



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA
ARBITRADA
FORMACIÓN
GERENCIAL

AÑO 17, No.1
Mayo 2018

MODELO DE GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL BAJO EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DE SERVICIOS

Noiraly Díaz *

Recibido: Febrero 2018

Aprobado: Abril 2018

RESUMEN

La investigación estuvo orientada analizar el modelo de gestión de evaluación del desempeño laboral bajo el enfoque por competencias, utilizado por la empresa Wide Tecc Laboratory, C.A. El tipo de investigación es analítica, con un diseño transaccional, no experimental y de campo. Se empleó un censo población conformado por 26 trabajadores de la misma organización. Se diseñó dos instrumentos de recolección de datos se aplicó instrumentos el primero un cuestionario contentivo por 28 ítems, y el segundo denominado panel de experto, de acuerdo a las veintinueve (29) competencias definidas por D'Anzorena (1997). Para la validez de uno de los instrumento se contó con el apoyo de cinco (05) expertos en el área de contenido como en metodología. Se concluye que si existe un modelo de evaluación para el desempeño, más sin embargo, no es el más adecuado de acuerdo a los resultados obtenidos.

Palabras clave: Desempeño, Evaluación del desempeño, Competencias.

* Licenciada en Administración, mención Gerencia Industrial. MSc. en Gerencia de Recursos Humanos. Docente de La Universidad del Zulia: Núcleo Costa Oriental del Lago. E-mail: Noiraly.daz@gmail.com

MODEL MANAGEMENT OF EVALUATION OF LABOR PERFORMANCE UNDER THE APPROACH FOR COMPETENCIES IN COMPANIES OF SERVICES

ABSTRACT

The research was oriented to analyze the labor performance evaluation management model under the competence approach, used by Wide Tecc Laboratory, C.A. The type of research is analytical, with a transactional, non-experimental and field design. A population census was used, made up of 26 workers from the same organization. Two instruments of data collection were designed, instruments were applied, first a questionnaire containing 28 items, and the second one called an expert panel, according to the twenty-nine (29) competencies defined by D'Anzorena (1997). For the validity of one of the instruments, there was the support of five (05) experts in the content area as well as in the methodology. It is concluded that if there is an evaluation model for performance, however, it is not the most appropriate according to the results obtained.

Key Words: Performance, Performance evaluation, Competences.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los últimos diez años, se han producido importantes cambios en el entorno de las organizaciones tanto a nivel sociológico, político, económico y tecnológicos; asimismo se han dado importantes transformaciones en el ámbito y preferencias del consumidor, aunado a esto una crisis general y una difícil situación que trasciende todos los planos y mercados a nivel internacional como nacional; la aparición de dependencias múltiples como la globalización y el desarrollo tecnológico que impactan directamente el funcionamiento de las organizaciones, imponiendo grandes retos (Díaz, 2010).

Dentro de este complejo marco de acción, el desempeño laboral bajo el enfoque por competencias puede considerarse una respuesta viable dentro de la gestión del talento humano a la exigencia de competitividad de las organizaciones, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos, a la eficacia y a la seguridad; asimismo este proceso permite valorar el

desempeño laboral individual de las personas y, su contribución a la eficiencia organizacional.

Según opinión de Díaz (2010), la evaluación desempeño laboral bajo el enfoque por competencias contribuye a planificar, desarrollar y dirigir al talento humano de acuerdo a las políticas y estrategias planteadas por la organización para el logro de los objetivos, pues permite valorar las competencias de cada persona; además de flexibilizar la organización a los cambios.

Partiendo de estas consideraciones, se presenta a continuación la investigación, cuyo objetivo es analizar el modelo de gestión del desempeño laboral aplicado por la organización Wide Tecc Laboratory, C.A., desde la perspectiva del enfoque por competencias, para generar a partir de este análisis, información diagnóstica en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que contribuyan al mejoramiento continuo de sus procesos.

LA PROBLEMÁTICA

En tiempos de cambios e incertidumbre el contexto laboral se hace más exigente, por lo cual surge la necesidad de desarrollar competencias tanto personales como organizacionales, de allí la importancia del talento humano y la valoración de su desempeño sea una fuente de realimentación para crear ventajas competitivas. Las organizaciones cambian continuamente, debido al entorno actual en el que se encuentra inmersa, lo cual conlleva a que la misma enfrente desafíos que requieren de un alto desempeño por parte de todos los individuos que las conforman.

Las iniciativas de las organizaciones para competir con mayor eficiencia en términos de calidad y satisfacción, modifican sus estructuras adecuándolas a las exigencias y a los amplios cambios económicos, sociales, y políticos. Mientras que las organizaciones confrontan retos competitivos con cambios drásticos en sus estructuras y procesos, el talento humano se

encuentra justo en el medio de los mismos.

La historia de la evolución de la formación del talento humano proporciona una mejor comprensión de la aplicación de las estrategias organizacionales que impulsaron las políticas y prácticas de las relaciones industriales en el pasado. Es importante mencionar, que la evaluación del desempeño permite a los empleados contar con una realimentación, orientándolos a dirigir sus esfuerzos con el fin de busca de minimizar sus deficiencias, lo que le permitirá alcanzar un alto nivel de motivación y mayor satisfacción en su labor.

Según Ponce (2007:4), para lograr cumplir con los objetivos organizacionales, “se requieren medidas precisas de desempeño de quienes conforman el equipo de trabajo, esto además permitirá conocer quiénes son merecedores de promociones y compensar sus esfuerzos”.

Dentro de ese marco de ideas, la evaluación de desempeño es un medio que permite obtener

información sobre problemas de supervisión y gerencia, dos elementos de la organización sumamente importantes, asimismo, es útil para la medición del impacto de las acciones que las organizaciones realicen en su planes de cambios de rendimientos y en las necesidades de formación que esos planes requieran para poder concretarlos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño, según Chiavenato:

“es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y en consecuencia establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas” (Chiavenato (2000:198).

La evaluación del desempeño es indispensable para enfrentar desafíos, tal herramienta profundiza el desarrollo del talento humano, puesto que ayuda a elevar a un

grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos que integran la organización.

Continuando con el autor Chiavenato, es un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. Dentro de ese marco de ideas, la evaluación de desempeño es un medio que permite obtener información sobre problemas de supervisión y gerencia, dos elementos de la organización sumamente importantes, asimismo es útil para la medición del impacto de las acciones que las organizaciones realicen en su planes de cambios de rendimientos y en las necesidades de formación que esos planes requieran para poder concretarlos.

Desde esa óptica, surge la necesidad de estudiar el modelo de gestión del desempeño laboral, bajo el enfoque por competencias, con el fin de valorar al individuo bajo la perspectiva de sus habilidades,

destrezas, actitudes, conocimientos y experiencias.

Para Werther y Davis (2001), la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. "Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar."

En las teorías constructivas del aprendizaje nos encontramos, de nuevo, una extensa variación en la conceptualización. No obstante, estas teorías también comparten características comunes: ver, por ejemplo, la publicación de autores como Chiavenato, cuando indica que la evaluación por competencia es un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar

la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. Y luego Werther y Davis (2001), cuando refiere que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Además estos autores se afianzan en valorar al individuo bajo la perspectiva de sus habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos y experiencias.

COMPETENCIA

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

Otros especialistas mencionan que “la competencia se refiere a algunos aspectos de conocimientos y habilidades; aquellas que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado según la Organización Internacional del Trabajo” (Chomsky, 2000).

La competencia incluso apareció en latín en la forma de *competens* que era concebido como el ser capaz y fue permitido por la ley/regulación, y en la forma de *competentia*, entendido como la capacidad y la permisión. En el siglo XVI el concepto estaba ya reconocido en inglés, francés y holandés; en la misma época se data el uso de las palabras *competence* y *competency* en la Europa occidental. Así que queda claro que el concepto de competencia tiene una amplia historia, por ello no es sorprendente que ser profesionalmente competente, ser suficientemente capaz y poder desempeñar ciertas

tareas, haya sido una aspiración a lo largo de los tiempos.

Según Le Boterf (2001: 32), experto en ingeniería de recursos humanos, es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios (habilidades, conocimientos y actitudes) y recursos del entorno para producir un resultado definido.

En esta definición destaca la idea de interacción entre los recursos personales y los del entorno, así como la inclusión del resultado de ambos en una conducta verificable. Desde esta perspectiva solo se confirma la competencia cuando se ha puesto a prueba. La competencia implica capacidad propia (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores), pero incluye la capacidad de movilizarla y del mismo modo movilizar los recursos del entorno. Implica por tanto una adaptación en cada situación y por ello es más compleja.

Continuando con el autor Le Boterf (2001: 32), “Una organización

competente, de acuerdo a su misión y visión del negocio, la conforman unidades organizativas competentes en el logro de sus propios objetivos, que a su vez están integradas por individuos competentes en su oficio particular.”

Este concepto se vuelve fundamental en los nuevos enfoques de movilidad, navegación profesional, para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizándolo el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas de trabajo, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro.

Para el autor la capacitación para el desarrollo, que está bien diferenciada de la capacitación para el puesto de trabajo, que conduce al concepto ya mencionado de organizaciones que aprenden, y si el rendimiento de la empresa va a depender de la capacidad de movilizar y combinar los recursos en

competencias de todos los actores que la componen se llega entonces al concepto de Red de Competencias y aún más, a una Malla de Competencias que debe incluso trascender el propio ámbito de la empresa.

Para obtener rendimiento destacado no cabe dudas en cuanto a la necesidad de buscar el máximo desarrollo de las competencias individuales, colectivas y mallas de competencias tomando en consideración las estrategias de la organización, las que están fuertemente ligadas a las competencias claves del negocio.

El autor Marchant L., involucra tres componentes fundamentales sobre competencia, ellos son:

“El saber actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización, tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una

persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal.” (Marchant L. 2005: 94).

El querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia es el poder actuar, las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no

existen para que realmente pueda efectuarla.

Para el autor Echeverría (2001: 44), la competencia discrimina el saber necesario para afrontar determinadas situaciones y el ser capaz de enfrentarse a las mismas. El primero está relacionado con la cualificación personal, pero el aprovechamiento de ésta depende del entorno estructural donde pueda desarrollarla y de los ámbitos institucionales de la formación. Con este término se distinguen las competencias adquiridas de los conocimientos y habilidades propiciadas desde la formación.

En definitiva, “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo”. (Echeverría, 2001: 44).

Los Autores (Chomsky, 2000) y (Le Boterf (2001) coinciden en presentar características en base a

la conceptualización del término competencia; ambos refieren que la competencia presenta aspectos de conocimientos, habilidades y actitudes; que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada. Para el Autor (Echeverría, 2001) además de las características presentadas por los autores mencionados anteriormente es necesario que el individuo tenga la capacidad de resolver problemas de forma autónoma y creativa para el logro de los objetivos.

En cuanto el Autor Marchant L. (2005; 94); al igual que los autores antes mencionados establecen al conocimiento como competencia clave del ser humano, pero añade factores importantes como la motivación, percepción, y confianza; los cuales influyen directamente en el “querer hacer” y “poder actuar” según las condiciones del entorno en un momento determinado.

METODOLOGÍA

Toda investigación, requiere establecimientos de parámetros dentro de los cuales se desarrolla el

estudio, por lo tanto, desde el punto de vista metodológico es necesario determinar el espacio donde se llevara a cabo la misma, y los sectores e individuos, a los que se va a dirigir el esfuerzo a realizar.

Para los fines de la investigación, se aplicó un censo poblacional, como señala Tamayo y Tamayo (2001: 207), el censo poblacional “es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población” para efectos de la investigación se fue necesario tomar como unidades de estudio la totalidad de la población existente, debido a que la variable del proyecto está orientada a la evaluación del desempeño laboral del personal que labora en la organización Wide Tecc Laboratory, C.A.

Por otra parte, para la aplicación del segundo instrumento utilizado en esta investigación relacionada con el panel de expertos, se contó el apoyo de cinco (05) expertos todos especialistas en el área, quienes se constituyeron como informantes claves, la distribución fue de la siguiente manera. En primer lugar, dos (02) Expertos: Gerentes Generales de la organización en estudio con experiencia en el

desarrollo de las funciones de gerencia del talento humano.

Un (01) representante del sindicato con mayor años de experiencia por considerarse representante en cuanto al manejo de los aspectos que deben estar presente en el desarrollo de esas actividades; así mismo dos (02) profesores universitarios expertos en el área de gerencia de talento humano, ambos de ellos con amplia trayectoria en el campo laboral.

La recolección de datos según Méndez (2008: 252), puede darse de la siguiente manera, a través de encuestas, definiendo esta como “La recolección de información por medio de formularios, los cuales no tiene aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por medio de métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento”. Mientras que Chávez (2001; 173), define las técnicas e instrumentos de recolección de los datos “como los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables”, entre estos se mencionan los

cuestionarios, entrevistas”.

La recolección de información a través de cuestionarios, entrevistas y sondeos. Para Méndez (2008: 252), el cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante, se puede aplicar colectivamente, mediante el uso del correo o a través de llamadas telefónicas, mientras que la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

La investigación se desarrolló y abordó el problema, orientada hacia el estudio de tipo analítico. Según Hurtado (2000), la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad.

Al identificar el ciclo metodológico de la investigación analítica, el estudio requiere pasar por las fases de la investigación exploratoria y descriptiva para llegar finalmente a la fase analítica de los

elementos relacionados con el evento en estudio.

Se considera a esta investigación, dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de la variable y no la manipulación de ésta. Al respecto se puede decir que el proyecto de investigación es del tipo transaccional o transversal y de campo, ya que siguiendo Hernández, Fernández y Batista (2003), los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

CONSIDERACIONES FINALES

El modelo de evaluación del desempeño laboral bajo el enfoque por competencia, es una metodología que centra su estudio no solo en el contenido de los puestos de trabajo, también en las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la evaluación del desempeño, constituyen uno de los

ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia del talento humano dentro de las organizaciones. Desde esa perspectiva y producto del procesamiento de los datos arrojados a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se formularon recomendaciones presentadas de acuerdo al objetivo planteado en la presente investigación, el cual fue orientado a identificar las características del modelo de gestión de evaluación del desempeño laboral actual, utilizado por la empresa Wide Tecc Laboratory, C.A.

El modelo de evaluación del desempeño actual aplicado en la organización, se caracteriza por ser moderadamente claro en sus objetivos, pues aunque contribuye con la valoración de las competencias del personal en estudio, sin embargo la efectividad del mismo no ha cumplido con todas las expectativas en consideración ya que no ha permitido una consolidación general de la valoración de las competencias del persona, las cuales inciden directamente en la productividad.

Al analizar las características del modelo de gestión de evaluación de los desempeño, específicamente en lo relacionado con el indicador objetivo del modelo de gestión de evaluación del desempeño laboral, se concluye que, aunque existe una claridad de manera moderada en los objetivos deben establecerse estrategias que permitan que el personal este orientado hacia la perfección de los mismo. Por otra parte, el modelo actual no permite establecer cuáles son las debilidades y fortalezas del personal, lo cual es necesario y de mucha importancia para el buen desempeño de las tareas del individuo dentro de la organización.

Así mismo, mediante el análisis de los resultados arrojados ante la pregunta ¿El modelo de gestión de evaluación del desempeño laboral, produce una retroalimentación que inciden en la mejora del desempeño de los empleados dentro de la organización?, que no se cumple con la retroalimentación una vez aplicado el modelo; por tanto, si no existe un *feed back* entre el

evaluador y el evaluado, no es posible corregir las fallas en las actividades evaluadas. En consecuencia, no tiene sentido el modelo actual, ya que no está consolidando realmente sus funciones.

Es menester hacer del conocimiento a los evaluados, los resultados obtenidos, para facilitar el mejor desempeño de sus actividades y que el al mismo tiempo se fomente la comunicación entre empleado y jefe, se puede establecer reunión posterior a la evaluación realizada.

A través de la evaluación del desempeño, se hará posible estudiar las oportunidades de crecimiento y desarrollo al personal, por lo cual se recomienda aplicar este beneficio en función de generar una mayor productividad y satisfacción en el empleado.

La aplicación de un modelo de gestión de evaluación del desempeño laboral, debe ser una herramienta, de aplicación clara y eficiente, de manera que permita a la organización Wide Tecc Laboratory,

alcanzar los objetivos planteados, y a su vez el personal laborara de una manera más eficiente lo que se traduce en mayor productividad.

Se deben incluir las competencias que deben valorarse en un sistema formal de evaluación de desempeño laboral en la organización objeto de estudio, en este sentido la aplicación del panel de experto permitió utilizando como elemento base de análisis el nivel de dominio y la prioridad en cuanto a la importancia de esta competencia. De acuerdo a la propuesta de D'Anzorena (1997); se profundizan las competencias más importantes que deben dominar los empleados.

Comenzando con el primer indicador Metacompetencias: En términos generales todas las competencias las ubican en un mismo nivel de dominio denominado especializado, es decir que el ocupante del puesto requiere para el ejercicio del cargo, dominar perfectamente la competencia evaluada.

Aunque en forma general, se les dan prioridades son precisamente al análisis de problemas,

aprendizaje, a la decisión, a la energía, a la integridad, y a la tolerancia al estrés por considerarse competencias básicas, que de acuerdo a los expertos deben poseer el personal gerencial de esta organización, el personal gerencial que será la base para el diseño de la propuesta de los lineamientos del proceso formal de evaluación del desempeño. (Tabla 1).

En el segundo indicador de acuerdo a los expertos las competencias evaluadas como prioridad han sido enfocadas en dos niveles el nivel especializado y avanzado.

Las competencias conocimientos del entorno, tenacidad, atención al cliente, e identificación directiva, respectivamente están situada en un nivel especializado, lo cual radica en que el ocupante del puesto en la organización requiere para el ejercicio de cargo dominar perfectamente dicha competencia. (Tabla 2).

Tabla 1. Competencias requeridas de acuerdo al panel de expertos. Metacompetencias

Metacompetencias:			
Nº	Competencia	Nivel de dominio	Prioridad
1	Adaptabilidad	3.4	8.8
2	Análisis de problema	4	10
3	Aprendizaje	4	9.4
4	Decisión	4	10
5	Energía	4	9.4
6	Integridad	4	10
7	Tolerancia al estrés	4	10

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a los expertos. Díaz (2010)

Tabla 2. Competencias requeridas de acuerdo al panel de expertos. Betacompetencias.

Betacompetencias:			
No.	Competencia	Nivel de dominio	Prioridad
8	Ambición profesional	3	8
9	Conocimiento del entorno	4	10
10	Innovación y creatividad	3.4	8.8
11	Tenacidad	4	10
12	Análisis numérico	3.4	8.2
13	Atención al cliente	4	10
14	Atención al detalle	3	7.4
15	Auto-organización	3.4	7.8
16	Identificación directiva	3.8	8.8
17	Sentido de urgencia	3.4	8.8

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a los expertos. Díaz (2010)

De acuerdo a las competencias interpersonales: y según los expertos el nivel de dominio que prevalece de forma general en este grupo de competencia primeramente es para la comunicación oral y escrita, la

misma se encuentra en un nivel de dominio especializado con una puntuación elevada al igual que el nivel de prioridad.

Por otro lado las competencias capacidad de negociación desarrollo

y apoyo de colaboradores, persuasión y trabajo en equipo, también se encuentran en un nivel especializado, por lo que el ocupante

del puesto en la organización requiere para el ejercicio de cargo dominar perfectamente dicha competencia. (Tabla 3)

**Tabla 3. Competencias requeridas de acuerdo al panel de expertos.
Competencias interpersonales.**

Competencias interpersonales:			
	Competencia	Nivel de dominio	Prioridad
18	Capacidad de negociación	3.6	8.8
19	Comunicación oral y escrita	4	10
20	Desarrollo y apoyo de colaboradores	3.6	9.6
21	Persuasión	3.6	8.8
22	Sociabilidad	3	8
23	Trabajo en equipo	3.4	8.8

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a los expertos. Díaz (2010)

De acuerdo a los resultados aportados por los expertos en términos generales todas las competencias las ubican en un mismo nivel de dominio, denominado especializado, es decir que el ocupante del puesto requiere para el ejercicio del cargo, dominar perfectamente la competencia evaluada.

Aunque en forma general, se les dan prioridades son precisamente al liderazgo de grupos y personas, planificación y organización y visión, por considerarse competencias de gran relevancia, de acuerdo a la

evaluación de los expertos.

Con respecto a las competencias directivas y según los expertos las competencias se ubican en un mismo nivel de dominio, denominado especializado, es decir que el ocupante del puesto requiere para el ejercicio del cargo, dominar perfectamente la competencia evaluada. (Tabla 4).

**Tabla 4. Competencias requeridas de acuerdo al panel de expertos.
Competencias directivas.**

Competencias directivas:		
Competencia	Nivel de dominio	Prioridad
24 Control directivo	3.4	8.8
25 Delegación	3.4	8.4
26 Evaluación de los colaboradores	3.4	9
27 Liderazgo de grupos y personas	4	10
28 Planificación y organización	4	10
29 Visión	4	10

Fuente: Cálculos basados en las respuestas de cuestionarios aplicados a los expertos. Díaz (2010)

Se observa que aunque en forma general, las competencias que son necesarias según los expertos son al liderazgo de grupos y personas, planificación y organización y visión, por considerarse competencias de gran relevancia.

Aunque todos estos aspectos son tomados en cuenta en la organización se observa la manifestación de los empleados que los mismo se aplican de forma moderada, y a su vez los resultados de las evaluaciones no están siendo bien utilizados por cuanto no se está dando el proceso de retroalimentación, razón por la cual el modelo no está siendo funcional.

Según los resultados arrojados se deben formular lineamientos

generales que permitan orientar el proceso formal de evaluación del desempeño laboral en el personal de la organización, los resultados arrojados a nivel de procesamiento evidenciaron en este sentido algunas fortalezas y debilidades importantes, las cuales son esquematizadas en el siguiente cuadro:

Fortalezas	Debilidades
Áreas funcionales eficientes	Poca medición de potenciales trabajadores
Mejoramiento continuo de empleados	No hay incorporación del recurso humano como parte básica dentro de la organización
Confiable para selección de personal en puestos de nivel superiores	Poca proporción de información al empleado, minimiza conocer sus fortalezas y debilidades
	La evaluación del desempeño no es adecuada en su totalidad al cargo que se ejecuta.
	No permite una fluida relación interpersonal entre el supervisor y el supervisado.
	No permite la Retroalimentación
	El proceso de comunicación no es el más eficiente.
	No aporta oportunidades de desarrollo y crecimiento
	Poco estímulo del trabajo en equipo
	No implementa planes de carrera
	Poca atención y soluciones a los conflictos dentro de la organización

Fuente: Díaz (2010)

La formalidad del proceso de evaluación del desempeño requiere algunas condiciones y requisitos particulares, los cuales de alguna manera permitirán operacionalizar en la práctica un modelo que realmente contribuya con la valoración de las competencias, pero que se convierte al mismo tiempo en una herramienta de retroalimentación que llegue tanto al personal como a la organización, para satisfacer las necesidades y

mejorar continuamente las competencias para ello, es necesario formular lineamientos que permitan lograr altos niveles de productividad.

LINEAMIENTOS:

- Diseñar formato de evaluación del desempeño, que permita la identificación de las competencias que se van a valorar.

- Las evaluaciones del personal deben realizarse mínimo semestralmente, o lo mismo 2 veces al año.
- Los procesos tienen que ser de mutuo acuerdo con los empleados.
- Se deben tomar medidas para la aplicación de un plan de entrenamiento, que permita mejorar el desempeño de los trabajadores.
- Se debe entrenar a los jefes de departamentos en cuanto a la utilización del formato de evaluación.
- Debe existir objetividad en la aplicación del formato de evaluación por parte de los jefes departamentales.
- Los resultados de la evaluación deberán ser discutidos entre el evaluador y el evaluado en el mismo momento, posteriormente será firmado por los actores, en este caso el evaluador y evaluado.
- Debe existir una retroalimentación sobre los resultados de acuerdo a la aplicación del formato de evaluación.
- Al culminar el proceso de evaluación, el jefe del departamento debe entregar el formato de evaluación al departamento de personal, en dicho departamento deberán procesar la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2000). **Administración. Editorial Mc. Graw Hill.** Colombia.
- Chávez, N (2001). **Introducción a la investigación educativa.** Venezuela
- Chávez, N. (2005). **Introducción a la investigación Educativa.** 3era edición, Taller Arts. Gráfica, S.A. Maracaibo Venezuela.
- Chomsky (2000) **Organización Internacional del Trabajo**

- D'Anzorena, A. (1997). **15 pasos para la selección de personal con éxito**. España. Editorial Piado.
- Echeverría Samanes, A.B (2001) **Configuración actual de la profesionalidad** en Letras de Deusto Vol. 31, N° 91, p. 35-56.
- Hurtado, J. (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. 3era Edición. Editorial Sypal. Caracas, Venezuela.
- Hernández R.; C; Baptista P. (2003). **Metodología de la investigación** Mc. Graw Hill. México.
- Le Boterf G. (2000) **Ingeniería de las competencias** Barcelona: Gedisa 2000
- Marchant, L. (2005). **Actualizaciones para el desarrollo organizacional** <https://books.google.co.ve/books?isbn=8468961256>
- Méndez, C. (2008) **Metodología**. Editorial Mc.Graw Hill Latinoamericana, S.A Colombia.
- Ponce (2007) **Evaluación del Desempeño Profesional** <https://www.gestiopolis.com/desempeno-profesional-del-tutor-y-su-mejoramiento-en-cuba>
- Werther, W. y Davis, K (2001): "Evaluación del Desempeño", disponible en: <http://www.southlink.com.ar/vap/administracion.htm>.