

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala**  
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Mariana Alejandra Ixcot Solares

Guatemala, septiembre 2019

**Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala**  
(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Mariana Alejandra Ixcot Solares

Mgtr. Ana Rosa Arroyo G. (**Asesora**)

M.Sc. Silda Iliana Miranda (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2019

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M.Sc. Ingrid Sucely de León de Díaz**

Coordinadora

REF.:C.C.E.E.L.AE. A01-PS.022.2019.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 13 DE AGOSTO DE 2019.**

**DICTAMEN**

**Asesor:** Mgtr. Ana Rosa Arroyo García

**Revisor:** M.Sc. Silda Iliana Miranda

**Artículo científico titulado:** "Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala."

**Presentada por:** Mariana Alejandra Ixcot Solares.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada en Administración de Empresas.

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**



Guatemala, 10 de abril de 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Mariana Alejandra Ixcot Solares

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No.: 1120230

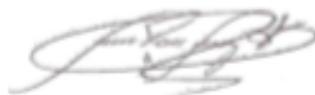
Guatemala 22 de marzo de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del artículo científico titulado: " **Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala** ", realizado por Mariana Alejandra Ixcot Solares, carné 1120230, estudiante de la **Licenciatura en Administración de Empresas**, he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extendiendo por este medio dictamen de aprobado, al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Mtra. Ana Rosa Arroyo G.  
Colegiado Activo 2196

Guatemala, 12 de abril 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

En relación al trabajo del artículo científico con el tema: **Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala**, realizado por Mariana Alejandra Ixcot Solares, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con carné 1120230, he procedido a la revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo, establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
M.Sc. Silda Iliana Miranda Medina  
Colegiado 8455  
Tel: 58252144

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por haberme permitido llegar hasta este punto, darme la fortaleza y sabiduría necesaria para no desfallecer y poder lograr mis metas.

### **A mi Mamá**

Mariana, por todo su apoyo, consejos oportunos, valores y la constante motivación, es parte fundamental del alcance de mis metas.

### **A mi Papá**

Julio, por los valores y principios inculcados que me han permitido ser una persona de bien y salir adelante.

### **A mis hermanos**

Zulma, Omar, Cristian, Fátima y Sofía por su amor, apoyo y comprensión, en todos los momentos de mi vida.

### **A mi tía**

Silvia, por apoyarme en cada etapa de mi vida, por sus consejos, experiencias compartidas, y su cariño incondicional.

### **A mi prometido**

Fran, quien me ha apoyado, motivado y alentado a continuar para lograr mis metas y nuestros sueños, y más que nada por su amor.

### **A mis amigos**

Por haberme motivado a seguir adelante y culminar mi carrera profesional en especial a mi mejor amiga Rosario de León (Chochy) por todo su apoyo y a todos aquellos que estuvieron directa o indirectamente en toda mi trayectoria académica.

# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>1. Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujeto de investigación	2
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita	3
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	3
1.9 Recolección de datos	3
1.10 Procesamiento y análisis de datos	4
<b>2. Resultados</b>	
2.1 Presentación de resultados	5
<b>3. Discusión y conclusiones</b>	
3.1 Extrapolación	20
3.2 Hallazgos y análisis general	20
3.3 Conclusiones	22
<b>Referencias</b>	
Bibliográficas	24
Digitales	24
<b>Anexos</b>	25

## **Abstract**

La presente investigación se desarrolló en las Instituciones del Sistema Financiero en Guatemala, específicamente las agencias que se encuentran ubicadas en las zonas 11 y 12 de la ciudad capital, donde se encontraron 143 colaboradores de distintas agencias.

La evaluación del desempeño ha sido una de las principales herramientas utilizadas por las organizaciones en el área de Recursos Humanos que permite medir aspectos como la capacidad, aptitud, conocimiento y productividad. Alguno de los beneficios que se observó y que se obtiene de esta herramienta, es la identificación de puntos fuertes, pero también de puntos débiles que en su momento pueden ser posibles áreas de mejora.

Existen muchos métodos de evaluación del desempeño, pues es un instrumento que ha variado a través de la historia de la gestión empresarial, concibiéndose de distintas maneras según el enfoque predominante del momento. Paralelamente, la relación de esta herramienta con la productividad también ha cambiado, incorporando el proceso de feedback como elemento esencial en la relación.

## **Introducción**

La investigación titulada “Evaluación de desempeño por competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala” abordó la importancia de tener un método eficiente en las instituciones bancarias con el objetivo de evaluar conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes de los colaboradores al momento de desempeñar atribuciones en el área de trabajo.

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

Por lo anterior, la institución que posea un adecuado método de evaluación de desempeño puede proporcionar beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para la institución como para el colaborador, al citar un ejemplo a nivel institución se puede mencionar el potencializar el talento humano, dinamizar la política del departamento de recursos humanos en cuanto a la apertura de planes de carrera o posibles desvinculaciones, por último sirve también para establecer programas de formación y desarrollo para el talento humano de las instituciones. Alguno de los beneficios a nivel individual, es que permite una mejora en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación asertiva, productividad, efectividad, entre otros.

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos que se desarrollan a partir de la metodología empleada donde se narra el planteamiento del problema, la pregunta de investigación y los objetivos de la misma. Se aborda el tipo de investigación realizada que es descriptivo, la participación de 143 sujetos de investigación.

El capítulo 2 aborda los resultados obtenidos en el trabajo de campo los que se presentan gráficamente para mejor comprensión del lector.

En el capítulo 3 se detallan la discusión de los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se llegan en la realización del estudio. Se detalla la referencia bibliográfica y los anexos correspondientes.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad el talento humano es considerado el recurso más importante de cualquier institución, por lo mismo, recientemente se implementó una estrategia, la cual determina cuales son los conocimientos, destrezas y habilidades que un colaborador debe tener de acuerdo a su formación y experiencia.

Al hablar del conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades, nos encontramos definiendo el concepto de “competencias” que el ser humano debe tener para desarrollar de forma eficaz una función laboral y a su vez el aporte que éstas dan a la mejora continua de la institución u organización.

Para medir y verificar los niveles y productividad de los colaboradores es necesario poner en práctica un sistema de evaluación de desempeño, la cual es una herramienta que permite direccionar el plan estratégico de la institución u organización, ya que los resultados de ésta, brinda información importante para la toma de decisiones y mejoras del desempeño de los colaboradores de acuerdo al descriptor de puestos.

Por lo tanto, no es de mayor relevancia sí el talento humano pertenece a una institución pública o privada, para fines de esta investigación se abordará los colaboradores de las Entidades Bancarias legalmente autorizadas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

SIB (Superintendencia de Bancos, 2018) en su material educativo ABC Educación Financiera indica:

“Una Entidad Bancaria es aquella que cumple la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero y quienes lo necesitan, a través de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad”.

Por lo anteriormente mencionado surge la siguiente interrogante, ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la Evaluación de Desempeño por competencias laborales en los empleados bancarios de Guatemala?

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los beneficios que ofrece la Evaluación de Desempeño por competencias laborales en los empleados bancarios de Guatemala?

## 1.3 Objetivos de investigación

### 1.3.1 Objetivo general

Identificar los beneficios de la Evaluación de Desempeño por Competencias en los colaboradores del Sistema Financiero en Guatemala.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Evaluar el desempeño de los empleados bancarios.
2. Diferenciar la Evaluación de Desempeño por Competencias de la Evaluación de Desempeño por Resultados.
3. Identificar los beneficios de la Evaluación de Desempeño por Competencias.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

El método empleado para esta investigación fue el descriptivo, ya que su objetivo es enfatizar las condiciones o relaciones existentes con el objeto de estudio. Asimismo, se describe sistemáticamente las características del universo estudiado de forma objetiva y comprobable.

## 1.5 Sujeto de investigación

El grupo objetivo de la investigación titulada “Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala”, comprende a los colaboradores que laboran en el área de Atención al Cliente,

Créditos y Recursos Humanos, quienes residen en zonas aledañas a las agencias bancarias ubicadas en zona 11 y 12 de la Ciudad Capital.

## 1.6 Alcances de la investigación

### 1.6.1 Temporal

La investigación titulada “Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala”, fue desarrollada en un periodo comprendido del 03 de septiembre del 2018 al 06 de abril del 2019, haciendo un total de siete (7) meses.

### 1.6.2 Geográfico

Dicha investigación fue realizada en las agencias bancarias ubicadas en las zonas 11 y 12 de la Ciudad Capital.

## 1.7 Determinación de la muestra

En las zonas 11 y 12 se hallaron 11 Instituciones bancarias con un total de 20 agencias y 143 personas, las cuales fueron objeto de un censo.

## 1.8 Definición de los instrumentos de investigación

El instrumento utilizado en la presente investigación fue una entrevista con 3 preguntas dicotómicas (si/no), 6 abiertas y 6 de opción múltiple, haciendo un total de quince (15) interrogantes. En las interrogativas fueron abordados enunciados relacionados a rango de edad, sexo, domicilio, institución bancaria para la cual labora, evaluación de desempeño por competencias y/o resultados, concepto, beneficios, habilidades personales y/o profesionales posteriores a una evaluación, entre otros.

## 1.9 Recolección de datos

La recolección de datos de la presente investigación se realizó durante el mes de enero 2019, utilizando el instrumento diseñado para el propósito.

### 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Cada pregunta fue analizada de acuerdo a su objeto de estudio, en cada ítem de la encuesta se abordó un enunciado relacionado con el método de evaluación en el Talento Humano de las instituciones bancarias. Al finalizar el análisis y revisión de todas las interrogativas se realizó el compendio de los datos cualificados y cuantificados con la finalidad de integrar el objeto de estudio y establecer la relación de cada enunciado con el tema de investigación. De esta manera se pudo determinar y comprender datos relevantes para el estudio.

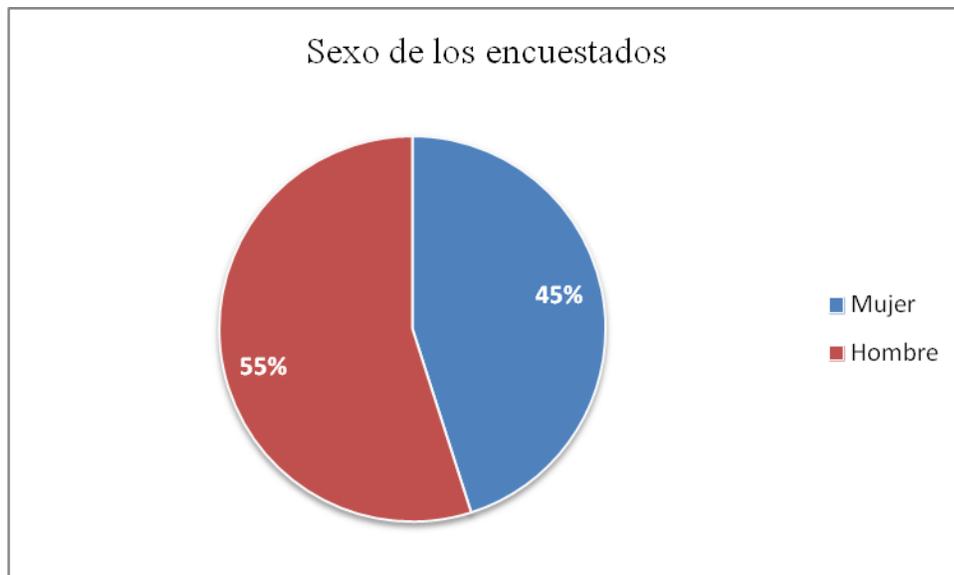
## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de investigación titulado "Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala". Para lo cual se aplicó una encuesta de opinión.

Gráfica No. 1

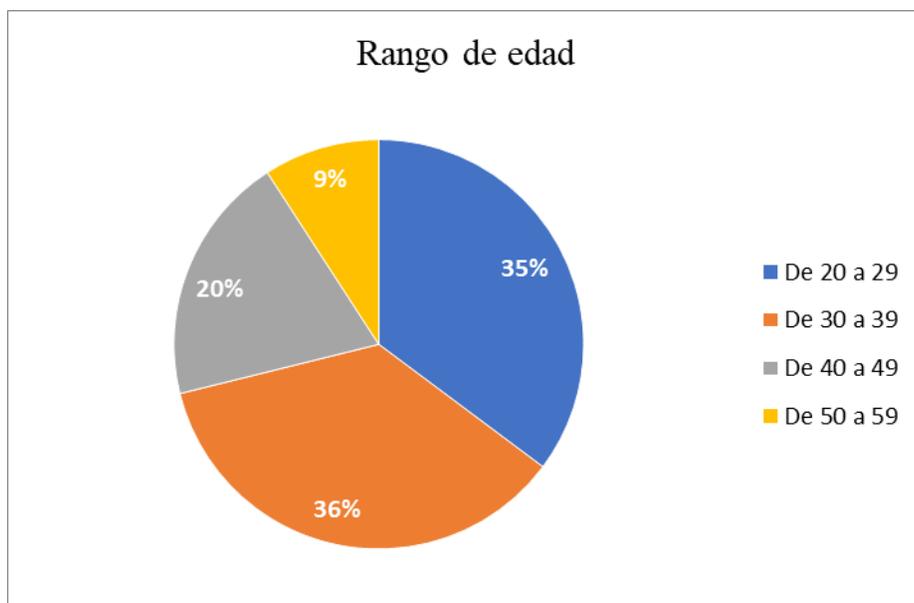


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que la mayor población que realizó la encuesta es de sexo masculino con un 55% sobre 45% femenino.

Gráfica No. 2

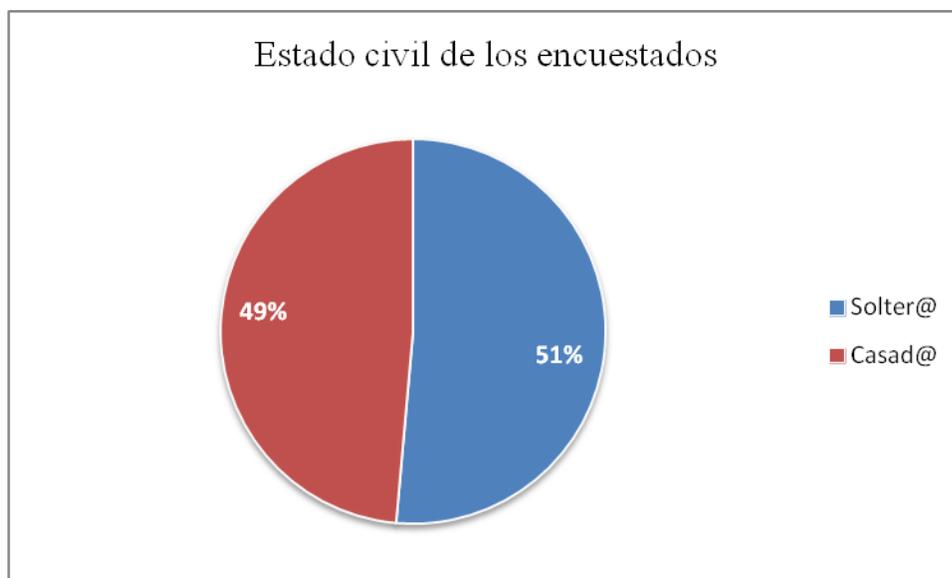


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que la mayor población que realizó la encuesta corresponde a la Generación X, sobresaliendo de la Generación Y con 36%.

Gráfica No. 3

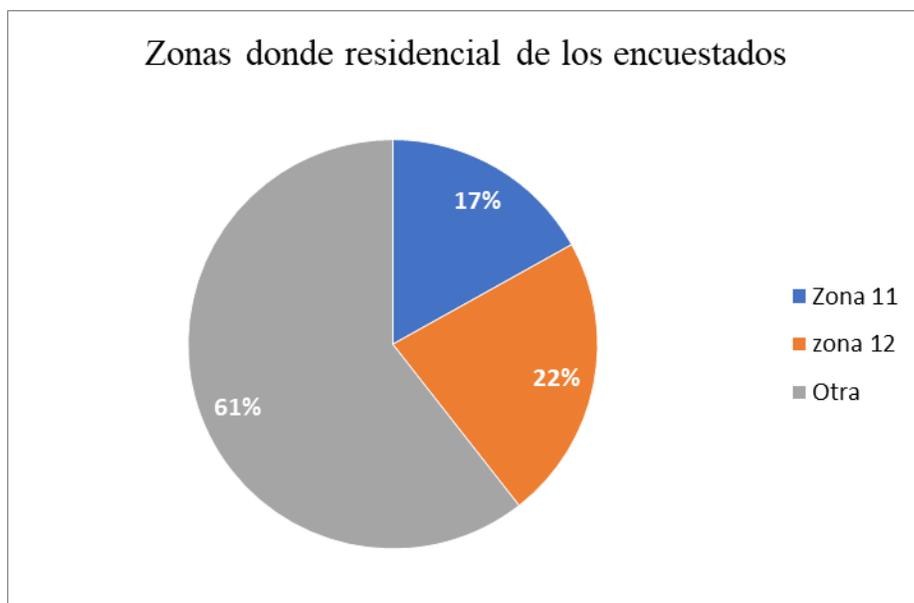


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que la mayor población que realizó la encuesta es soltera sobresaliendo con un 51%.

Gráfica No. 4

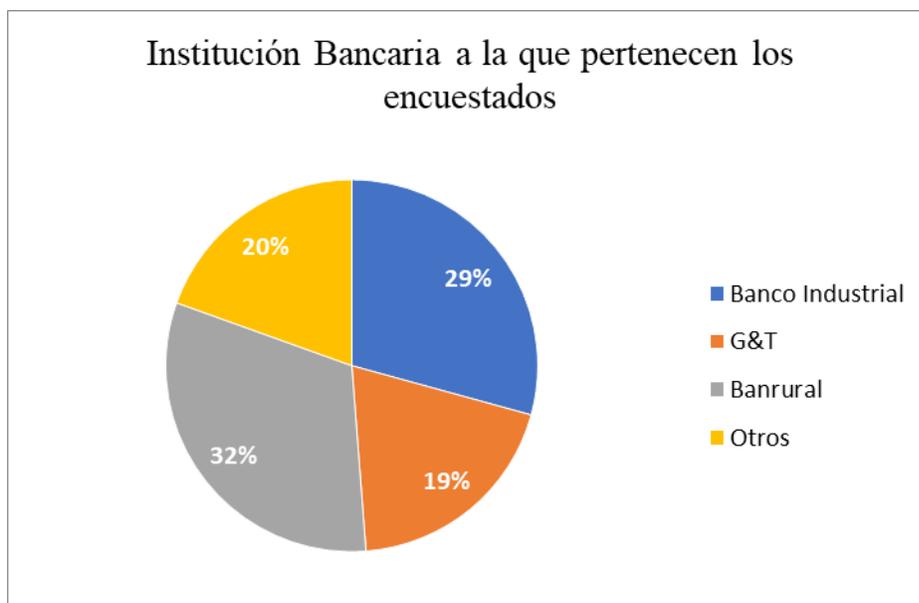


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el 22% reside en la zona 12, 17% en la zona 11 y 61% en otra zona diferentes a las definidas en el estudio.

Gráfica No. 5

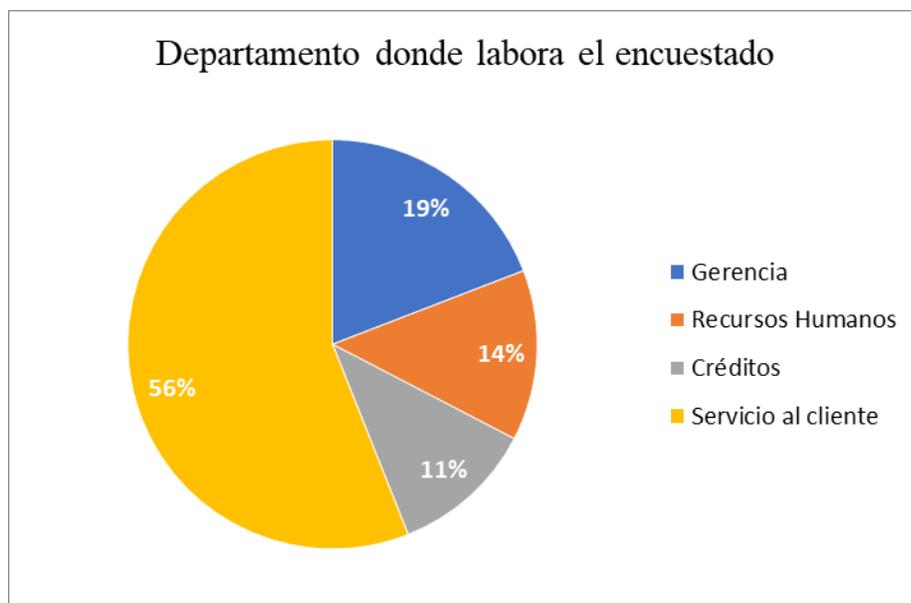


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el mayor número de empleados se encuentra en el Banco de Desarrollo Rural, S.A. con un 32%, Banco Industrial, S.A. con un 29% y el Banco G&T Continental con un 19% y el resto de bancos del sector correspondiéndoles el 20%.

Gráfica No. 6

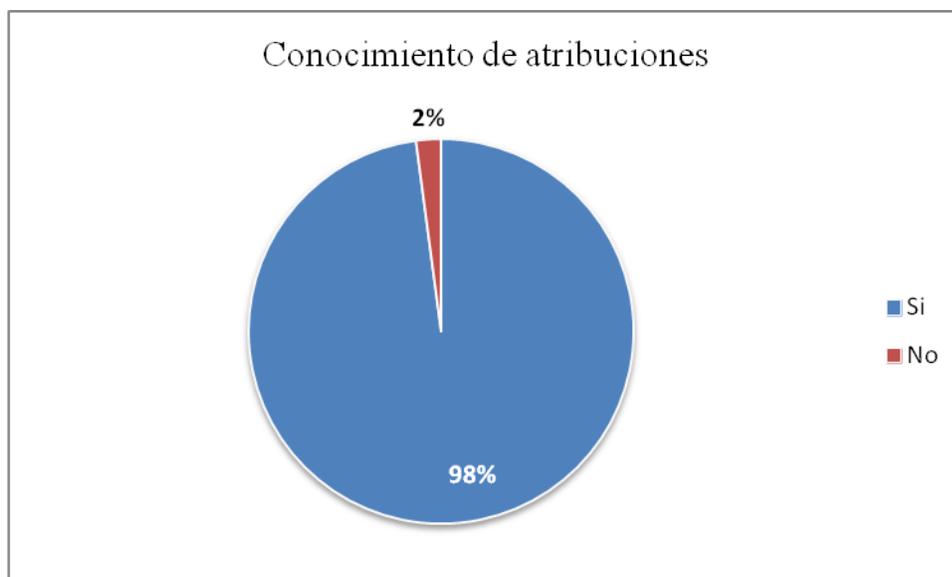


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el mayor número de colaboradores fueron contratados para desempeñar funciones en el departamento de Servicio al Cliente con un 56%, luego se pudo evidenciar que el departamento de Gerencia ocuparía el segundo lugar en reclutamiento con un 19%, continua el departamento de Recursos Humanos con un 14% y por últimos se tiene el departamento de Cobros con un 11%.

Gráfica No. 7

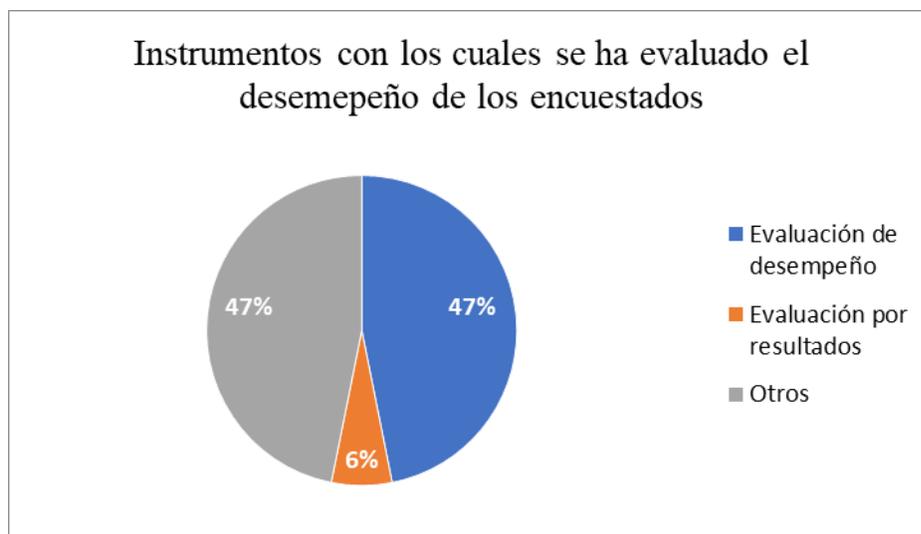


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el mayor porcentaje de colaboradores tienen claridad para qué fueron contratados, como lo indica el 98% de los encuestados.

Gráfica No. 8

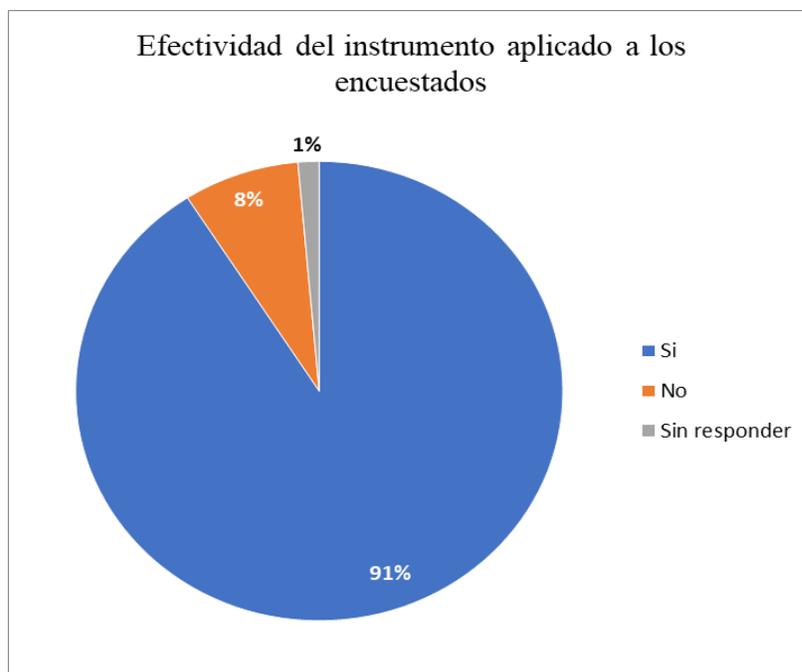


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que existe una igualdad en el método para evaluar el desempeño dentro de las instituciones, ya que un 47% de los colaboradores son evaluados a través de la Evaluación de Desempeño y otro 47% son evaluados por Evaluación por Resultados, y el último 6% son evaluados a través de diferentes instrumentos, poniendo como ejemplo, entrevista con el jefe inmediato y/o retroalimentación.

Gráfica No. 9



N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el 91% corresponde a la efectividad percibida por los colaboradores con respecto a la evaluación aplicada en su institución y el 8% considera que el método aplicado no tan eficiente.

Gráfica No. 10

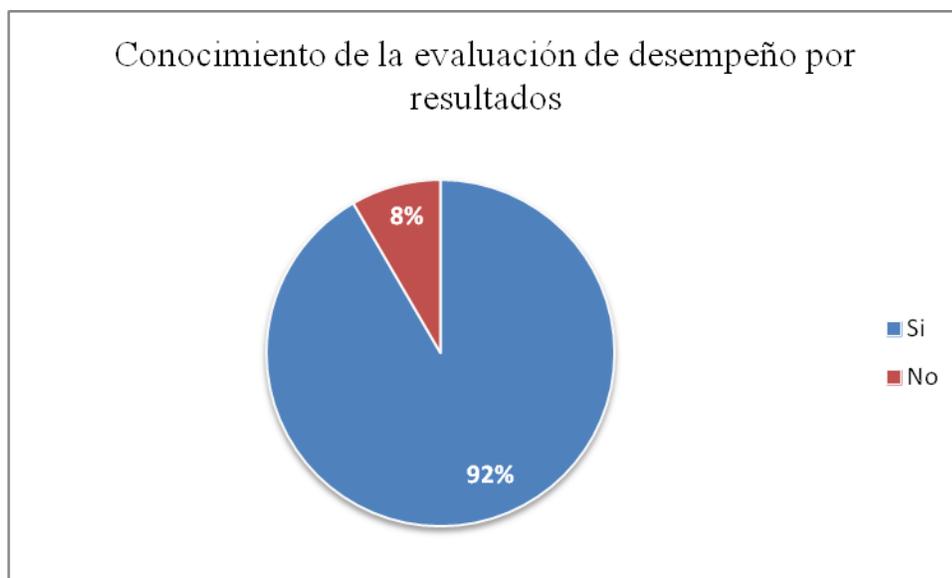


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el 96% tiene conocimiento acerca de la evaluación de desempeño sobre el 4% de los colaboradores que no tiene conocimiento.

Gráfica No. 11

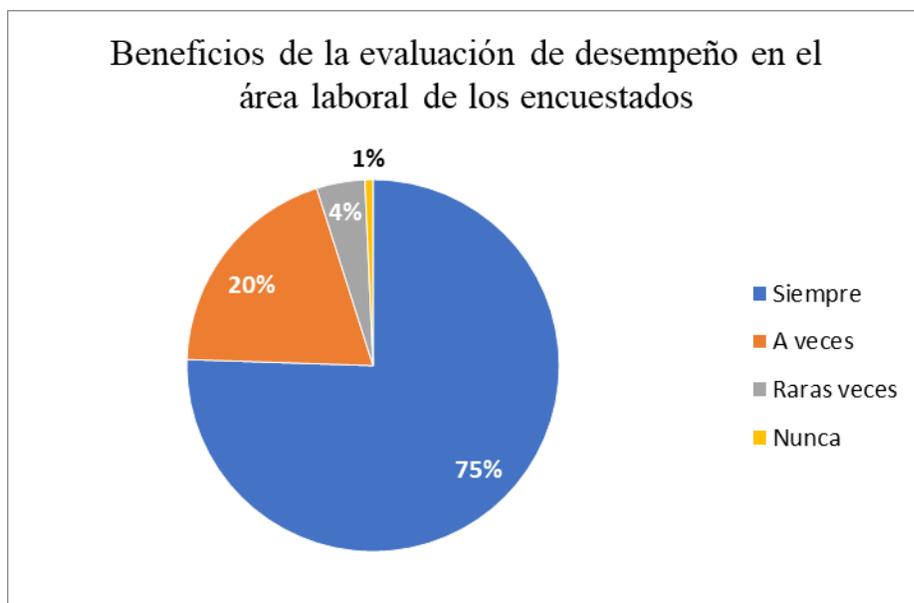


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el 92% tiene conocimiento acerca de la evaluación de desempeño sobre el 8% de los colaboradores que no tiene conocimiento.

Gráfica No. 12

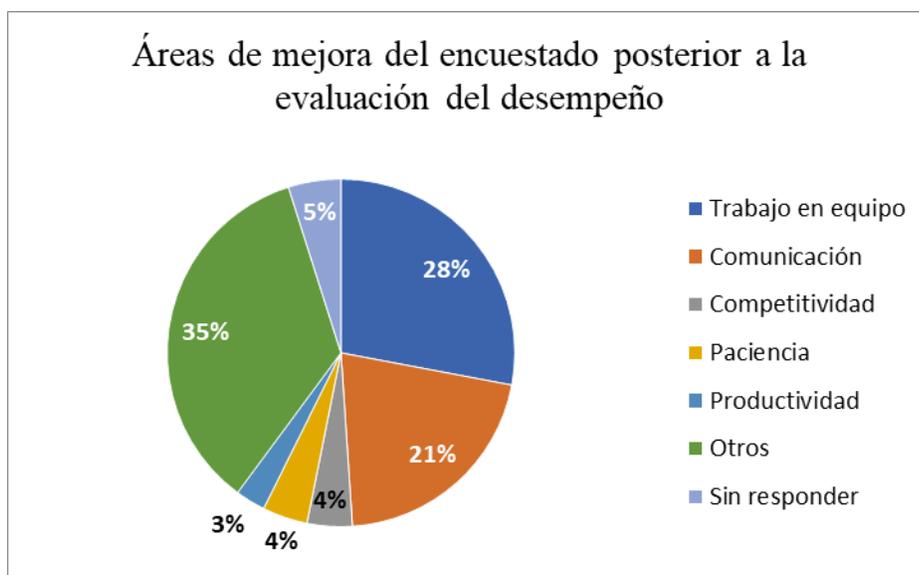


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el 75% de la población ha tenido beneficio positivo en su formación y crecimiento laboral con la evaluación del desempeño.

Gráfica No. 13

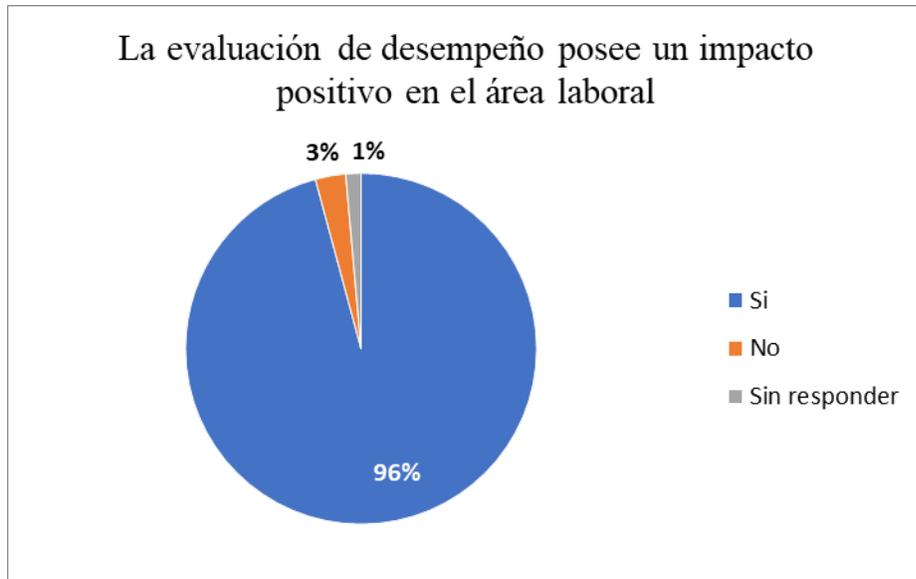


N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

En la gráfica se puede observar que Trabajo en Equipo, Comunicación Verbal y en el rubro de otros los colaboradores encuestados mencionaron relaciones interpersonales y habilidades cognitivas, haciendo estos el mayor porcentaje de la interrogativa con un 84% sobre el 16% de productividad, competitividad, paciencia y respuestas en blanco.

Gráfica No. 14



N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el 96% de la población ha notado un cambio positivo que les ha permitido mantener un estándar laboral.

Gráfica No. 15



N=143

Fuente: elaboración propia, año 2019

La gráfica describe que el 94% de la población luego de recibir los resultados de la evaluación cambia o incorpora hábitos a su rutina diaria con el objetivo de aumentar sus conocimientos.

## **Capítulo 3**

### **Discusión y conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

De acuerdo a lo determinado por Robbins y Judge (2013), la evaluación del desempeño comprende el permitir condiciones de medición para determinar la productividad de los colaboradores y de esta manera el Departamento de Recursos Humanos pueda otorgar ascensos, transferencias o desvinculaciones, luego establecer un plan de capacitación y desarrollo y así identificar con precisión las habilidades y competencias de cada uno y, por último, oportunidades de crecimiento para el talento humano de la empresa y/o institución, asignando aumentos de salario por méritos. La evaluación de desempeño es el mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.

En lo que respecta a los resultados de la investigación, lo relevante de estos, es la similitud con el autor, ya que en las interrogantes los encuestados evidenciaron que la evaluación de desempeño es pieza clave para diagnosticar áreas con brechas por minimizar, las cuales al ser minimizadas aumentarán la productividad del trabajador y por ende los objetivos institucionales serán cumplidos con mayor efectividad.

#### **3.2 Hallazgos y análisis general**

De acuerdo a la metodología de trabajo y los instrumentos aplicados, en las siguientes líneas encontrarán lo más relevante de la investigación titulada “Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala” de acuerdo a los objetivos establecidos. El mayor porcentaje del grupo objetivo del estudio se encuentra representado por el sexo masculino perteneciente a la Generación X, los cuales laboran en agencias bancarias ubicadas en zona 11 y 12 de la Ciudad Capital de Guatemala.

Referente a lo investigado y observado en el diario vivir, la población guatemalteca debe desplazarse de una zona a otra para poder cumplir con sus labores, lo cual puede ser causa de altos niveles de estrés que puedan afectar el rendimiento laboral; todo dependerá de la forma de moverse, ya sea vehículo propio o transporte público, aclarando, las dos modalidades generan estrés de diferente índole, ya que el primero puede ser causado por la carga vehicular que vive la Ciudad Capital día a día, y la otra, la inseguridad, todo guatemalteco que utiliza el transporte público teme por su vida, ya que puede ser propenso a un asalto o bien, agresión psicológica y/o física.

Por lo anterior, la institución y/o empresa en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos debería implementar programas que apoyen a sus colaboradores a disminuir los niveles de estrés causados por el desplazamiento a sus labores; por ejemplo, clases de zumba antes de iniciar la jornada laboral, bonos por cumplimiento en ingresos a tiempo durante el mes, parqueo gratuito, entre otros. Estos factores en sumatoria pueden aumentar el nivel de productividad a nivel institucional o empresarial.

Si de aumentar productividad se habla, la evaluación de desempeño puede ser una herramienta indispensable para realizar el feedback que la institución y/o empresa necesita para el cumplimiento de sus objetivos y funciones. El implementar esta herramienta permite a la organización obtener información en tiempo real de manera ágil y fidedigna, las investigaciones recientes lo prueban y a la vez, los resultados de la presente investigación también, ya que el 94% del grupo objetivo afirma que posterior a la entrega de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada en su área laboral, cambia o incorpora hábitos en su rutina diaria con el objetivo de aumentar sus habilidades cognitivas. También se pudo evidenciar que el mayor porcentaje del grupo objetivo percibe que la aplicación de la evaluación de desempeño a nivel institucional y/o empresa como método de evaluación del colaborador es efectivo; de tal manera que la productividad del 94% de los encuestados es evaluada a través de la Evaluación de Desempeño, ya sea enfocada a resultados o por competencias.

A través de la herramienta de investigación aplicada al grupo objetivo se determinó que la evaluación de desempeño mejora habilidades personales y/o profesionales, por ejemplo, Trabajo en Equipo, Comunicación Verbal, relaciones interpersonales y habilidades cognitivas para desempeñar las atribuciones asignadas.

Otro factor clave dentro de la institución y/o empresa es que el colaborador tenga claramente definidos los procedimientos a su cargo o por los cuales fue contratado, el mayor porcentaje de los encuestados expresaron el tener claro para qué o por qué fueron reclutados en la institución bancaria. Los resultados obtenidos referente a las funciones del talento humano son que las instituciones bancarias investigadas reclutan en primer lugar para desempeñar funciones en el departamento de Servicio al Cliente, luego para el departamento de Gerencia, como tercero para el departamento de Recursos Humanos y de último para el departamento de Cobros.

Producto de la investigación se puede mencionar las primeras tres posiciones bancarias con respecto al número de colaboradores contratados en sus agencias. En primer lugar, se encuentra contratado en el Banco de Desarrollo Rural, S.A. con un 32%; el segundo lugar es para el Banco Industrial, S.A. con un 29% y por último, el Banco G&T Continental en tercer lugar con un 19%.

### 3.3 Conclusiones

1. De acuerdo a la encuesta realizada, se identificó que la evaluación por competencias juega un papel muy importante dentro de las organizaciones en general, pues a través de este instrumento se puede detectar las capacidades que desarrolla un colaborador en un área específica, lo cual permite que el patrono pueda posicionarle en un puesto según sus capacidades.
2. Se confirmó que el desempeño de los empleados es medido frecuentemente, lo cual permite potencializar las capacidades intelectuales de cada persona. Esto sin duda le brinda oportunidades de crecimiento profesional y personal a cada colaborador, es por ello que la evaluación debe realizarse en todos los niveles de la empresa para obtener mejores resultados para la organización y por consiguiente, para su recurso humano.
3. Se analizó el instrumento utilizado por las instituciones bancarias para llevar a cabo la evaluación de desempeño de sus colaboradores, en donde fue posible identificar que la evaluación por competencias utilizada al día de hoy tiene por objeto medir las capacidades intelectuales que una persona posee para desempeñar un cargo dentro de la organización; mientras que la evaluación por resultados enfoca los esfuerzos del personal en la medición del cumplimiento de metas establecidas.
4. En lo que respecta a los beneficios que ofrece la Evaluación de Desempeño se pudo evidenciar que los colaboradores tuvieron puesta en común, ya que el trabajo en equipo, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y la productividad fueron los ítems con más ponderación al momento de hablar de beneficios generados en el área laboral luego de la aplicación de la herramienta.

## Referencias

### Bibliográficas

1. Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. México D.F.: McGraw-Hill
2. Mondy, W. (2012). **Capital Humano**. México: Pearson
3. Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). **Comportamiento Organizacional**. México: Pearson
4. Congreso de la República de Guatemala Decreto Número 19-2002. (2002) **Leyes Financieras**. Guatemala: Portillo, A., Montenegro, A., Arévalo, E., y Mijangos, J.

### Digitales

5. Areté Activa. (2018). Definición de: Evaluación del Desempeño. Recuperado de <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
6. Benedetti, T. (2010). Evaluación del desempeño laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
7. Superintendencia de Bancos, Guatemala, C.A. (2018). ABC de Educación Financiera. Recuperado de <https://www.sib.gob.gt/web/sib/educacion-financiera/ABC-de-Educacion-Financiera>
8. Taype, M. (2015). Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

## **Anexos**



## Anexo 1

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA ENCUESTA

“Evaluación de Desempeño por Competencias como herramienta para mejorar la productividad del talento humano en el Sistema Financiero en Guatemala”

La presente encuesta tiene fines estrictamente académicos, la información recabada es confidencial.

1. ¿Cuál es su sexo?

Femenino

Masculino

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

De 20 a 29

De 30 a 39

De 40 a 49

De 50 a 59

3. ¿Estado Civil?

Soltero

Casado

4. ¿En qué zona reside?

Zona 11

Zona 12

5. ¿Para qué institución bancaria labora?

---

6. ¿Para qué departamento fue contratado?

Gerencia

Recursos Humanos

Créditos

Servicio al Cliente

7. ¿Tiene claramente definidos los procedimientos a su cargo?

Si

No

8. ¿A través de que instrumento han evalúan su desempeño laboral?

---

9. ¿Cree que el instrumento que utilizaron para evaluar su desempeño laboral fue el correcto?

Si

No

10. ¿Sabe el concepto de evaluación de desempeño por competencias?

Si

No

11. ¿Sabe el concepto de evaluación de desempeño por resultados?

Si

No

12. ¿La evaluación del desempeño es de beneficio para su formación y crecimiento laboral?

Siempre

A veces

Raras veces

Nunca

13. ¿Qué habilidades personales y/o profesionales han mejorado con los resultados de su evaluación del desempeño?

---

14. ¿Para usted la evaluación del desempeño por competencias posee un impacto positivo?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

15. ¿Evaluar de manera continúa su desempeño, lo obliga a mantenerse en constante actualización?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_