



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA  
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**DISEÑO DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS UTILIZANDO  
EL MÉTODO DE 360 GRADOS PARA LOS EMPLEADOS  
QUE LABORAN EN LAS CADENAS DE TIENDAS POR  
DEPARTAMENTOS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL DEL  
ESTADO TÁCHIRA. CASO: LACOR C.A.**

**Trabajo presentado como requisito para optar al Título de  
Licenciado en Administración mención Gerencia de  
Recursos Humanos**

**Autor: Esteban A. Pérez M  
Tutor: Ing. Alfonso Omaña G.**

**San Cristóbal, Abril de 2006**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano Esteban Antonio Pérez Molina, para optar al Título de Licenciado en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título es Diseño de un plan de evaluación del desempeño basado en competencias para los empleados que laboran en las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Caso: Lacor C.A, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los 24 días del mes de Abril de 2006.

---

Ing. Jesús Alfonso Omaña Guerrero

CI: 10.169.337

## INDICE GENERAL

Aprobación del tutor .....	ii
Índice de Cuadros.....	v
Indice de Gráfico.....	ix
Resumen.....	xiv
.....	vi
Introducción .....	
.....	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	
I.1. Planteamiento del problema.....	3
I.2. Formulación del problema.....	8
I.3. Objetivo General.....	8
I.4. Objetivos Específicos .....	8.
Justificación.....	9
I.6. Alcances y limitaciones .....	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
II.1. Antecedentes.....	12
II.2. Bases teóricas .....	17
Planificación.....	17
Evaluación del Desempeño.....	20
Competencias.....	37
II.3. Definición de Términos.....	42
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b>	
III.1 Tipo de investigación .....	44
III.2. Diseño de investigación .....	45
III.3 Población.....	58
III.4.Técnica de recolección de datos.....	49
III 5. Confiabilidad del Instrumento.....	50
III.6 Procesamiento y análisis de los datos .....	51
<b>CAPITULO IVANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....</b>	
	53
<b>CAPITULO V PROPUESTA</b>	
	129
<b>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</b>	
Factibilidad Técnica .....	130
Factibilida Económica.....	131
Factibilidad Institucional.....	132
Plan de Evaluación.....	133

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	167
Recomendaciones	170
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171

## LISTA DE CUADROS

### Cuadros Nº

1. Sujetos del Estudio .....	46
2. Espacio Muestral de la Investigación.....	47
3. Selección de la muestra a nivel operativo .....	47
4. Operacionalización de las Variables.....	48
5. Escala de Interpretación del grado de confiabilidad del instrumento	51.
6. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Existencia. Nivel Administrativo .....	54
7. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Órgano Evaluador. Nivel Administrativo .....	55
8. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Frecuencia de Evaluación. Nivel Administrativo .....	56
9. Distribución de frecuencias del indicador aplicabilidad correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Feedback. Nivel Administrativo .....	57
10. Distribución de frecuencias del indicador tipo de retroalimentación correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño Dimensión Feedback. Nivel Administrativo .....	59
11. Distribución de frecuencias del indicador forma de retroalimentación correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño Dimensión Feedback. Nivel Administrativo .....	60
12. Distribución de frecuencias del indicador reconocimiento correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Feedback. Nivel Administrativo	61
13. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Existencia. Nivel Operativo.....	63
14. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Órgano Evaluador. Nivel Operativo	64
15. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Frecuencia de Evaluación. Nivel Operativo	65 .

16. Distribución de frecuencias del indicador aplicabilidad correspondiente a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Feedback. Nivel Operativo .....	66
17. Distribución de frecuencias del indicador tipo de retroalimentación correspondiente a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Feedback. Nivel Operativo .....	67
18. Distribución de frecuencias del indicador forma de retroalimentación correspondiente a la variable Evaluación del Desempeño Dimensión Feedback. Nivel Operativo .....	69
19. Distribución de frecuencias del indicador reconocimiento correspondiente a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Feedback. Nivel Operativo	70
20. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Competencias del Personal. Dimensión Nivel de Instrucción. Nivel Administrativo .....	72
21. Distribución de frecuencias del indicador saber correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Administrativo.....	73
22. Distribución de frecuencias del indicador pensar correspondiente a la variable Competencias del personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Administrativo.....	76
23. Distribución de frecuencias del indicador realizar correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Administrativo...	77, 78
24. Distribución de frecuencias del indicador condiciones de trabajo correspondiente a la variable Competencias del personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Administrativo	79 80,
25. Distribución de frecuencias del indicador de logro y acción correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de competencias. Nivel Administrativo.....	83
26. Distribución de frecuencias del indicador de Ayuda y Servicio correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo.....	86
27. Distribución de frecuencias del indicador de Influencia correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de competencias. Nivel Administrativo.....	87,88,
28. Distribución de frecuencias del indicador de Gerenciales correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo.....	90,91

29. Distribución de frecuencias del indicador de Cognoscitivas correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de competencias. Nivel Administrativo.....	94
30. Distribución de frecuencias del indicador de Eficacia Personal correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo.....	96
31. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Competencias del personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Operativo .....	99
32. Distribución de frecuencias del indicador saber correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Administrativo	100
33. Distribución de frecuencias del indicador pensar correspondiente a la variable Competencias del personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Administrativo.....	103.
34. Distribución de frecuencias del indicador realizar correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Administrativo.....	104...
35. Distribución de frecuencias del indicador condiciones de trabajo correspondiente a la variable Competencias del personal. Dimensión Exigencias del Puesto. Nivel Administrativo	106
36. Distribución de frecuencias del indicador de logro y acción correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de competencias. Nivel Administrativo.....	109
37. Distribución de frecuencias del indicador de Ayuda y Servicio correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo.....	112
38. Distribución de frecuencias del indicador de Influencia correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de competencias. Nivel Administrativo.....	114
39. Distribución de frecuencias del indicador de Gerenciales correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo.....	116
40. Distribución de frecuencias del indicador de Cognoscitivas correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de competencias. Nivel Administrativo.....	117
41. Distribución de frecuencias del indicador de Eficacia Personal correspondiente a la variable competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo.....	119

42. Prueba de Chi cuadrado Ítems 2 y 3. Nivel Administrativo.....	122
43. Prueba Chi cuadrado Ítems 11 y 21. Nivel Administrativo.....	124
44. Prueba Chi cuadrado Ítems 4 y 5. Nivel Operativo.....	125
45. Prueba Chi cuadrado Ítems 5 y 8. Nivel Operativo.....	12

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRAFICOS

1. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Existencia. (Item2) Nivel Administrativo .....	54
2. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Órgano Evaluador. (Item3) Nivel Administrativo .....	55
3. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Frecuencia de Evaluación. (Item 4) Nivel Administrativo .....	57
4. Distribución de frecuencias del indicado aplicabilidad correspondiente a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Feedback. Nivel Administrativo(Ítem 5) .....	58
5. Distribución de frecuencias del indicador tipo de retroalimentación a la variable proceso de toma de decisiones. Dimensión Feedback. Nivel Administrativo(Ítem 6) .....	59
6. Distribución de frecuencias del indicador forma de retroalimentación correspondiente a la variable proceso de decisiones en su dimensión. Feedback. Nivel Administrativo (Ítem7) .....	60
7. Distribución de frecuencias del indicador reconocimiento correspondiente a la variable de toma de decisiones en su dimensión Feedback. (Ítem 8). Nivel Administrativo .....	62 70
8. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Existencia. (Item2) Nivel Operativo .....	63
9. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Órgano Evaluador. (Item3) Nivel Operativo.....	64
10. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Frecuencia de Evaluación. (Ítem 4) Nivel Operativo.....	65
11. Distribución de frecuencias del indicado aplicabilidad correspondiente a la variable Evaluación del Desempeño. Dimensión Feedback. Nivel Operativo(Ítem 5).....	66

12. Distribución de frecuencias del indicador tipo de retroalimentación a la variable proceso de toma de decisiones. Dimensión Feedback. Nivel Operativo(Ítem 6).....	68
13. Distribución de frecuencias del indicador forma de retroalimentación correspondiente a la variable proceso de decisiones en su dimensión. Feedback. Nivel Operativo (Ítem7).....	69
14. Distribución de frecuencias del indicador reconocimiento correspondiente a la variable de toma de decisiones en su dimensión Feedback. (Ítem 8). Nivel Administrativo.....	71
15. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Competencias del Personal. Dimensión Nivel de Instrucción.(Ítem 1) Nivel Administrativo .....	73
16. Distribución de frecuencias del indicador saber correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de competencias. (Ítem 9) NivelAdministrativo .....	74
17. Distribución de frecuencias del indicador saber correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de Competencias. (Ítem 10 y 11) Nivel Administrativo .....	75
18. Distribución de frecuencias del indicador pensar correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de Competencias Nivel Administrativo(Ítem 12) .....	77
19. Distribución de frecuencias del indicador realizar a la variable proceso de toma de decisiones. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo(Ítem 13 y 14) .....	78
20. Distribución de frecuencias del indicador condiciones de trabajo correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión. Tipos de Competencias. Nivel Administrativo (Ítem15 y 16) .....	80
21. Distribución de frecuencias del indicador condiciones de trabajo correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión Tipos de Competencias.(Ítem 17 y 18).Nivel Administrativo .....	81
22. Distribución de frecuencias de los indicador de logro y acción a la variable Competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias (Ítem19,20,21,22) Nivel Adminstrativo .....	84
23. Distribución de frecuencias del indicador de ayuda y servicio a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipo de Competencias. (Ítem 23 y 24) Nivel Administrativo.....	86

24. Distribución de frecuencias del indicador de Influencia correspondientes a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de Competencias. (Ítem 25) Nivel Administrativo .....	88
25. Distribución de frecuencias del indicador de Influencia correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo(Ítem 26 y 27) .....	89
26. Distribución de frecuencias del indicador gerenciales correspondiente a la variable Competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Administrativo (Ítem 28) .....	91
27. Distribución de frecuencias del indicador gerenciales correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión. Tipos de Competencias. Nivel Administrativo (Ítem29,30,31,32)	92
28. Distribución de frecuencias del indicador cognoscitivas correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión TiposdeCompetencias.(Ítem33,34,35).Nivel Administrativo .....	95...
29. Distribución de frecuencias del indicador eficacia personal correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión. Tipos de Competencias. Nivel Administrativo (Ítem 36) .....	97
30. Distribución de frecuencias del indicador eficacia personal correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión Tipos de Competencias.(Ítem 37 y 38).Nivel Administrativo .....	98
31. Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable Competencias del Personal. Dimensión Nivel de Instrucción.(Ítem 1) Nivel Operativo .....	99
32. Distribución de frecuencias del indicador saber correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de competencias. (Ítem 9,10,11) Nivel Operativo .....	101
33. Distribución de frecuencias del indicador pensar correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de Competencias. (Ítem 12 ) Nivel Operativo .....	103
34. Distribución de frecuencias del indicador realizar correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de Competencias Nivel Operativo(Ítem 13) .....	104

35. Distribución de frecuencias del indicador realizar correspondiente a la variable proceso de toma de decisiones. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Operativo(Ítem 14) .....	105
36. Distribución de frecuencias del indicador condiciones de trabajo correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión. Tipos de Competencias. Nivel Operativo (Ítem15 ,16,17,18) .....	107
37. Distribución de frecuencias del indicador logro y acción correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión Tipos de Competencias.(Ítem 19,20,21 y 22).Nivel Operativo .....	110
38. Distribución de frecuencias de los indicador de ayuda y servicio a la variable Competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias (Ítem23)Nivel Operativo .....	112
39. Distribución de frecuencias del indicador de ayuda y servicio a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipo de Competencias. (Ítem 24) Nivel Operativo .....	113
40. Distribución de frecuencias del indicador de Influencia correspondientes a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de Competencias. (Ítem 25) Nivel Operativo .....	114
41. Distribución de frecuencias del indicador de Influencia correspondiente a la variable Competencias del Personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Operativo(Ítem 26 y 27) .....	115
42. Distribución de frecuencias del indicador gerenciales correspondiente a la variable Competencias del personal. Dimensión Tipos de Competencias. Nivel Operativo (Ítem 28) .....	116
43. Distribución de frecuencias del indicador gerenciales correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión. Tipos de Competencias. Nivel Operativo (Ítem29,30,31) .....	118
44. Distribución de frecuencias del indicador cognoscitivas correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión Tipos de Competencias. (Ítem 32). Nivel Operativo.....	120...
45. Distribución de frecuencias del indicador eficacia personal correspondiente a la variable Competencias del personal en su dimensión. Tipos de Competencias. Nivel Operativo (Ítem 33 y 34) .....	121

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**Diseño de un plan de evaluación del desempeño basado en competencias  
utilizando el método de 360 grados para los empleados que laboran en las  
cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado  
Táchira.**  
**Caso: Lacor C.A**

**Autor: Esteban A. Pérez M.**  
**Asesor: Ing. Alfonso Omaña**  
**Año: 2006**

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como finalidad proponer un plan de evaluación del desempeño basado en competencias utilizando el método de 360 grados para las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira Caso: Lacor C.A. El estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, a su vez será un trabajo de campo de carácter descriptivo. La población esta compuesta por 105 empleados operativos y 33 empleados administrativos, la muestra estuvo representada por 114 empleados, que fueron seleccionados por medio de un muestreo aleatorio estratificado, quedando conformada la muestra por 33 empleados del personal administrativo y 81 trabajadores del área operativa. La técnica seleccionada para la recolección de los datos fue un instrumento tipo cuestionario, compuesto por dos partes: la primera con escalas de selección múltiple y la segunda con preguntas medidas bajo una escala de Likert de cuatro puntos. Los datos de la investigación se procesaron estadísticamente por medio de la herramienta informática SPSS versión 10.0, la cual generó las tablas y gráficos de frecuencias simples y relativas, así como el análisis de tabulación cruzada por medio de la prueba chi cuadrado. Los resultados señalaron que la empresa a nivel administrativo no aplica un proceso de evaluación definido. A nivel operativo se observó la existencia de un proceso de evaluación aplicado mensualmente, en su mayoría por la gerencia. Además se evidenció que no existe un proceso de feedback claramente establecido.

## INTRODUCCIÓN

La realidad humana actual de las organizaciones ha conducido a los especialistas a buscar formas y sistemas de lidiar con la gente y convertirla en una fuerza a favor de la organización. De allí que la búsqueda y manejo de personal se ha centrado en trabajadores que conjuguen conocimientos, habilidades, técnicas y sobre todo atributos personales acordes con las empresa. En general se pone énfasis en aspectos tales como flexibilidad, trabajo en equipo, adaptabilidad, motivación, iniciativa y creatividad.

Debido a esto la tendencia a la aplicación del criterio de “competencias” en los procesos de selección y evaluación se ha extendido, al menos en las empresas de grandes dimensiones.

En Venezuela, la mayoría de las organizaciones cuentan con algún tipo de sistema de medición del desempeño, y aunque sigue prevaleciendo la evaluación individual, algunas organizaciones han empezado a utilizar sistemas múltiples, del tipo de realimentación de 360 grados; basado en competencias. Esto gracias a los resultados de las primeras aproximaciones de su utilización, que señalan que las empresas que lo logran mejoran en muchos aspectos, desde el clima laboral, pasando por la motivación y el perfeccionamiento de los empleados hasta la optimización de los objetivos organizacionales.

La importancia de esta temática y la necesidad de estimular su implementación a nivel regional, motivó la realización del presente trabajo, que tiene por objetivo diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente la gerencia de recursos humanos de las tiendas por departamentos y determinar el perfil de competencias laborales del personal operativo y administrativo que labora en la empresa objeto de estudio. Esto como base para

diseñar un plan de evaluación del desempeño basado en competencias utilizando el método de 360 grados para el personal que labora en las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

La investigación se abordó bajo la modalidad de proyecto factible, descriptivo y de campo. De este modo el trabajo quedó estructurado en cinco capítulos. El primero referido al planteamiento del problema, objetivos del estudio, justificación, alcances y limitaciones. El segundo capítulo incluye los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos. El tercer capítulo hace referencia a la metodología, donde se establecen las técnicas y procedimientos seguidos en la ejecución del trabajo. El cuarto capítulo ofrece el análisis de los resultados obtenidos. El quinto capítulo es donde se presenta el diseño del plan de evaluación propuesto. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La gran velocidad de los cambios a nivel empresarial y los continuos avances en las distintas áreas de negocios, le exigen a la gerencia de recursos humanos nuevos desafíos orientados al mejoramiento permanente de la organización, y a un mejor aprovechamiento del potencial de sus trabajadores, pues en el ambiente altamente competitivo de hoy, si los gerentes venezolanos no prestan atención a estas exigencias de la realidad empresarial actual, a corto plazo la eficacia y por tanto la productividad de dichas organizaciones se verá mermada y a mediano y/o largo plazo perderán competitividad, pues según Blyde (2001) “ Quienes no estén preparados para enfrentar la incertidumbre y adelantarse a las transiciones están destinados al fracaso”.(p.64). De tal manera que la actualización y adecuación a los nuevos paradigmas se visualiza como una necesidad imperante de las organizaciones.

Hoy en día, el talento humano representa el capital más importante en el logro de los objetivos empresariales, así lo manifiesta García (2005) cuando expone que las recientes teorías de la administración se preocupan por la persona, su ambiente, su desarrollo dentro de la empresa, el buen trato, comunicación con el resto del grupo y el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización. Esto debido a que según <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html> actualmente los empleados de un

organización no solo esperan recibir una retribución económica, también aspiran satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional, dependiendo de esto se forman actitudes positivas o negativas frente a su trabajo.

Cuando lo anterior no es tomado en cuenta, es común observar empleados frustrados, ya que su trabajo no satisface sus expectativas, y esto genera que no se identifiquen con las metas del grupo y de la organización. Por otra parte si la empresa desconoce las potencialidades de sus trabajadores no podrá contar con personal apto que le permita alcanzar el éxito ni desarrollar políticas adecuadas a sus necesidades.

Por lo antes expuesto, evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos pues según <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html> “Ella permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y observar si existen problemas que afecten a la persona en el desempeño del cargo.” (p.1)

Así pues, se observa que es importante que las empresas cuenten con mecanismos de evaluación que le permitan establecer estándares de desempeño para tener una visión global en la toma de decisiones. Aunque resulta evidente la importancia de medir el desempeño en las organizaciones, muchos países no cuentan con procedimientos eficaces, así lo señala (Oszlak, 2001) citado en Conzuelo (2002) al plantear:

**“Son escasos los países en que se registra una aplicación efectiva y generalizada de sistemas formales de evaluación del desempeño sobre bases e instrumental técnico orientado a garantizar la objetividad y calidad de la apreciación”**  
(p.3)

El citado autor plantea además que esto se debe al desinterés en el desarrollo de los recursos humanos, carencias técnicas para implantarlos,

resistencia a asumir los costos de premios por desempeño o a que simplemente no se aplican.

A nivel nacional, aún cuando la mayoría de las organizaciones cuenta con algún tipo de sistema de medición del desempeño, según Monteferrante y Malavé (2004) sigue prevaleciendo la evaluación individual y casi exclusivamente para determinar remuneraciones. Por ello la evaluación se percibe aún como un proceso de fiscalización que conduce a un premio o castigo para el empleado, lo cual entorpece la posibilidad de detectar problemas y abrir espacios para la superación personal del trabajador.

Por otra parte la problemática planteada se agudiza si se observan manifestaciones que denotan la ausencia de mecanismos efectivos de evaluación del desempeño. Lo cual se puede evidenciar cuando según García (2005) los datos más importantes aparecen perdidos en extensos informes con demasiado detalle, que confunden más de lo que aclaran, también cuando los reportes siguen un esquema funcional y se construyen por unidad organizacional y no para medir los procesos básicos, cuando la información se genera demasiado tarde para actuar y por último cuando los reportes son demasiado generales y no apoyan las diferentes prioridades del negocio.

Este mismo autor plantea que se debe tener claro que los indicadores de desempeño no funcionan por si mismos. Deben ser instrumentos que permitan a la administración de las organizaciones conocer a ciencia cierta si la labor del personal de la empresa está siendo efectiva y eficiente en el logro de los objetivos y, por ende, en el cumplimiento de la misión organizacional. Así mismo considera que los indicadores deben estar organizados en un sistema integral de evaluación del desempeño que facilite el seguimiento en todos los niveles de la empresa, desde la alta gerencia de la institución hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado

A la luz de estas realidades las organizaciones deben sustituir los métodos tradicionales de valoración de personal basados en factores definidos, frases descriptivas, hechos excepcionales o comparación por pares entre otros, pues de

no ser así las empresas se verán inmersas en sistemas de evaluación costosos, complejos, discriminatorios y poco objetivos, que rutinizaran y generalizaran los resultados de las evaluaciones, generando poca veracidad en la información recopilada, por ello se debe hacer énfasis en herramientas más flexibles y orientadas a eliminar la subjetividad siempre presente en las evaluaciones.

Dentro de esta perspectiva se plantea la necesidad de adecuar la acción gerencial a los nuevos principios y procedimientos administrativos y técnicas gerenciales que conlleven a la eficacia y eficiencia del funcionamiento organizacional. Ello precisa la adopción de una técnica de evaluación objetiva que permita al empresario y a sus colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, lo cual se hace imperante cada día más en este mundo globalizado y que en ocasiones provoca deshumanización del trabajo.

En virtud de esta situación las tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira, específicamente en Lacor C.A se observa que posee un sistema de valoración tradicional, el cual adopta una postura rígida, subjetiva e intimidatoria, pues es aplicado únicamente por la gerencia de recursos humanos y los supervisores de los departamentos que conforman la tienda. Estas condiciones han llevado a que en ocasiones el personal que labora en la organización se desentienda a colaborar abiertamente con el proceso de evaluación; notándose también presión en los subordinados durante el período en que se realiza la medición de su actuación en el cargo, falta de creatividad durante el desarrollo de las funciones y resentimiento hacia sus superiores.

Lo antes mencionado es confirmado por Orellana citado por Conzuelo (2002) cuando expone que la evaluación del desempeño se ha transformado en un ritualismo sin contenido, el que finalmente genera, además, malentendidos y conflictos, así como percepciones de trato injusto que provocan insatisfacción en los evaluados.

Con base en lo anterior, es imprescindible adoptar nuevas estrategias empresariales donde se aborde con una concepción distinta, más integral y completa el proceso de evaluación del desempeño, incluyendo en el a distintos

actores que forman parte del proceso productivo de la empresa. Si las organizaciones hacen caso omiso a esta realidad es probable que se sigan aplicando herramientas de valoración poco profundas, llenas de sesgos y prejuicios, donde la evaluación es realizada por los jefes, gerentes y supervisores, dejando de lado a los subordinados, clientes internos, externos y equipos de trabajo, lo que en definitiva contribuirá a que se dificulte la supervisión de los trabajadores, se deteriore la comunicación entre gerentes y subordinados y se reduzca la motivación en el personal que labora en la organización, conduciendo esto al deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.

Es por ello que surgió la idea de realizar un estudio que tiene como objetivo proponer un plan de evaluación del desempeño basado en competencias utilizando el método de 360 grados para las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Por tanto esta investigación esta orientada a diagnosticar la utilización de instrumentos de evaluación del desempeño en las tiendas por departamentos, y al mismo tiempo determinar las competencias de las diversas áreas de la empresa objeto de estudio. Lo cual servirá como base del plan propuesto a la empresa.

## **Formulación del problema**

¿Cuál es la situación actual del proceso de valoración del desempeño en las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Caso: Lacor C.A? ¿El diseño del plan de valoración usando el método de 360 grados permitirá a la gerencia de recursos humanos de las tiendas por departamentos la actualización del proceso de evaluación del desempeño?

## **Objetivo General**

Diseñar un plan de evaluación del desempeño basado en competencias utilizando el método de 360 grados para los empleados que laboran en las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Caso: Lacor C.A.

## **Objetivos Específicos**

- 1.- Diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente la gerencia de recursos humanos de las tiendas por departamentos Caso: Lacor C.A.
- 2.- Determinar el perfil de competencias laborales que posee el personal administrativo y operativo que labora en la empresa objeto de estudio.
- 3.-Elaborar la propuesta de un plan de evaluación del desempeño basado en competencias utilizando el método de 360 grados.

## **Justificación**

Hoy en día el capital humano representa uno de los activos más importantes en cualquier organización, pues de la actuación de su gente depende el correcto funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los objetivos que se hayan establecido, por lo que su efectiva gerencia representa la clave del éxito. Con base en lo anterior, la administración de personal debe desarrollar políticas orientadas a lograr y mantener relaciones productivas con los integrantes de las organizaciones, aprovechando al máximo el desarrollo individual de cada uno de sus miembros.

En la actualidad la empresa Lacor C.A cuenta con un proceso de evaluación de desempeño tradicional, rutinario y poco flexible pues el evaluador debe ajustarse a un instrumento preexistente y no a las características del evaluado. Desde la perspectiva empresarial, la importancia del estudio se justifica en el diseño de una herramienta que permita determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la empresa, del departamento en que labora y las propias del individuo. Así mismo que estimule en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto, un comportamiento adecuado y que genere una mejora continua, proporcionando a la gerencia información necesaria para tomar decisiones con relación a ascensos, traslados, bonificaciones, incentivos por desempeño, necesidades de capacitación y despidos, sirviendo como guía en la planeación y desarrollo de la carrera profesional del factor humano dentro de la organización.

La investigación se justifica de igual manera al contribuir a la optimización de las organizaciones por cuanto la evaluación del desempeño, estará orientada a

corregir los posibles errores que se detecten en los puestos de trabajo de la organización. También representa un aporte al campo de la administración y la gerencia, por cuanto hace referencia a concepciones teóricas que pueden servir de orientación gerencial a los empresarios de las tiendas por departamentos, como vía para lograr un clima de realización en los empleados cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria.

Según lo expresado anteriormente esta investigación se justifica porque contribuirá a la actualización del manejo de las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira y con esto se busca, integrar a las organizaciones con nuevas herramientas de evaluación, mas participativas y donde se involucre a los diversos actores que forman parte del proceso productivo de la organizaciones, todo ello orientado a minimizar la subjetividad de los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño.

### **Alcances y Limitaciones**

La presente investigación plantea la realización del diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño que aplica la gerencia de la tienda por departamentos Lacor C.A, por tanto se espera describir el método utilizado, el órgano evaluador, el lapso de tiempo en que se aplica, igualmente si existe un sistema de retroalimentación y este apoya la planeación del desarrollo individual. Por otra parte se aspira determinar el perfil de competencias del personal. Todo esto con la finalidad de proponer un plan de evaluación del desempeño utilizando el método de 360 °, que esté acorde con las metas y necesidades de la empresa objeto de estudio. También es importante acotar que la propuesta puede trascender y ser aplicada en otras empresas,

o ser utilizada como antecedente parte de otra investigación. Lo expuesto anteriormente indica los alcances de la investigación.

En lo que respecta a las limitaciones que pueden afectar a la investigación cabe mencionar que se desarrolló en un sector comercial, específicamente para las cadenas de tiendas por departamentos, lo cual impide la generalización de los resultados a todo el sector. Otra de las limitantes es la actitud negativa de los empleados con relación al diagnóstico por temor a represalias o castigos, lo cual trae como consecuencia la falta de veracidad y objetividad de la información por parte de las fuentes.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

Aunque el proceso de evaluación del desempeño es una de las tareas más importantes del trabajo de un gerente de recursos humanos, pues le permite conocer el grado de compromiso y dedicación de sus subordinados, las investigaciones que hacen referencia al uso del método de trescientos sesenta grados (360°) son escasas, sin embargo se han encontrado algunos trabajos útiles al presente estudio por tener relación con el y que se exponen a continuación:

Chiavenato (2000) expone que en la edad media, en la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola empleaba un sistema que combinaba notas e informes tanto de las actividades como del potencial que demostraba cada jesuita a la hora de predicar la religión. Este sistema estaba conformado por auto-clasificaciones, informes de cada superior e informes especiales presentados por cualquier jesuita que pudiese tener información acerca del desempeño propio o de sus compañeros. Este trabajo realizado por San Ignacio de Loyola fundamenta la presente investigación, pues se evidencian los primeros indicios de una evaluación del desempeño ajustada al modelo de 360°, donde los superiores, los compañeros e incluso los mismos jesuitas que eran evaluados emitían informes con relación a su actuación al momento de predicar la palabra de Dios, siendo ello parte fundamental dentro del estudio realizado por el autor.

En el contexto local, Coelho (1998) realizó una investigación titulada “Propuesta de un manual de evaluación del desempeño del recurso humano, caso: Pasteurizadora Táchira C.A”, con el propósito de determinar la importancia de la evaluación del desempeño en Pasteurizadora Táchira y dar pautas que sirvan de guía práctica para la empresa. El estudio se enmarcó en un diseño descriptivo de campo, los datos fueron recogidos por medio de la observación científica, percibiendo la realidad exterior de forma participativa y orientada a integrarse en la acción de los observados, lo cual la llevó a concluir que la evaluación del desempeño es un medio para apreciar el comportamiento del recurso humano y calificar el desempeño de cada persona, así mismo afirma que se pueden identificar las fallas del recurso humano y detectar las necesidades de adiestramiento.

La investigación antes expuesta estuvo orientada a la elaboración de un manual de evaluación del desempeño, donde se registraron todos los lineamientos para valorar el trabajo del personal de la empresa, lo cual sirve de guía para elaborar los lineamientos a seguir en el plan de evaluación del desempeño que se pretende diseñar con el presente estudio.

Otro estudio, fue realizado por Zambrano (2000) titulado “Propuesta documental de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias aplicado al sector bancario, caso: Banco de Fomento Regional Los Andes y Banco Unión C.A”, el objetivo fué elaborar una propuesta documental de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias aplicable a cualquier institución financiera. La investigación se correspondía metodológicamente con un estudio documental de naturaleza exploratoria, en cuanto realizó un sondeo del empleo de la evaluación del desempeño a través de una revisión de los manuales de las dos instituciones financieras, lo que llevó a concluir que la evaluación del desempeño constituye una actividad esencial dentro el proceso de administración de recursos humanos.

De igual manera, concluyó que un sistema de evaluación del desempeño centrado en competencias considera tanto los estándares de actuación y medidas de resultados tradicionales como las conductas de trabajo necesarias para realizar las actividades propias del cargo. Este estudio fue tomado como referencia, pues al ser una investigación de carácter documental, aporta parte importante de los fundamentos teóricos y gerenciales a tomar en cuenta cuando se practican evaluaciones a los empleados basándose en los atributos propios de cada uno de los trabajadores y los cuales están relacionados con un estándar de efectividad esperado en un trabajo o situación específica.

Bajo esta misma perspectiva, Semidey (2001) realizó otra investigación titulada “Instrumento de evaluación del desempeño dirigido a los trabajadores de la empresa de servicios Seguros Los Andes”, la cual tenía por objeto elaborar un instrumento de evaluación del desempeño dirigido a los trabajadores de Seguros Los Andes. La investigación se apoyó en dos tipos de diseño uno documental y otro de campo de tipo estadístico. La población estuvo compuesta por todos los trabajadores que laboraban en la sede corporativa de Seguros Los Andes, localizada en San Cristóbal, y estaba conformada por sesenta y ocho (68) personas. La muestra se seleccionó aplicando una prueba piloto en la organización y quedó constituida por treinta y un (31) personas.

Para la recolección de la información se empleó una encuesta tipo cuestionario con dieciocho (18) ítems dicotómicos y de selección múltiple. Al finalizar se llegó a la conclusión de que la mitad de los trabajadores opinaron que la evaluación del desempeño debe incluir indicadores que midan su disposición hacia el logro del principal objetivo de la organización, como lo es la prestación de un servicio con excelencia. Según los trabajadores deben evaluarse factores como conocimiento, autocontrol, iniciativa, identificación, relaciones interpersonales, calidad de trabajo, información, confiabilidad y presentación personal. También se

pudo concluir que el instrumento diseñado puede aplicarse a otras empresas del sector.

Esta investigación tiene relación con el presente estudio, debido a que se exponen los pasos que se deben seguir y los elementos a considerar en la elaboración de un instrumento de medición de desempeño, lo cual sirve de base para el diseño de la herramienta de evaluación que se incluye en la propuesta del estudio.

Por otra parte, Medina (2002) realizó un trabajo de investigación que lleva por título “Propuesta de un plan de evaluación del desempeño dirigido al personal de ventas del sector panadero, caso: Pan Cristal I y Pan Cristal II C.A”, cuyo objetivo fue proponer el plan de evaluación del desempeño mas adecuado para el personal de ventas de las panaderías Pan Cristal I y II.

El estudio fue descriptivo y de campo, para el análisis de las variables se utilizó una población conformada por 30 trabajadores, la cual constituyó una población finita, pues estuvo constituida por un determinado número de elementos. Para la recolección de la información se utilizó un instrumento (cuestionario de 15 ítems) con preguntas de selección múltiple e ítems dicotómicos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que la evaluación del desempeño debe adaptarse al criterio jurídico y social de la empresa que aspira incluir un instrumento ideal y preciso para sus trabajadores con el propósito de convertirlo en un instrumento de estímulo y que debe contarse con el juicio de quien será objeto de evaluación. En lo referente a la evaluación que se lleva a cabo dentro de la empresa no se obtuvo respuestas favorables puesto que no se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño. Además los trabajadores opinaron que los factores a evaluar deben ser calidad, cantidad, conocimiento, puntualidad, confiabilidad, presentación personal, iniciativa, etc.

Este trabajo se relaciona de manera directa con la investigación realizada por el autor, pues da a conocer las concepciones teóricas y prácticas que han sido utilizadas para la elaboración de un plan de evaluación del desempeño, fin último de este estudio.

También, Calderón (2002) realizó una investigación titulada “Sistema de información para la evaluación del desempeño docente en el Instituto Universitario de la Frontera”, la cual tuvo como propósito diseñar un sistema de información para el control de la evaluación del desempeño docente del instituto universitario de la frontera, sede San Cristóbal. El diseño se correspondía a la modalidad de proyecto factible. La población de la investigación estuvo compuesta por un total de 175 personas, y estuvo dividida en tres estratos principales.

Con respecto a la recolección de los datos, se utilizó un instrumento (cuestionario cerrado) con preguntas dicotómicas aplicado a los docentes y un cuestionario dividido en dos partes aplicado a los coordinadores y por último una entrevista estructurada de preguntas abiertas aplicada a la coordinadora de informática para conocer detalladamente como se lleva a cabo el proceso. Los resultados arrojados por el estudio permitieron determinar de manera efectiva cuales eran los beneficios y los inconvenientes en el flujo de información existente en la división de docencia del Instituto Universitario de la Frontera referida a la evaluación del desempeño docente. Aunado a esto se logró examinar las alternativas presentes para la optimización del proceso de emitir manualmente los resultados de la evaluación del desempeño docente.

Este estudio se relaciona con la investigación, por cuanto hay en ellos coincidencia en el uso e implementación de la evaluación del desempeño como instrumento para valorar la actuación del personal que labora en las empresas.

Por otra parte Noguera (2004) realizó una investigación titulada “Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño del personal del grupo de empresas Garzón C.A basado en competencias para los niveles operativo, supervisor y gerencial. Para la recolección de los datos se aplicaron tres instrumentos tipo encuesta, utilizando una escala de frecuencia. La población estuvo conformada por 330 sujetos (5 sujetos del nivel gerencial, 10 del nivel supervisor y 315 del nivel operativo) y la muestra estuvo representada por 176 empleados del total de la organización. El estudio llegó a la conclusión de que el manual de descripción de cargos estaba incompleto, por lo se trató de establecer las características de los mismos. Además no estaban establecidos los niveles de competencias, por lo que se hizo necesario clasificarlas en genéricas, laborales y básicas.

Por último este trabajo de investigación sirve de base para la definición de las competencias laborales en las organizaciones, así como elementos de importancia que deben ser considerados, cuando se va a llevar a cabo la valoración del desempeño en las empresas.

## **Bases Teóricas**

### ***Planificación***

Los cambios estructurales que se han dado en el ambiente empresarial, originados por factores como la competencia global, las discontinuidades tecnológicas y las cambiantes expectativas de los clientes, le plantean nuevas dificultades a los directivos de las empresas, exigiéndole a la gerencia ser cada día más eficaz y eficiente, para lograrlo las organizaciones deben basar su gestión en planes y programas que se encuentren ajustados a la realidad actual y a los mercados

altamente competitivos en que están inmersas. Por tal razón es importante conocer la definición del término plan que según [www.definición.org/plan](http://www.definición.org/plan) es “un documento que contempla de forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados”. (s/p).

Del análisis de este concepto se puede deducir que el aspecto fundamental de un plan son los resultados, y que para alcanzarlos es necesario formular diversos caminos, cursos de acción y estrategias, con el fin de prever situaciones futuras y anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Además es importante conocer la naturaleza del proceso de planificación que según Koontz (citado por [es.geocities.com/teoescalante/planificacion01.htm](http://es.geocities.com/teoescalante/planificacion01.htm)) se deriva de los siguientes cuatro aspectos que se describen a continuación:

1. Contribución a los objetivos y propósitos: El propósito de cada plan y de todos los derivados, es facilitar el logro de los objetivos y metas de la empresa.
2. Primicia de la planificación: Puesto que las operaciones empresariales de organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones.
3. Fuerza de la planificación: La planificación es función de un buen gerente, independientemente del área dentro de la organización, aunque el carácter y la amplitud variará según la autoridad y la naturaleza de las políticas y planes delineados por sus superiores.

4. Eficiencia de la planificación: Se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo.

Actualmente la planificación es considerada como una de las herramientas más eficaces de la dirección empresarial, pues se ha convertido en un instrumento de gestión negociación y control organizacional, pues sirve de apoyo al proceso de toma de decisiones, permite llevar un control ordenado de los recursos que se emplean en el desarrollo de las tareas, facilita la formulación de objetivos y estrategias, permite comunicar las expectativas y aspiraciones de quienes laboran en la empresa, y establece metas o estándares que sirven de referencia para el control de la gestión. Esto lo reafirma [http:// www.itlp.edu.mx/ publica/tutorialesprocesoadmvo/tema2\\_1.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutorialesprocesoadmvo/tema2_1.htm) cuando expresa que la importancia de la planeación radica en: (a) Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer método de utilización racional de los recursos, reducir los niveles de incertidumbre.(b) Preparar a la organización para hacer frente a las contingencias que se presenten.(c) Condicionar a la empresa al ambiente que la rodea.(d) Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades. (e) Establecer un sistema racional de toma de decisiones. (f) Promover la eficiencia al eliminar la improvisación.(g) Proporcionar elementos para llevar a cabo el control.

El proceso de planificación que a diario se da en una empresa, se desarrolla en varias etapas o fases. Parafraseando a Arraez (1995) se comienza con un diagnóstico o investigación de la realidad a planificar, a continuación se da la fase de programación, en la cual se elaboran alternativas que se discuten y deciden de manera colectiva, en tercer lugar se lleva a cabo la etapa de ejecución o aplicación y control, por último una vez se ha ejecutado el plan se procede a su evaluación. Así mismo de acuerdo al citado autor, el control es un proceso que tiene relación con la planificación pero contiene su propio método y la evaluación es un mecanismo de

control, razón por la cual solo se aceptan como etapas del proceso de planificación el diagnóstico, programación, la discusión y las decisiones de las opciones que formarán parte del plan.

La planificación forma parte importante de la administración de cualquier alineación, pues los planes que haya diseñado la gerencia le sirven de guía a la empresa para saber hasta donde pretende llegar y si ha cumplido con los objetivos trazados, o si por el contrario no lo ha hecho, logrando con ello que la organización sea mas eficaz y eficiente, y por ende mas competente.

### ***Evaluación del Desempeño***

La evaluación del desempeño se realiza de manera constante en las organizaciones y constituye una de las tareas fundamentales de la gestión de recursos humanos. Por ello resulta importante definir el término evaluación del desempeño, el cual según Chiavenato (2000) puede definirse como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p357).

Castillo (1993) manifiesta que la evaluación del desempeño puede ser definida como “el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa” (p288). Del análisis de estos conceptos y de acuerdo a los autores citados, se observa que la evaluación es un proceso que está orientado a determinar si los empleados cumplen o exceden lo esperado y los que no lo hacen, lo cual servirá para tomar decisiones a futuro con respecto a promociones internas,

compensaciones, ascensos, traslados y otros aspectos más relativos a la gestión del talento humano.

Así mismo, según el autor citado anteriormente la evaluación del desempeño se realiza no solo para aumentar los sueldos y salarios, pues busca alcanzar propósitos más amplios, como los de reconocer a los empleados sobresalientes y darle oportunidad de mejoramiento a los demás subordinados. También se utiliza para informar a los trabajadores acerca de los puntos fuertes y débiles de su comportamiento laboral, ello con miras a capacitar su fuerza de trabajo y mejorar su desempeño, aportar información para tomar decisiones con relación a ascensos traslados, bonificaciones, y retiros que pueden darse dentro de la organización. Además brinda información a otras áreas de la administración de personal tales como la planeación, selección, entrenamiento y bienestar laboral.

Según Alles (2005) para desarrollar la valoración del desempeño dentro de las organizaciones deben seguirse una serie de pasos o etapas. El primer paso consiste en definir el puesto, es decir, asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto. En segundo lugar, evaluar el desempeño en función del puesto y tercero comentar el desempeño y los progresos de los subordinados, en otras palabras ofrecer una retroalimentación de los resultados. Además Alles señala que para una adecuada implementación de un programa de evaluación del desempeño deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, señalados como imprescindibles: “una buena herramienta, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo, y entrenamiento a los evaluadores” (p.55)

Dependiendo de las políticas de recursos humanos adoptadas en las empresas la responsabilidad con relación a la valoración de la actuación de los subordinados

puede variar, es decir, puede ser otorgada al gerente, al supervisor, al empleado, a un grupo de trabajo específico, al departamento de recursos humanos o al comité de evaluación del desempeño. Con relación a esto Chiavenato (2000) hace una breve reseña que se presenta a continuación:

1.- **El gerente:** en la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema.

2.- **El empleado:** Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

3.- **El empleado y el gerente:** En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. Ahora la APO es democrática participativa, involucradora y muy motivadora. En esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

3.a) Formulación de los objetivos por consenso Primer paso en esta nueva APO en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso Los objetivos deben establecerse por consenso, no deben imponerse. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración variable. De todas maneras, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.

3. b) Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos. Esta es la condición sine qua non del sistema.

3.c) Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzarlos objetivos. Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado. Representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

3.d) Desempeño. Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

3.e) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que

den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

3.f) Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua. Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

4.- **El equipo de trabajo:** el equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

5.- **El órgano de gestión de personal:** En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinado por el órgano de gestión de personal.

6.- **El comité de evaluación:** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

**7.- Evaluador de 360 grados:** Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos involucrados en el trabajo de cada persona.

Para valorar el desempeño de los trabajadores dentro de una empresa, es importante conocer cuales son las exigencias del puesto que ellos ocupan, contando con esta información se puede determinar si los subordinados han cumplido o no con las tareas y funciones que les han sido asignadas. Urquijo (1992) comenta que para Hay y sus colaboradores las exigencias del puesto se componen de tres factores o requisitos fundamentales, que son: el saber (know-how), el pensar (problem solving), el realizar (accountability) y en ocasiones las condiciones de trabajo.(p.146).

Parafraseando a Urquijo, El saber, es un término que hace referencia a la totalidad de conocimientos de carácter especializado o gerencial, incluyendo también las habilidades humanas y experiencias de todo tipo, que son exigidas por el cargo para un desempeño aceptable. Este factor esta integrado por dos dimensiones, la profundidad y la amplitud, la primera se concreta en el saber teórico práctico y la segunda se refiere a la extensión o ámbito abarcado y a la que se añade una sub-dimensión relativa a las relaciones humanas o saber social.

Por otra parte, el pensar es el factor o categoría que expresa la capacidad intelectual que se necesita para resolver las situaciones conflictivas que se presenten en el desempeño del puesto, es decir, se refiere al pensamiento requerido en el cargo para analizar, identificar, evaluar, razonar y resolver los problemas que surjan en el mismo. Al igual que el factor anterior, este se encuentra compuesto por dos

dimensiones la complejidad o dificultad del problema; y las limitaciones impuestas por el ambiente a la libertad de pensar.

Con relación al realizar, es necesario acotar, que se refiere a la habilidad exigida por el cargo para lograr los objetivos previstos del puesto, dentro del margen de libertad que este permite, y velando por la magnitud e impacto de tales objetivos. El realizar tiene tres dimensiones, la libertad de acción, la magnitud, y el impacto sobre los resultados. Por último el ambiente de trabajo, tiene relación con las condiciones en que el trabajador realiza sus labores y el esfuerzo físico o mental que este realiza. También está conformado por algunas categorías como son el esfuerzo físico, la concentración, el medio ambiental y los riesgos propios del puesto.

Las evaluaciones del desempeño son una herramienta útil que además de permitirle a la gerencia, conocer el comportamiento de rol del ocupante del cargo, detectar necesidades de capacitación y adiestramiento y tomar decisiones con relación a ascensos, traslados y despidos, también genera otros beneficios tanto para la empresa como para los jefes y para los subordinados. Con relación a esto Chiavenato (2000) plantea los siguientes beneficios:

**1. Beneficios para el jefe:**

- a. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- c. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante este ese sistema puedan conocer cual es su desempeño.

## **2. Beneficios para el subordinado:**

- a. Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- b. Conocer cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- c. Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- d. Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

## **3. Beneficios para la organización:**

- a. Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- b. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- c. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo ascensos, sino de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Actualmente existen diversos métodos para valorar el desempeño. Las organizaciones en base su estructura, política y planes, seleccionan el que consideran más apropiado y lo ponen en marcha. Según Castillo (1993) algunas de los más empleados se presentan a continuación:

1. **Método de evaluación por objetivos:** Esta evaluación se reduce a la medición de los resultados obtenidos en la búsqueda de objetivos establecidos para cada cargo. Su aplicación más frecuente es en la calificación de trabajadores de producción por medio de las unidades producidas. Utilizada sola, esta técnica es deficiente puesto que no considera el comportamiento global del individuo ni otros factores que puedan influir en los resultados obtenidos por el trabajador. Esta modalidad de evaluación es poco utilizada por la dificultad de formular objetivos concretos y alcanzables, especialmente en cargos diferentes a los relacionados con producción y ventas.
2. **Método de incidentes críticos:** El supervisor inmediato debe anotar los comportamientos destacados del trabajador, ya sean estos positivos o negativos. Aunque tediosa y consumidora de tiempo, esta técnica puede ser utilizada para respaldar la evaluación que se emita mediante otro método.
3. **Método de elección forzada:** En este método el evaluador debe describir la persona evaluada seleccionando uno ó más términos descriptivos de un conjunto de opciones. Los enunciados se agrupan por categorías predeterminadas, tales como capacidad para el aprendizaje, rendimiento y

relaciones humanas. La calificación para cada categoría se calcula por la cantidad de veces que el evaluador escoja los enunciados respectivos. Aunque reduce los sesgos de los evaluadores, tiene poca utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.

- 4. Método de lista de verificación:** A similitud del anterior, el calificador escoge frases o términos que describen las características y rendimientos del trabajador. Sin embargo en este método las frases o términos tienen valores asignados por el departamento de personal y son desconocidos por el supervisor que evalúa. Como ventajas de este método se pueden señalar su facilidad y economía de administración. Las desventajas incluyen la dificultad de asignar peso adecuado a los diferentes términos de la lista y el uso de criterios de personalidad en lugar de rendimiento.
  
- 5. Método de clasificación:** En este método, el evaluador clasifica a los trabajadores en orden de mejor a peor. Aunque es una técnica de fácil aplicación, no muestra la magnitud de la diferencia entre los trabajadores y utiliza un criterio global de evaluación. Además tiende a generar hostilidad por parte del grupo de trabajadores que resultan en la parte inferior de la tabla.
  
- 6. Método de distribución forzada:** Mediante este método los trabajadores son clasificados en distintas categorías. A cada categoría se le asigna una proporción de los trabajadores, que deben ser ubicados. Como es el caso del método de clasificación, no se conocen las diferencias relativas entre trabajadores pero este método elimina la desviación de tendencia central, según la cual la gran proporción de los trabajadores son evaluados con calificación media o regular.
  
- 7. Método de escala gráfica:** Este es el método más ampliamente utilizado. Los juicios sobre el desempeño laboral son marcados sobre una escala gráfica,

usualmente de cuatro a seis puntos por cada factor. En algunos casos se utilizan adjetivos para definir cada punto de la escala, tales como sobresaliente, muy bueno, regular e insatisfactorio. Este método de evaluación es sencillo de aplicar y ofrece una evaluación global que permite comparar los trabajadores por su desempeño. Sin embargo, su principal debilidad radica en que genera el error de tendencia central, según el cual los evaluadores se orientan hacia el centro de la escala. Para disminuir este error se recomienda construir escalas con número par de grados. Exige además la utilización de diversos factores, según el nivel jerárquico y el área de la empresa en donde estén ubicadas las personas evaluadas.

- 8. Método de escala con bases conductuales:** Este método usa la escala de calificación pero en lugar de utilizar objetivos para designar los diferentes grados de la escala, utiliza comportamientos observables relacionados con el criterio que se está midiendo. De modo que cada criterio es evaluable a través de un conjunto de conductas relacionadas con el trabajo. Este método facilita la entrevista de evaluación y ofrece mayores oportunidades de objetividad al evaluador. Sin embargo el establecimiento de conductas observables para los diferentes criterios relacionados con un grupo de puestos de trabajo, demanda demasiado tiempo y recursos.

Otro método empleado para medir el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones es el método de 360 grados que según [www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360) “es un modelo que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos. Así mismo expone que el propósito de aplicar este método es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar medidas para mejorar su desempeño, comportamiento o ambos y darle a la gerencia información necesaria para tomar decisiones a futuro”. (s/p).

Por otra parte Zuñiga (2005) expone que el la evaluación de 360 grados es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados pues ahora se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El método de 360 grados proporciona una serie de ventajas a cualquier organización. Algunas de ellas son mencionadas el sitio web [www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360.htm) el cual proporciona las siguientes ventajas: El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas. La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad). Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos. Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

De igual manera la página Web [www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion:\\_360.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion:_360.htm) pone de manifiesto las desventajas o limitaciones de este modelo de valoración del desempeño, dentro de las que se destacan las siguientes: El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas. La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se “confabularon”. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Alles (2005) manifiesta que las claves para el éxito de una aplicación de 360 grado son las siguientes: a) La herramienta, es decir, el instrumento ha ser aplicado debe ser desarrollado en base a las exigencias del puesto, las competencias individuales y de la organización y de acuerdo a lo que se pretende evaluar, b) Una prueba piloto, la cual se realiza para convalidar el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación c) Entrenamiento a evaluadores y evaluados, pues busca aclarar las dudas o inquietudes con relación a las competencias, su apertura en grados, como deben interpretarse y el uso del formulario d) Los manuales de instrucción, estos deben ser claros y simples, para que sean entendidos por todos lo involucrados en el proceso de evaluación, e) Procesamiento externo, con ello se busca garantizar la confidencialidad del proceso, pues el consultor será el encargado de ponderar los resultados de los formularios f) Los informes, estos deben ser claros y suficientemente explicativos, pues es el único que puede interpretar y analizar los resultados f) La devolución a los evaluados, se debe hacer un feedback con los evaluados donde se pongan de manifiesto los resultados y las posibles acciones para corregir las deficiencias encontradas g) Seguimiento con los evaluados, debe implantarse alguna instancia de seguimiento del proceso desde el área de recursos humanos y los superiores deben estar abiertos a recibir inquietudes de sus subordinados, h) La continuidad, el programa debe darse continuamente y no como una actividad aislada u ocasional, para que pueda afianzarse en la organización..

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de 360 grados, deben cumplirse con una serie de etapas o pasos. Para Alles (2005) el camino que debe seguirse es el siguiente:

- 1. Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y /o del puesto según corresponda:** Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación del desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente para la evaluación de 360 grados, pueden tomarse un menor número de competencias.

2. **Diseño de la herramienta:** Soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación de 360 grados.
3. **Elección de las personas:** los que van a intervenir como evaluadores: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante acotar que estas evaluaciones son anónimas y que las personas son elegidas por el evaluado.
4. **Lanzamiento del proceso:** Dar a conocer el proceso. Se da con los interesados y los evaluadores.
5. **Relevamiento y procesamiento de los datos:** Las evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
6. **Comunicación a los interesados:** Se le comunica a los interesados los resultados de la evaluación de 360 grados.
7. **Informes:** Solo se le proporciona al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

En el proceso de evaluar el desempeño de los subordinados utilizando una herramienta de 360 grados, es necesario incluir como evaluadores a distintas personas que formen parte de la organización tanto interna como externamente, es decir, los evaluadores pueden ser pares, subordinados, supervisores, clientes, en general personas que estén en contacto con el evaluado y puedan emitir un juicio con relación a su trabajo. Esto lo reafirma Alles (2005) cuando manifiesta que “los evaluadores

deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias” (p.151).

Para la citada autora, algunos de los evaluadores pueden ser los siguientes:

1. **Clientes:** Este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso.
2. **Empleados:** Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.
3. **Miembros de Equipos:** Es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
4. **Supervisores:** El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir la mitad o menos del tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
5. **Managers:** Les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.

Durante la evaluación del desempeño utilizando el método de 360 grados, cada uno de los evaluadores intervinientes debe llenar un cuestionario o formulario anónimo donde plasmará su opinión con relación a la labor desempeñada por el evaluado en condiciones normales de trabajo, y la actuación del mismo cuando trabaja bajo presión. Con relación a esto Alles (2005) expone que la herramienta de

evaluación de 360 grados consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc.

Parafraseando a Alles (2005) en el método de 360 grados una persona que será definida como “ Yo” será evaluada por ocho sujetos diferentes, entre los que se encuentran clientes internos, personas que le informan (subordinados), clientes externos, compañeros de trabajo o pares de su posición, su supervisor, el mismo (autoevaluación), el jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe y otras personas como proveedores.

De acuerdo con la autora citada anteriormente, no se realiza una evaluación de todos contra todos, se eligen uno o dos personas por cada una de las categorías de los evaluadores mencionadas anteriormente. Es importante acotar, que los evaluadores serán siempre elegidos por el mismo evaluado, por tal razón se debe subrayar hasta el cansancio la confidencialidad del proceso, para que lo evaluados seleccionen de manera inteligente a personas que aporten información válida sobre como se están realizando las cosas, con el propósito de que se obtenga un resultado que sirva como base para el desarrollo de las competencias del evaluado.

Para poder conservar la objetividad de la evaluación del desempeño y que este tipo de valoración genere confianza tanto a los evaluados como a los evaluadores, las planillas con las respuestas de las evaluaciones deben ser procesadas por un consultor externo de prestigio profesional y representatividad, quien se encargará de procesar

la información y dar devoluciones esto o feedback a personas de altos niveles ejecutivos. Esto lo reafirma Alles (2005) cuando expresa que “No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360 grados las recibe y procesa el área de recursos humanos de la empresa. Aún cuando tenga la mejor de las imágenes dentro de la organización, debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en un sobre cerrado y “en mano” o por alguna vía confiable (p.165).

Así la autora expresa que el consultor debe realizar funciones de facilitador, puesto que el consultor debe presentar los datos en forma clara y fácil de entender, y que aconseje sobre las decisiones a emprender o sobre las decisiones que se deben tomar. También debe lograr que los evaluados comprendan el verdadero significado de la evaluación, que logre poner en situación y perspectiva los resultados. Además, deberá detectar si alguna competencia no le parece importante al evaluado, y explicarle por qué esa competencia es importante y cómo lo beneficiará el que la mejore.

Otro aspecto que debe manejar el consultor, es la explicación numérica de la evaluación, aunque para algunas personas es sencillo entender los cálculos, para otros no lo es, razón por la cual debe preparar ejemplos y formularios que se expliquen por si mismos. Por último, el consultor debe inducir a que el evaluado analice su autoevaluación, pues esto puede ser un punto de partida para el desarrollo de las competencias.

### ***Competencias***

Las competencias forman parte importante de esta investigación. Por tal razón es necesario definir lo que es una competencia, según [www. madrimasdorg / empleo/](http://www.madrimsdorg/empleo/)

[servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/glosario.asp.una](http://servicioestrategiaprofesional/manualorientacionprofesional/glosario.asp.una)  
competencia puede ser definida como “la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo”(s/p). Este concepto expone que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medirse tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, esos que hacen que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.

Por otra parte, [www.businesscol.com /productos /glosario /administrativo/ glosario\\_administrativo\\_c.htm](http://www.businesscol.com/productos/glosario/administrativo/glosario_administrativo_c.htm) define competencias como “Las características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado en una organización en particular” (s/p).

Del análisis de estos conceptos se deduce que una competencia, es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento de un individuo en una amplia variedad de situaciones laborales, basándose en si la persona lo hace bien, o por el contrario lo desarrolla pobremente, esto medido sobre un criterio general o estándar de desempeño.

En la actualidad existen diversos autores que han expuesto múltiples clasificaciones de competencias, las cuales abarcan diferentes áreas del desempeño. A los fines de la presente investigación, será tomada en cuenta la clasificación expuesta por Spencer y Spencer (citado por Alles, 2005) que contempla cinco principales tipos de competencias, que son los siguientes:

1. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
  
3. **Concepto propio, o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
  
4. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
  
5. **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

Con base en estos cinco tipos de competencias, Spencer y Spenser (citado por Alles,2005) establece una clasificación propia de las competencias la cual se presenta a continuación:

1. **Competencias de Logro y Acción:**
  - a) Orientación al logro
  - b) Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
  - c) Iniciativa
  - d) Búsqueda de información
  
2. **Competencias de Ayuda y Servicio:**
  - a) Entendimiento Interpersonal
  - b) Orientación al cliente

3. **Competencias de Influencia**
  - a) Influencia e impacto
  - b) Construcción de relaciones
  - c) Conciencia Organizacional
  
4. **Competencias Gerenciales**
  - a) Desarrollo de personas
  - b) Dirección de personas
  - c) Trabajo en equipo y cooperación
  - d) Liderazgo
  
5. **Competencias Cognoscitivas:**
  - a) Pensamiento analítico
  - b) Razonamiento conceptual
  - c) Experiencia técnica / profesional / de dirección
  
6. **Competencias de Eficacia Personal:**
  - a) Autocontrol
  - b) Confianza en sí mismo
  - c) Comportamiento ante los fracasos

Para que una organización pueda adoptar un esquema por competencias es necesario que comience definiendo aspectos claves de la organización como lo son la visión y la misión de la misma, es decir, hacia donde está orientada la institución y que debe hacer para alcanzar los objetivos que se ha propuesto. Para poder ejecutar un sistema de gestión por competencias se deben seguir una serie de pasos. Según Alles (2005) estos pasos son: a) Definición de la visión y la misión, b) Definición de las competencias por la máxima dirección de la empresa, c) Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización, d) Validación de las competencias y e) diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Además la autora citada anteriormente señaló, que existen criterios efectivos que permiten definir las competencias propias de una organización, en primer lugar se deben definir los estándares de desempeño, se debe identificar la muestra y recoger la información, una vez se cuenta con esto, se identificarán las tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; lo cual implica la definición final de la competencia y su apertura en grados. Por último se validará el modelo de competencias, para posteriormente aplicarlo a los diversos subsistemas de recursos humanos.

Una vez se hayan definido las competencias propias bien de los puestos, o de las áreas de la organización, se deben definir la escala por medio de la cual se evaluarán tales habilidades o destrezas, para ello pueden utilizarse varios niveles, dependiendo de las características de la organización. En esta investigación se tomará en cuenta la escala propuesta por Alles (2005) la cual establece cinco puntos, como se muestra a continuación:

1. **Alto desempeño o superior:** es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
  
2. **Bueno por sobre el estándar**
  
3. **Mínimo:** el necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar el empleado, de lo contrario, no se lo considera competente para el puesto.
  
4. **Insatisfactorio.**

**5. Nivel Mínimo de la competencia:** Necesita significativa mejoras para lograr eficiencia en esta área de la competencia.

Es importante acotar que las evaluaciones del desempeño deben hacerse, en función de cómo se ha definido el puesto. Si la institución ha definido las competencias propias de los cargos o áreas, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para toda la empresa y luego por área y nivel de posición. Las evaluaciones deben estar relacionadas con el puesto que es evaluado y solo esas, con base en el estándar que se ha definido previamente.

## Definición de Términos

- **Competencias:** características observables que definen el de desempeño excelente.(LAROUSSE, Diccionario de la lengua española)
- **Consultor:** Especialista en un campo de actividad contratado por una organización para que aporte soluciones a un problema específico. .(MMI Océano Grupo Editorial. Diccionario de Administración y Finanzas).
- **Desempeñar:** Llevar a cabo, realizar un trabajo o una función determinada. ( <http://www.wordreference.com/definicion/desempe%C3%B1o>).
- **Empresa:** Cualquier iniciativa comercial que implique riesgos.(MMI Océano Grupo Editorial. Diccionario de Administración y Finanzas).
- **Evaluación:** Método tradicional de tasación en el que un juez evalúa el rendimiento en términos de valor, o índice que se utiliza en forma estándar. Tradicionalmente, implica escalas globales de clasificación. .(MMI Océano Grupo Editorial. Diccionario de Administración y Finanzas).
- **Evaluación del personal:** Resultado de juzgar a un empleado en cuanto a su capacidad para llevar a cabo un trabajo, un proyecto o programas. .(MMI Océano Grupo Editorial. Diccionario de Administración y Finanzas).
- **Gerente:** Eufemismo para dar designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.(Ditcher,E. ¿Es usted un buen gerente?).

- **Plan:** Programa de acción para la implantación en una empresa. (MMI Océano Grupo Editorial. Diccionario de Administración y Finanzas).
- **Método:** Modo ordenado de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.(usuarios.lycos.es/hv1102/consulta\_rapida.html#m).
- **Personal:** Conjunto de los empleados de una organización, desde el director general, hasta el último de los empleados. .(MMI Océano Grupo Editorial. Diccionario de Administración y Finanzas).
- **Trabajo:** Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y servicios con un fin económico, que origina un pago de dinero o cualquier otra forma de retribución. .(MMI Océano Grupo Editorial. Diccionario de Administración y Finanzas).
- **Trabajador:** Que trabaja. Muy esmerado en el trabajo. Obrero, persona que realiza un trabajo.(<http://www.definición.org/trabajador>).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA.**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se enmarcará dentro de la modalidad de proyecto factible, ya que consistirá en el diseño un plan de evaluación del desempeño basado en competencias utilizando el método de 360 grados para los empleados que laboran en las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Caso: Lacor C.A.

Al respecto, Cerda (1995:1), refiere que el proyecto factible constituye “Una propuesta del estudio o de investigación científica dentro de un campo más o menos definido con unos métodos y técnicas considerando si es posible o viable”.

El estudio según el nivel será de tipo descriptivo, ya que se dirigirá al análisis y caracterización de la situación actual de las variables objeto de estudio. Lo anteriormente planteado tiene congruencia con la definición de estudios descriptivos, dada por Hernández, Fernández y Baptista (1998:60), según la cual “en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga”.

Finalmente, el estudio se enmarcó en el paradigma cuantitativo, que según Hurtado y Toro (1998:41) es definido como “La investigación que

predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística”.En este estudio se aplicará la estadística descriptiva para el análisis de los datos recogidos.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se corresponde con el diseño de campo, pues se ajusta a lo establecido por la UPEL (1998) al señalar que en estos estudios “los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.5). En este trabajo la recolección de los datos fué realizada por el investigador en forma directa con los sujetos del estudio.

### **Población y Muestra**

Según la definición de Tamayo (1997) se tiene que población es “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). En el presente estudio el universo poblacional estuvo constituido por los 138 empleados de los niveles administrativo y operativo que laboran en la empresa objeto de estudio.

## Cuadro 1

### Sujetos del estudio

UNIVERSO POBLACIONAL - LACOR SEDE PRINCIPAL		
	Personas	Porcentaje
Población Total de Lacor - Sede Principal	138	100%
Población Nivel Administrativo	33	24%
Población Nivel Operativo	105	76%

Fuente: Lacor Sede Principal(2006)

El tamaño de la muestra depende del tipo de variable estudiada, bien sea cuantitativa o cualitativa, así como si la población es conocida o desconocida. A efectos del estudio, se tomó en consideración la fórmula estadística correspondiente a la variable cualitativa, a partir de la cual se pueden estimar proporciones o probabilidad, el tamaño de la muestra dependerá del nivel de confianza deseado para la investigación y del error de muestreo especificado por el investigador. El cálculo de la muestra se presenta a continuación:

Z = constante que depende del nivel de confianza

E = error muestral

p = probabilidad o proporción de éxito.

q = probabilidad de fracaso

N = población conocida

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N-1) * E^2 + Z^2 * p * q} = \frac{(2,58)^2 * 0,5 * 0,5 * 138}{(138-1) * (0,05)^2 + (2,58)^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 114 empleados

Posteriormente se realizó un muestreo aleatorio estratificado, que según Kazmier (1998) es aquel en el cual “los elementos de la población son primeramente clasificados por el investigador en distintos grupos o subgrupos, o estratos, sobre la base de una o más características importantes. Después de cada estrato se toma una muestra aleatoria simple o sistemática.”(p.2). En la investigación se dividió la muestra en dos estratos, nivel administrativo y nivel operativo. El nivel administrativo está conformado por treinta y tres (33) personas, razón por la cual se consideraron la totalidad de los individuos. Con relación al nivel operativo, se seleccionaron ochenta y un (81) empleados, quienes constituían la cantidad restante para conformar la totalidad de la muestra, ello se muestra en los siguientes cuadros:

### **Cuadro 2**

#### **Espacio muestral de la investigación**

<b>ESPACIO MUESTRAL - n = 114</b>		
	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Muestra Total	<b>114</b>	<b>100%</b>
Muestra Nivel Administrativo	<b>33</b>	<b>29%</b>
Muestra Nivel Operativo	<b>81</b>	<b>71%</b>

**Fuente: El Autor (2006).**

### **Cuadro 3**

#### **Selección de la muestra a nivel operativo**

<b>Departamentos Operativos</b>	<b>Población por Departamento</b>	<b>%</b>	<b>Muestra por Departamento</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	59	56	45	56
<b>Mantenimiento</b>	6	6	5	6
<b>Caja</b>	13	12	10	12
<b>Deposito</b>	5	5	4	5
<b>Seguridad</b>	19	18	15	18
<b>Cocina</b>	3	3	2	3
<b>Totales</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	<b>81</b>	<b>100</b>

**Fuente: El Autor (2006).**

**Cuadro 4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	
				Nivel Administrativo	Nivel Operativo
Diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño que aplica actualmente la gerencia de recursos humanos de las tiendas por departamentos. Caso: Lacor C.A	Evaluación del Desempeño	- Existencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>	2	2
		- Órgano Evaluador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Comité de Evaluación</li> <li>• El Supervisor</li> <li>• El Cliente</li> <li>• Compañeros</li> </ul>	3	3
		- Frecuencia de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensual</li> <li>• Trimestral</li> <li>• Semestral</li> <li>• Anual</li> </ul>	4	4
		- Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicabilidad</li> </ul>	5	5
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Retroalimentación</li> </ul>	6	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de Retroalimentación</li> <li>• Incentivos</li> </ul>	7 8		7 8		
Determinar el perfil de competencias laborales que posee el personal administrativo y operativo que labora en la empresa objeto de estudio	Competencias del Personal	- Nivel de Instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Media Diversificada</li> <li>• TSU</li> <li>• Universitaria</li> <li>• Post-Grado</li> </ul>	1	1
		- Exigencias del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber</li> </ul>	9,10,11	9,10,11
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar</li> </ul>	12	12
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar</li> <li>• Condiciones de Trabajo</li> </ul>	13,14 15,16,17,18	13,14 15,16,17,18
- Tipos de Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Logro y Acción</li> <li>• De Ayuda y Servicio</li> <li>• De Influencia</li> <li>• Gerenciales</li> <li>• Cognoscitivas</li> <li>• De Eficacia Personal</li> </ul>	19,20,21,22 23,24 25,26,27, 28,29,30,31,32 33,34,35 36,37,38	19,20,21,22 23,24 25,26,27, 28 29,30,31 32,33,34		

Fuente: El Autor (2006).

## **Técnica de Recolección de Datos**

Para la recolección de los datos se utilizaron dos (2) instrumentos tipo cuestionario, uno dirigido al personal administrativo de la organización, y otro diseñado para el personal operativo de la empresa. Los instrumentos constaron de treinta y ocho (38) y treinta y cuatro (34) ítems respectivamente, referidos a los indicadores de cada una de las dimensiones de las variables. La encuesta estuvo conformada por una portada de presentación donde se expone la finalidad de la investigación y las instrucciones necesarias para responderla. El cuerpo del instrumento se estructuró en dos partes. En la primera parte se presentan ocho (08) reactivos elaborados bajo escalas de selección múltiple.

La segunda parte del instrumento constó de treinta (30) y veintiséis (26) ítems, bajo una escala de Likert de cuatro puntos. En ambas partes del instrumento los individuos encuestados debían marcar con una X la opción que se ajustaba a la realidad de la empresa para la cual laboran.(ver anexos A y B).

Los instrumentos se sometieron a validez de contenido, para determinar el grado en que este mide las variables del estudio. Para tal fin se seleccionaron, tres expertos, uno en metodología, otro en relaciones industriales y un tercero especialista en estadística. A cada uno se le envió una carpeta contentiva del cuadro de operacionalización de las variables, los objetivos de la investigación, el instrumento diseñado y el formato de validación que hizo referencia a la pertinencia y claridad de los ítems.

Cabe destacar, que las orientaciones recibidas fueron consideradas para efectuar los cambios pertinentes en la versión definitiva del instrumento.

### **Confiabilidad del Instrumento**

A fin de determinar la confiabilidad de los instrumentos diseñados por el autor de la tesis: se aplicó una prueba piloto en la empresa *Ciro Sánchez y Cía*, a un grupo de diez (10) sujetos no pertenecientes a la muestra de estudio pero con características similares a la misma.

Posteriormente, se vació la información obtenida de ambos instrumentos en una matriz de tabulación en donde se registró los 30 y 26 ítems, con cuatro (4) alternativas de respuesta: (4) Siempre, (3) Casi Siempre, (2) Algunas Veces y (1) Nunca; seguidamente se realizaron las operaciones matemáticas con la ayuda del programa de Excel, en donde se determinó la consistencia interna del instrumento a través del procedimiento estadístico Alpha de Cronbach el cual se aplica a pruebas de escalamiento o según formato de estimación y así establecer el grado de confiabilidad del instrumento. La fórmula es la siguiente:

**Fórmula de Alpha de Cronbach =>  $\frac{K}{K-1} (1 - \frac{\sum S^2}{\sum St^2}) = 0-1$**

Donde:

**K** = Número de ítems del instrumento  
 **$\sum S^2$**  = Varianza de la Suma de los ítems.  
 **$\sum St^2$**  = Varianza total del instrumento

La confiabilidad obtenida en la prueba piloto dirigida al Nivel Gerencial fue de **0.94** y en la prueba piloto dirigida al Nivel Operativo fue de **0.97** (ver Anexo C) lo que significa que los instrumentos presentan un rango de confiabilidad Muy Alto según la escala de interpretación presentada por Ruiz (1998).

### **Cuadro 5**

#### **Escala de Interpretación del Grado de Confiabilidad del Instrumento**

<b>Rango</b>	<b>Magnitud (Confiabilidad)</b>
0,81 - 1,00	Muy Alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 - 0,80	Moderada
0,21 - 0,40	Baja
0,01 - 0,20	Muy Baja

**Fuente: Ruiz (1998)**

### **Procesamiento y Análisis de los datos**

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento requirió de las siguientes operaciones:

1. Se revisó cada uno de los instrumentos respondidos, con la finalidad de comprobar que estuviesen totalmente contestados.

2. Se cargaron y tabularon los datos obtenidos en el paquete estadístico SPSS 10.0, determinándose las frecuencias simples y relativas de cada reactivo.
3. Además se realizó el análisis de tabulación avanzada por medio de la prueba chi cuadrado.
4. Para la presentación de los resultados, se elaboraron cuadros descriptivos y gráficos de sectores o tortas, para cada ítem, en función de cada variable, dimensión e indicador.
5. Posteriormente se procedió a analizar e interpretar los resultados de cada ítem, lo cual permitió determinar a su vez el comportamiento relativo de cada variable y dimensión, en el conjunto total de datos.
6. Finalmente se elaboró un conjunto de conclusiones derivadas de la interpretación de los resultados, de acuerdo a la tendencia mayor en las opciones presentadas y en función de las variables y objetivos del estudio.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la investigación se buscó dar cumplimiento al objetivo general que planteó el diseño de un plan de evaluación del desempeño basado en competencias utilizando el método de 360 grados para los empleados que laboran en las cadenas de tiendas por departamentos del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira. Caso: Lacor C.A.

Para lograrlo, se hizo necesaria la aplicación de dos instrumentos, uno para el personal administrativo y otro para el personal de piso o personal operativo, ambos estuvieron estructurados en dos partes, la primera destinada al diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño que actualmente aplica la gerencia de recursos humanos de Lacor C.A, y la segunda orientada a determinar el perfil de competencias del personal administrativo y operativo de la empresa objeto de estudio.

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento diseñado para la recolección de los datos. En consecuencia los mismos se organizaron en función de las dos variables del estudio, nivel de personal y sus dimensiones e indicadores, con apoyo de cuadros y gráficos estadísticos en términos de frecuencias absolutas y relativas.

El análisis e interpretación de los resultados busca evidenciar el logro de los objetivos propuestos conectándolos con la fundamentación teórica del estudio con respecto de la temática planteada.

## Variable Evaluación del Desempeño

### Nivel Administrativo

En esta variable se consideraron cuatro dimensiones: Existencia, órgano evaluador, lapso, y feedback. Los resultados de los indicadores por dimensión se muestran en los siguientes cuadros:

**Cuadro 6**  
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño**  
**Dimensión existencia**

Indicador	Item	F	Fr %
	Indique si la empresa aplica evaluaciones del desempeño		
	Si	6	18,18
	No	27	81,82

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 1.** Distribución de frecuencias de los indicadores correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión de existencia. (Item 2).

Con relación a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño en la empresa, el 82 % del personal administrativo respondió que la empresa no valora la actuación de los empleados, mientras que el otro 18 % restante considera que la organización si evalúa el trabajo del talento humano. Lo cual evidencia la inexistencia de un proceso de evaluación del desempeño formal, que permita valorar el trabajo de los empleados administrativos de forma clara y objetiva.

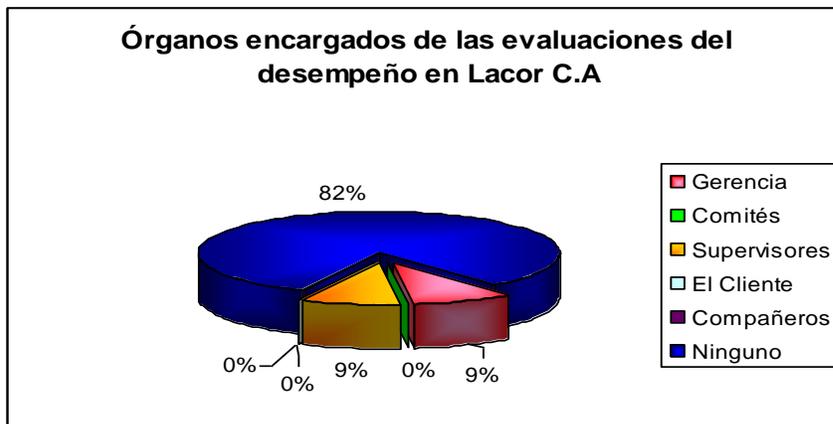
**Cuadro 7**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño**

**Dimensión órgano evaluador**

Indicador	Item	F	Fr %
	Indique cual de estos órganos es el encargado de realizar las evaluaciones del desempeño		
	Gerencia	3	9,09
	Comités	0	0,00
	Supervisores	3	9,09
	El Cliente	0	0,00
	Compañeros	0	0,00
	Ninguno	27	81,82

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 2.** Distribución de frecuencias de los indicadores, correspondientes a la variable evaluación del desempeño en su dimensión órgano evaluador (Item 3).

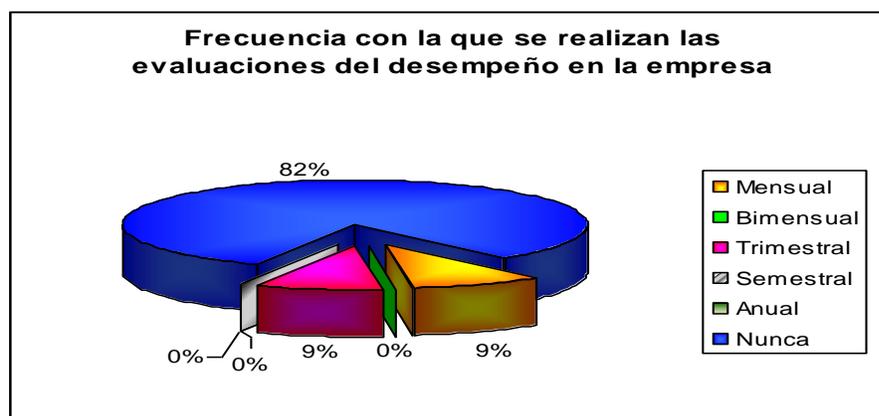
En cuanto a la dimensión órgano evaluador, que hace referencia a las instancias encargadas de llevar a cabo la evaluación, el 82 % del personal de administración manifestó que ningún órgano evalúa su desempeño dentro de la institución, otro 9 % indicó que las evaluaciones son realizadas por las gerencias, y el 9 % restante afirmó que la valoración del trabajo del personal la realizan los supervisores. Lo cual deja entrever que la empresa no cuenta con un órgano encargado de evaluar el desempeño de los trabajadores en la organización, pues aunque se observa cierta discrepancia entre el personal administrativo, casi la totalidad de los encuestados considera que ningún departamento u órgano específico lleva a cabo medición del desempeño dentro de la organización.

### **Cuadro 8**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño**  
**Dimensión frecuencia de evaluación**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
	<b>Indique con que frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño</b>		
	<b>Mensual</b>	<b>3</b>	<b>9,09</b>
	<b>Bimensual</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Trimestral</b>	<b>3</b>	<b>9,09</b>
	<b>Semestral</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Anual</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Nunca</b>	<b>27</b>	<b>81,82</b>

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico 3.** Distribución de frecuencia de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño en su dimensión frecuencia de evaluación (Item 4)

Respecto a los indicadores mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual y nunca de la dimensión lapso, el ítem 4 reveló que la mayoría del personal administrativo constituida por el 82 % considera que nunca se realizan evaluaciones del desempeño en la empresa, mientras otro 9% considera que el proceso de evaluación es llevado a cabo mensualmente, y el 9% restante indicó que la evaluación es realizada trimestralmente. Esto evidencia la ausencia de un proceso de medición del desempeño periódico, que le permita conocer a los empleados como están haciendo las cosas y si deben modificar algún aspecto de su comportamiento.

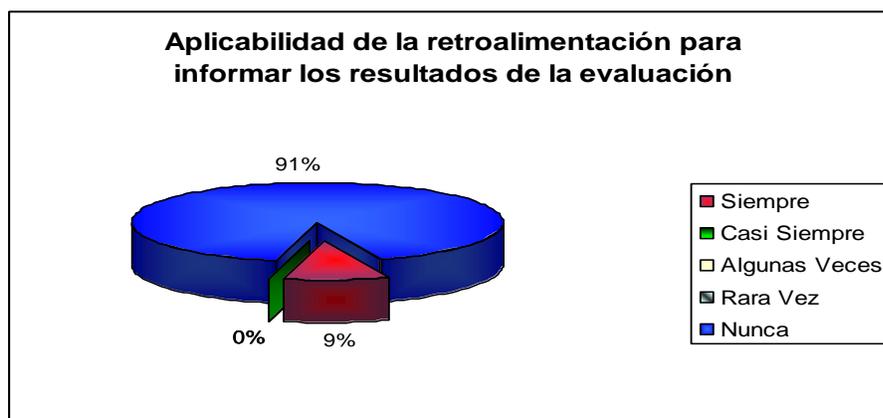
**Cuadro 9**  
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño**  
**Dimensión feedback**

Indicador	Item	F	Fr %
<b>Aplicabilidad</b>	La empresa le ofrece algún tipo de retroalimentación informándole los resultados de la evaluación		
	Siempre	3	9,09

**Cuadro 9 (cont).**

<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Aplicabilidad</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Rara Vez</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Nunca</b>	<b>30</b>	<b>90,91</b>

**Fuente:** El Autor (2006)



**Gráfico 4.** Distribución de frecuencia del indicador aplicabilidad correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión feedback.(Item 5).

Con relación a la aplicabilidad de la retroalimentación para dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño, el 91 % de los encuestados manifestó que nunca se les informa cuales fueron los resultados de la evaluación. Por otra parte 9 % de los empleados respondieron que siempre le son informados los resultados obtenidos en las evaluaciones. Esto indica que la empresa no tiene un proceso de retroalimentación claramente definido, por medio del cual se le informe a los empleados, los aspectos positivos y lo aspectos a mejorar en el desempeño de sus funciones.

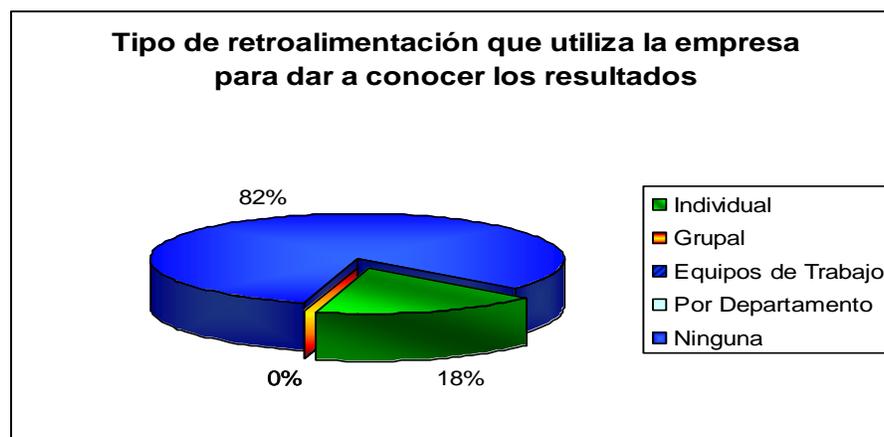
## Cuadro 10

### Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño

#### Dimensión feedback

Indicador	Item	F	Fr %
<b>Tipo de Retroalimentación</b>	<b>Indique el tipo de retroalimentación que la empresa utiliza para dar a conocer los resultados</b>		
	Individual	6	18,18
	Grupal	0	0,00
	Equipos de Trabajo	0	0,00
	Por Departamento	0	0,00
	Ninguna	27	81,82

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 5.** Distribución de frecuencias del indicador tipo de retroalimentación correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión feedback. (Ítem 6).

En lo referente al indicador tipo de retroalimentación, el 82 % de los empleados administrativos indicó que la empresa no pone en práctica ningún tipo de retroalimentación. Otro 18 % mencionó que la empresa les da a conocer los resultados de las evaluaciones de manera individual. Con ello se evidencia que

aunque en la organización no existe intercambio de información entre los directivos y los empleados, en ocasiones se le da a conocer de forma individual al personal, las apreciaciones que se tienen con relación a su desempeño.

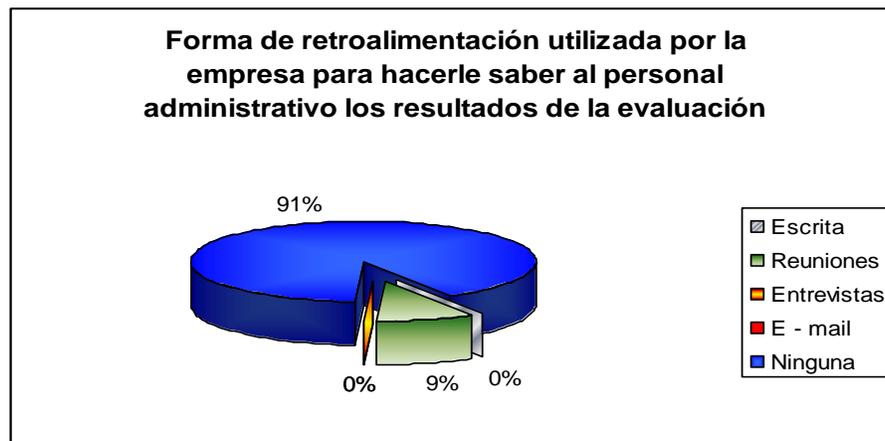
### Cuadro 11

#### Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño.

##### Dimensión feedback

Indicador	Ítem	F	Fr %
<b>Forma de Retroalimentación</b>	Señale la forma como la empresa le hace saber los resultados de la evaluación del desempeño		
	Escrita	0	0,00
	Reuniones	3	9,09
	Entrevistas	0	0,00
	E – mail	0	0,00
	Ninguna	30	90,91

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 6.** Distribución de frecuencias del indicador forma de retroalimentación correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión feedback. (Ítem 7).

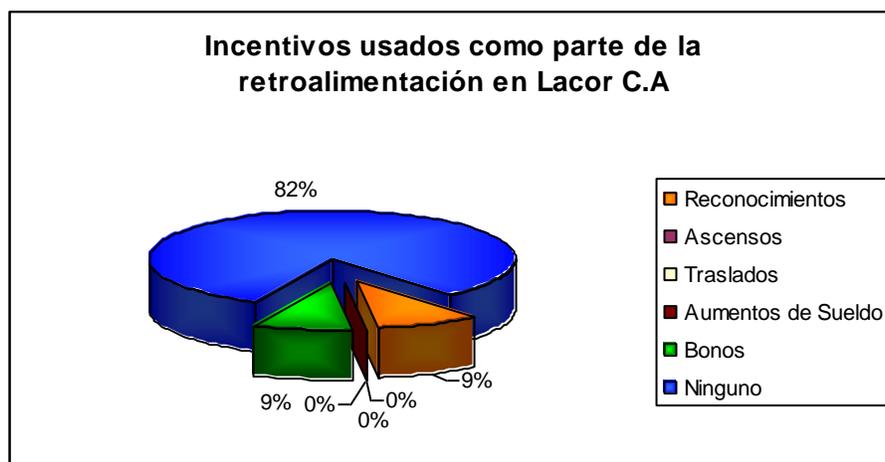
En cuanto a la forma como la empresa le hace saber los resultados de las evaluaciones al talento humano, el 91 % de los encuestados expresaron que la organización no les comunica por ningún medio los resultados de las evaluaciones, el porcentaje restante de los encuestados manifestó que la organización les informa de los resultados en reuniones. Esto evidencia, la ausencia de un mecanismo de comunicación formal, que permita transmitir la información dentro de la organización, tanto de forma vertical como horizontal, es decir, desde la administración hacia los subordinados, de los subordinados a la administración, e inclusive entre el personal de un mismo nivel.

## **Cuadro 12**

### **Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño Dimensión feedback**

<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Reconocimiento</b>	<b>Como resultado de la evaluación ha recibido alguno de estos incentivos</b>		
	Reconocimientos	3	9,09
	Ascensos	0	0,00
	Traslados	0	0,00
	Aumentos de Sueldo	0	0,00
	Bonos	3	9,09
	<b>Ninguno</b>	<b>27</b>	<b>81,82</b>

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico 7.** Distribución de frecuencias del indicador reconocimiento correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión feedback. (Ítem 8).

En lo que respecta a los incentivos recibidos por el personal administrativo como resultado de la evaluación del desempeño, el ítem 8 determinó que el 82 % del personal administrativo no recibe ningún tipo de incentivo con relación a los resultados de las evaluaciones. El otro 18 % indicó haber recibido reconocimientos o algún bono. Esto demuestra que la organización no proporciona incentivos con base en el desempeño del personal administrativo, salvo en algunos casos aislados en los que ha dado reconocimientos o bonos a los empleados.

### ***Nivel Operativo***

A continuación se presentan las respuestas del personal operativo con relación a la variable evaluación del desempeño, sus dimensiones e indicadores, las cuales se muestran en los cuadros y gráficos siguientes:

### Cuadro 13

#### Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño Dimensión existencia

Indicador	Item	F	Fr %
	Indique si la empresa aplica evaluaciones del desempeño		
	Si	50	61,73
	No	31	38,27

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 8.** Distribución de frecuencias de los indicadores correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión existencia. (Ítem 2).

En lo que respecta al proceso de evaluación del desempeño que se lleva a cabo en Lacor C.A, un 62 % de los trabajadores del personal operativo respondió que si son evaluados, mientras que un 38 % de los encuestados indicó que la organización no realiza evaluaciones con relación al trabajo que estos realizan. Así pues se observa

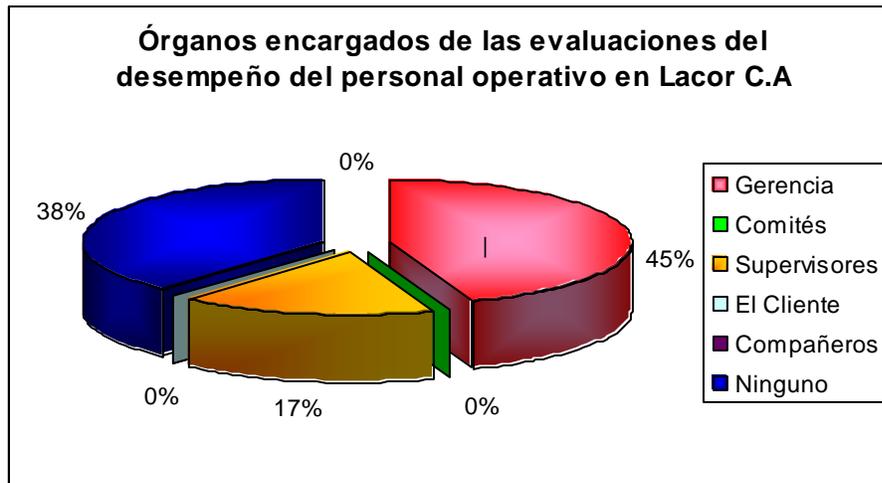
la existencia de un proceso de evaluación aplicado al personal operativo que labora en la empresa objeto de estudio.

**Cuadro 14**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño  
Dimensión órgano evaluador**

Indicador	Ítem	F	Fr %
	Indique cual de estos órganos es el encargado de realizar las evaluaciones del desempeño		
	Gerencia	36	44,44
	Comités	0	0,00
	Supervisores	14	17,28
	El Cliente	0	0,00
	Compañeros	0	0,00
	Ninguno	31	38,27

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 9.** Distribución de frecuencias de los indicadores correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión órgano evaluador (Ítem 3).

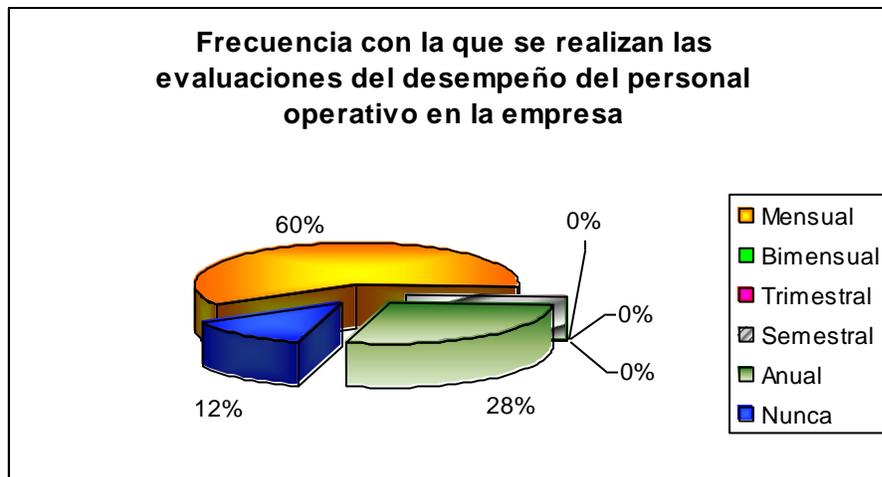
Al analizar la información que se presenta en el cuadro y en el gráfico anterior, se observa que las valoraciones del desempeño del personal operativo son realizadas en su mayoría por las gerencias de los distintos departamentos y los supervisores. Por otra parte, una cantidad menor de los encuestados indicó que en la empresa no existe algún órgano o instancia encargada de la medición del valor del trabajo.

**Cuadro 15**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño**  
**Dimensión frecuencia de evaluación**

Indicador	Item	F	Fr %
	<b>Indique con que frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño</b>		
	Mensual	48	59,26
	Bimensual	0	0,00
	Trimestral	0	0,00
	Semestral	0	0,00
	Anual	23	28,40
	Nunca	10	12,35

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 10.** Distribución de frecuencias de los indicadores correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión frecuencia de evaluación (Ítem 4).

Con respecto a los indicadores de la dimensión lapso, el ítem 4 reveló que el 60 % del recurso humano del nivel operativo es evaluado mensualmente, otro 28% indicó de lo trabajadores manifestó ser evaluado anualmente. Por último un 12% de los empleados indicó no ser evaluado. Ello deja entrever, que cuando se realizan evaluaciones a nivel operativo se dan mes a mes, y al cierre del ejercicio económico.

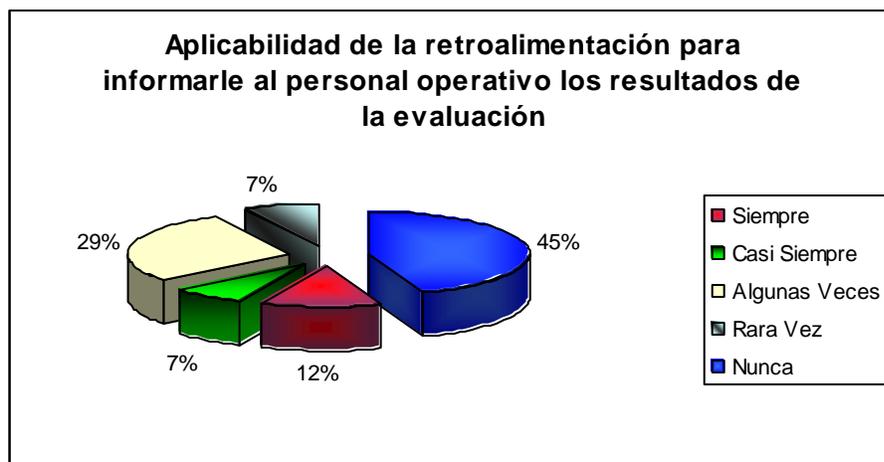
**Cuadro 16**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño**

**Dimensión feedback**

Indicador	Item	F	Fr %
<b>Aplicabilidad</b>	<b>La empresa le ofrece algún tipo de retroalimentación informándole los resultados de la evaluación</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>10</b>	<b>12,35</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>6</b>	<b>7,41</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>23</b>	<b>28,40</b>
	<b>Rara Vez</b>	<b>6</b>	<b>7,41</b>
	<b>Nunca</b>	<b>36</b>	<b>44,44</b>

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 11.** Distribución de frecuencias del indicador aplicabilidad correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión feedback (Ítem 5).

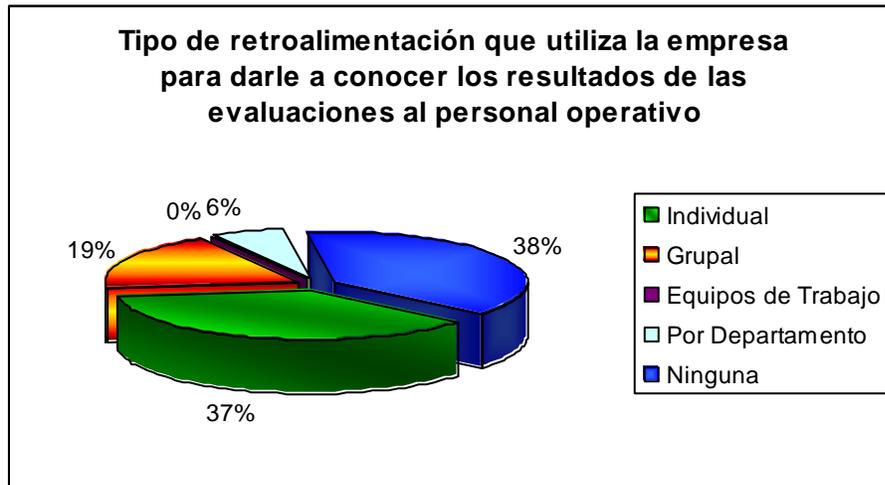
Con relación a la aplicabilidad de la retroalimentación para dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño al recurso humano del nivel operativo, solo el 19 % de los encuestados manifestó que siempre o casi siempre se les informa cuales fueron los resultados de la evaluación. Por otra parte 29 % de los empleados respondieron que algunas veces le son informados los resultados obtenidos en las evaluaciones. Mientras que un 52% de los individuos sometidos a la encuesta, señalaron recibir rara vez o nunca información relativa a las evaluaciones realizadas. Esto indica que la empresa no tiene un proceso de retroalimentación claramente definido, por medio del cual se le informe a los empleados, los aspectos positivos y los aspectos a mejorar en el desempeño de sus funciones.

### **Cuadro 17**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño**  
**Dimensión feedback**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Tipo de Retroalimentación</b>	<b>Indique el tipo de retroalimentación que la empresa utiliza para dar a conocer los resultados de las evaluaciones</b>		
	<b>Individual</b>	<b>30</b>	<b>37,04</b>
	<b>Grupal</b>	<b>15</b>	<b>18,52</b>
	<b>Equipos de Trabajo</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Por Departamento</b>	<b>5</b>	<b>6,17</b>
	<b>Ninguna</b>	<b>31</b>	<b>38,27</b>

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico12.** Distribución de frecuencias del indicador tipo de retroalimentación correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión feedback (Ítem 6).

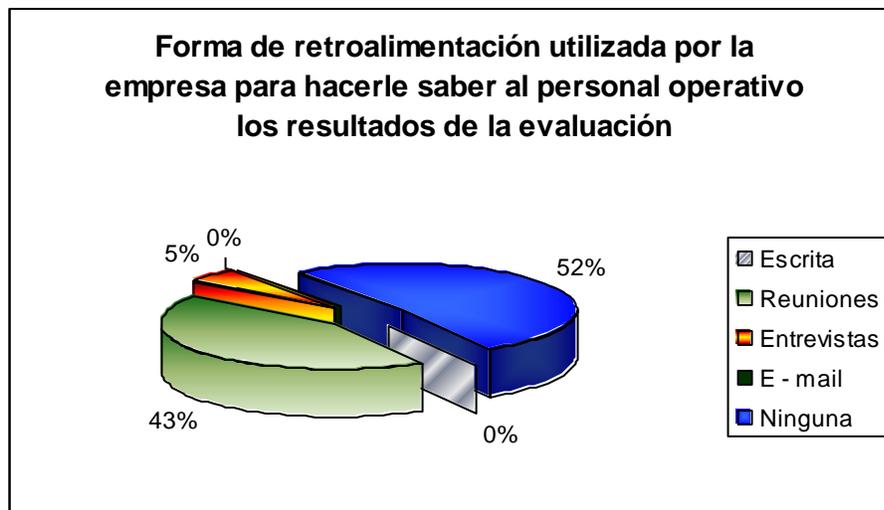
En cuanto al tipo de retroalimentación que utiliza la empresa para darle a conocer al personal operativo los resultados de las evaluaciones, el ítem 6 reveló que en un 37 % de las veces el feedback se realiza de manera individual con cada uno de los subordinados, en un 19% de las oportunidades se dan a conocer los resultados de las mediciones de desempeño de manera grupal y en un 6 % de las ocasiones se hace por departamento. Además se determinó que en un 38 % de las veces en que se realizan evaluaciones, no se les informa a los trabajadores los resultados de las mismas. Con base en esta información, se puede deducir que la organización le comunica al personal de piso, los resultados de las valoraciones de forma individual, o de manera colectiva, aunque con frecuencia estas apreciaciones no le son comunicadas al capital humano que labora dentro de la organización. Es importante acotar que si se evalúa el desempeño de los trabajadores, es necesario proporcionarles la retroalimentación respectiva, pues conociendo a ciencia cierta sus errores, puedan modificar su actitud, y por ende, corregir las fallas que cometieron.

**Cuadro 18**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño  
Dimensión feedback**

Indicador	Ítem	F	Fr %
Forma de Retroalimentación	Señale la forma como la empresa le hace saber los resultados de la evaluación del desempeño		
	Escrita	0	0,00
	Reuniones	35	43,21
	Entrevistas	4	4,94
	E - mail	0	0,00
	Ninguna	42	51,85

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 13.** Distribución de frecuencias del indicador forma de retroalimentación correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión feedback (Ítem 7).

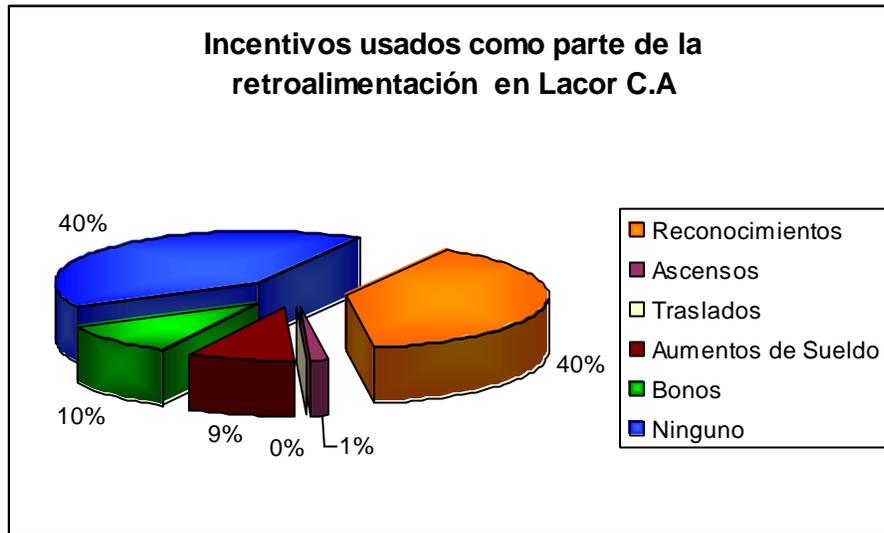
En lo que respecta a la forma como la empresa le hace saber los resultados de las evaluaciones al talento humano, el 43 % de los encuestados expresaron que la organización les comunica los resultados de las evaluaciones por medio de reuniones, un 5% manifestó que la organización les informa de los resultados en entrevistas individuales. El 52 % restante señaló que la institución no utiliza ningún medio para informarle los resultados de las valoraciones. Esto evidencia, la ausencia de un mecanismo de comunicación formal, que permita transmitir la información dentro de la organización.

### **Cuadro 19**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable evaluación del desempeño**  
**Dimensión feedback**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Reconocimiento</b>	<b>Como resultado de la evaluación ha recibido alguno de estos incentivos</b>		
	<b>Reconocimientos</b>	<b>32</b>	<b>39,51</b>
	<b>Ascensos</b>	<b>1</b>	<b>1,23</b>
	<b>Traslados</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Aumentos de Sueldo</b>	<b>7</b>	<b>8,64</b>
	<b>Bonos</b>	<b>8</b>	<b>9,88</b>
	<b>Ninguno</b>	<b>33</b>	<b>40,74</b>

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico 14.** Distribución de frecuencias del indicador reconocimiento correspondiente a la variable evaluación del desempeño en su dimensión feedback (Ítem 8).

Con respecto a los incentivos que la institución otorga como resultado de la valoración del desempeño, el 40% del personal operativo expresó haber recibido algún tipo de reconocimiento, un 19% manifestó que ha recibido bonos o aumentos de sueldo, un 1% del personal encuestado indicó haber obtenido ascensos como resultado de la evaluación. Por último, el 40% restante señaló que no recibe ningún tipo de incentivo como resultado de la medición del desempeño con relación a su trabajo. Esto indica que aunque en ocasiones el personal operativo no recibe ningún tipo de incentivo como resultado de la evaluación, la empresa ha proporcionado en repetidas oportunidades reconocimientos, bonos y aumentos con base en el desempeño de sus trabajadores.

## Variable competencias del personal

Según Spencer y Spencer (citado por Alles, 2005:78) una competencia es “ Una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. Para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe haber delimitado cuales son las competencias que particularmente le permiten ser exitosa. En este sentido la segunda parte de la investigación se abocó a determinar cuales son las competencias que más se adaptan a su estilo organizacional.

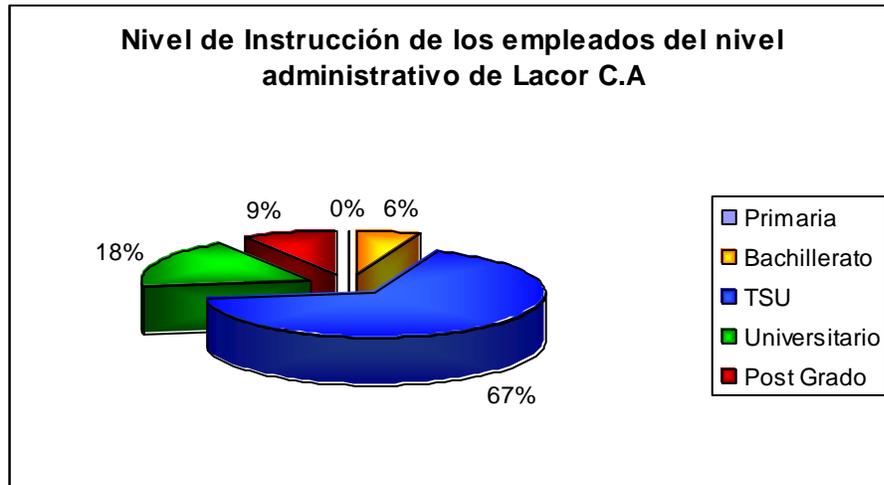
### *Nivel Administrativo*

#### Cuadro 20

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión nivel de instrucción**

Indicador	Item	F	Fr %
	<b>Indique su grado de instrucción</b>		
	Primaria	0	0,00
	Bachillerato	2	6,06
	TSU	22	66,67
	Universitario	6	18,18
	Post Grado	3	9,09

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 15.** Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión nivel de instrucción. (ítem 1).

Al analizar los datos que se encuentran en el cuadro y en el gráfico anterior, se observa que no existe ningún empleado del personal administrativo que solo posea educación primaria, un 6% del personal ha completado sus estudios de bachillerato, 67% del capital humano administrativo está conformado por técnicos superiores universitarios, otro 27 % lo conforman los graduados universitarios y profesionales con post grado. Lo cual deja entrever, que el personal más idóneo para ocupar cargos administrativos en la organización son los técnicos superiores universitarios, y los graduados universitarios y profesionales con post-grado.

**Cuadro 21**  
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión exigencias del puesto**

Indicador	Ítem	F	Fr %
Saber	Para desempeñarse en su cargo requiere de conocimientos teóricos y prácticos especializados para el desempeño de sus funciones Siempre	9	27,27

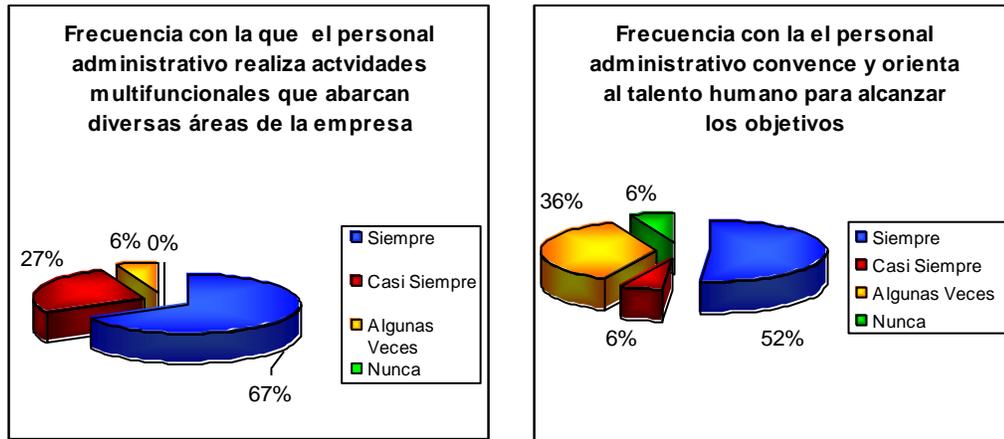
**Cuadro 21 (cont)**

<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>	
<b>saber</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>10</b>	<b>30,30</b>	
	<b>Algunas Veces</b>	<b>10</b>	<b>30,30</b>	
	<b>Nunca</b>	<b>4</b>	<b>12,12</b>	
	<b>Como parte del personal administrativo, debe realizar actividades multifuncionales que abarquen diversas áreas de un todo operativo</b>			
	<b>Siempre</b>	<b>22</b>	<b>66,67</b>	
	<b>Casi Siempre</b>	<b>9</b>	<b>27,27</b>	
	<b>Algunas Veces</b>	<b>2</b>	<b>6,06</b>	
	<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	
	<b>Su condición como personal administrativo, tiene la habilidad de que en sus relaciones humanas convenza y oriente al personal para alcanzar los objetivos</b>			
	<b>Siempre</b>	<b>17</b>	<b>51,52</b>	
	<b>Casi Siempre</b>	<b>2</b>	<b>6,06</b>	
	<b>Algunas Veces</b>	<b>12</b>	<b>36,36</b>	
<b>Nunca</b>	<b>2</b>	<b>6,06</b>		

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 16.** Distribución de frecuencias del indicador saber correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión nivel de instrucción. (ítem 9).



**Gráfico 17.** Distribución de frecuencias del indicador saber correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (ítems 10 y 11).

Con relación al conocimiento teórico y práctico especializado que exigen los cargos administrativos en la empresa, el ítem 9 reveló que el 58% de los encuestados siempre o casi siempre requiere de conocimientos especializados para cumplir con las funciones propias del cargo, otro 30 % señaló necesitar conocimientos especializados en el área algunas veces, mientras que tan solo un 12 % expresó no requerir de este tipo de conocimientos para el ejercicio de sus labores dentro de la empresa. Con base en esta información, se presume que el personal administrativo debe poseer conocimientos teóricos y prácticos especializados, con relación al área o departamento en el que se desempeñen.

Por otra parte, el ítem 10 relativo a las actividades multifuncionales que deben desempeñar los empleados del nivel administrativo, determinó que una mayoría del 94 % de los individuos encuestados considera que siempre o casi siempre deben realizar actividades multifuncionales que involucran a diversas áreas de la empresa, el 6% restante de los empleados indicó no realizar actividades de este tipo. Ello evidencia que el recurso humano que labora en el área administrativa debe contar con

la capacidad para integrar y armonizar sus funciones a distintos niveles y áreas de la empresa.

En cuanto a la habilidad y capacidad que debe poseer el personal administrativo para convencer y orientar al recurso humano a su cargo, se determinó que un 58% de los empleados de administración considera que siempre o casi siempre debe poner en práctica esta habilidad, un 36 % indicó que algunas veces requiere de la habilidad y capacidad para manejar las relaciones interpersonales y motivar a los subordinados, finalmente un 6% manifestó no requerir de este tipo de destreza para cumplir con su funciones. Estos resultados indican claramente que el capital humano que trabaja en el área administrativa debe poseer habilidad para orientar y convencer a los subordinados para el logro de los objetivos organizacionales.

**Cuadro 22**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal  
Dimensión exigencias del puesto**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Pensar</b>	<b>Cuando busca solucionar problemas o situaciones conflictivas, analiza las posibles soluciones tomando en cuenta la misión, visión y objetivos de la empresa</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>22</b>	<b>66,67</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>9</b>	<b>27,27</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>2</b>	<b>6,06</b>
	<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico 18.** Distribución de frecuencias del indicador pensar correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (Ítem 12).

Con respecto al análisis de las posibles soluciones de un problema o situación conflictiva tomando en cuenta la misión, visión y objetivos de la empresa, se determinó que la mayoría del personal administrativo constituida por el 94% de los encuestados indicó que siempre o casi siempre toma las decisiones con relación a un problema basándose en la misión, visión y objetivos de la empresa, solo un 6% considera que algunas veces lo hace pensando en estos aspectos de la organización. Esto indica que el personal administrativo tiene que tomar las decisiones con relación a los problemas, basándose en la misión, visión y objetivos organizacionales.

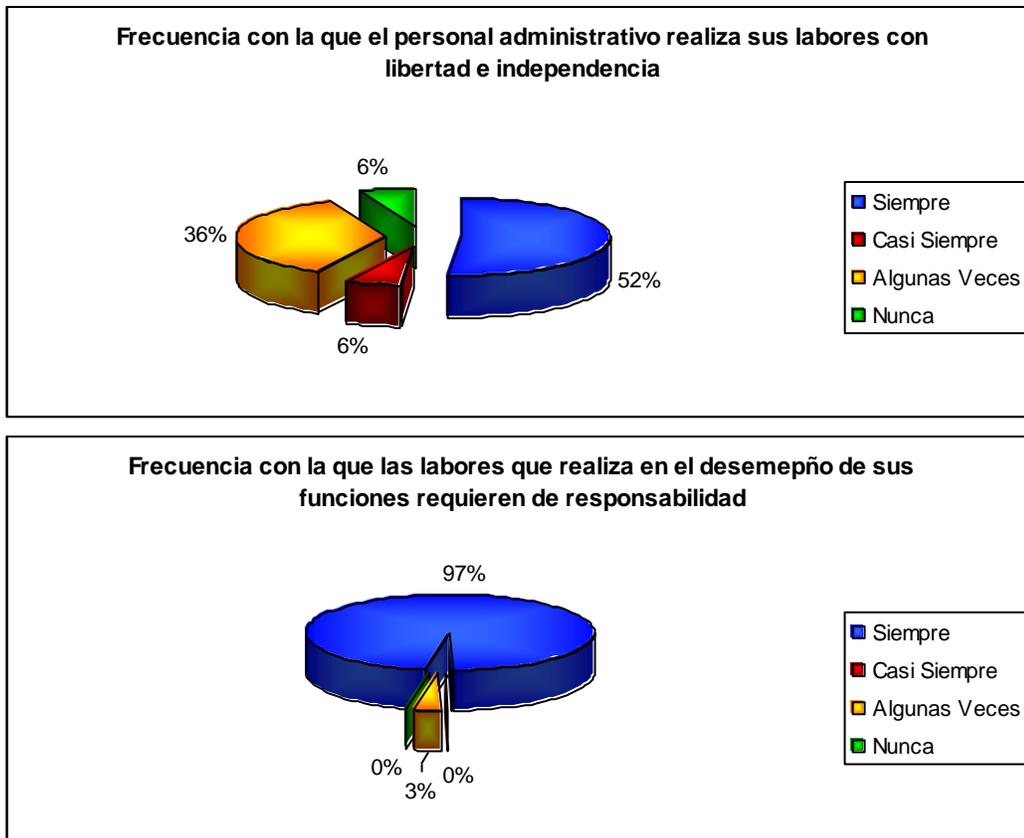
**Cuadro 23**  
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión exigencias del puesto**

Indicador	Ítem	F	Fr %
<b>Realizar</b>	Cuenta usted con libertad e independencia para desarrollar las labores que le han sido asignadas por la organización		
	Siempre	17	51,52

**Cuadro 23 (cont)**

Indicador	Item	F	Fr %
<b>Realizar</b>	Casi Siempre	2	6,06
	Algunas Veces	12	36,36
	Nunca	2	6,06
	<b>Las labores que realiza en el desempeño de sus funciones requieren de responsabilidad y afectan el normal desempeño de sus funciones</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>32</b>	<b>96,97</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>1</b>	<b>3,03</b>
	<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 19.** Distribución de frecuencias del indicador realizar correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (Ítems 13 y 14).

En lo que se refiere a la libertad e independencia con que el personal administrativo realiza sus tareas, se determinó que en un 58 % siempre o casi siempre los empleados administrativos cuentan con libertad de acción para cumplir con las tareas y funciones que le han sido asignadas. Otro 36 % indicó que algunas veces cuenta con libertad e independencia para trabajar y un 6% señaló que nunca tiene autonomía para trabajar. Esto deja entrever, que el recurso humano que desempeña funciones de administración la mayor parte del tiempo posee libertad de acción para desenvolverse, pero en ocasiones están sujetos a pautas, normas y procedimientos de supervisión y dirección.

Por otra parte, el ítem 14 relativo a la responsabilidad de las funciones del personal administrativo, reveló que el 97 % de los trabajadores expresó que sus funciones requieren de responsabilidad y afectan el normal desempeño de la organización, Otro 3% indicó que algunas veces sus funciones deben ser realizadas responsablemente. Esto indica que los cargos administrativos, requieren de gran responsabilidad, pues tienen un gran impacto en el normal desenvolvimiento de la institución.

#### **Cuadro 24**

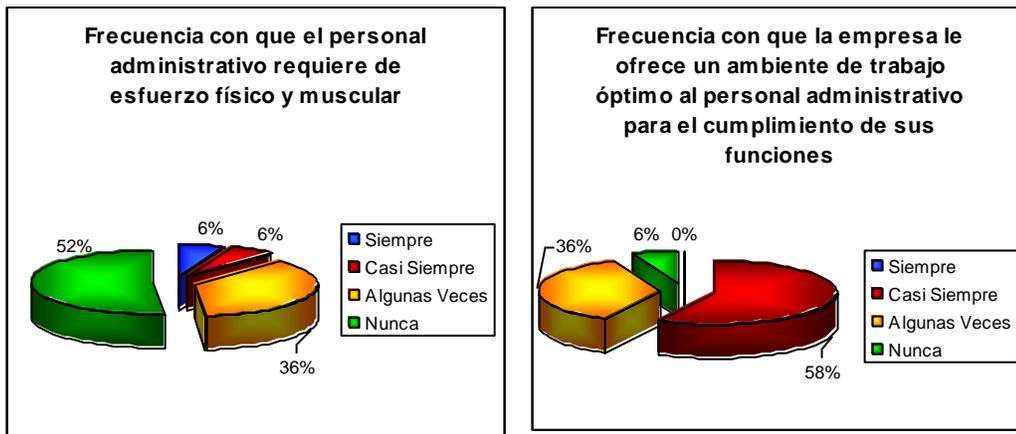
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión exigencias del puesto**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Su puesto le exige esfuerzo físico y muscular</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>6,06</b>

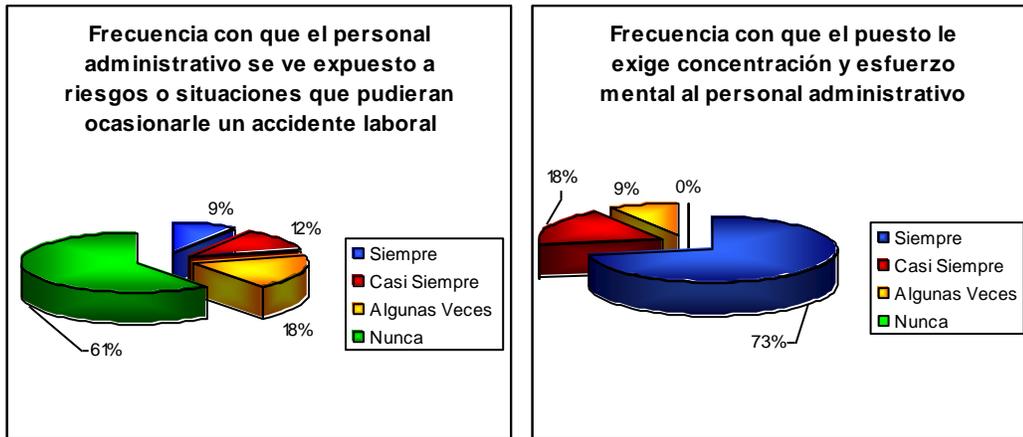
**Cuadro 24 (cont)**

Indicador	Item	F	Fr %
<b>Condiciones De trabajo</b>	Casi Siempre	2	6,06
	Algunas Veces	12	36,36
	Nunca	17	51,52
	<b>Le ofrece la empresa un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de sus funciones</b>		
	Siempre	0	0,00
	Casi Siempre	19	57,58
	Algunas Veces	12	36,36
	Nunca	2	6,06
	<b>Durante el desempeño de sus funciones se ve expuesto a riesgos o situaciones que pudieran ocasionarle un accidente laboral</b>		
	Siempre	3	9,09
	Casi Siempre	4	12,12
	Algunas Veces	6	18,18
	Nunca	20	60,61
	<b>Su puesto le exige esfuerzo mental y concentración</b>		
	Siempre	24	72,73
	Casi Siempre	6	18,18
	Algunas Veces	3	9,09
	Nunca	0	0,00

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 20.** Distribución de frecuencias del indicador condiciones de trabajo correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto.(Ítems 15 y 16).



**Gráfico 21.** Distribución de frecuencias del indicador condiciones de trabajo correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (Ítems 17 y 18).

Con respecto al esfuerzo físico que realiza el recurso humano a nivel administrativo, se determinó que el 12% considera que sus funciones siempre o casi siempre requieren de esfuerzo físico, un 36 % manifestó realizar actividad física en algunas ocasiones, mientras que un 52 % de los individuos encuestados indicó no realizar esfuerzo físico o muscular en el ejercicio de sus funciones. Ello demuestra que los cargos administrativos exigen un esfuerzo físico extremadamente ligero, en posiciones típicas de oficina, con ocasionales movimientos y traslados de cargas, pues aunque la mayoría indicó no realizar o hacer algunas veces esfuerzo de este tipo, un menor porcentaje expresó haberlo desarrollado con frecuencia.

Así mismo con relación al ambiente de trabajo que ofrece la empresa, el ítem 16 reveló que un 58 % del personal administrativo considera que la empresa casi siempre le ofrece condiciones óptimas para desempeñarse en su puesto, otro 36 % señaló que algunas veces la organización le brinda un ambiente de trabajo adaptado a

las exigencias de su puesto, tan solo un 6% indicó que la empresa no le proporciona un ambiente de trabajo agradable adaptado a las necesidades de su puesto. Con base en la información anterior, se presume que la empresa ofrece al personal administrativo un ambiente de trabajo que cumple con las condiciones necesarias para desarrollar las labores que le han sido asignadas.

Por otra parte, con respecto a los riesgos a los que se pudiera enfrentar el personal administrativo, 21% de los empleados de administración afirmó verse expuesto a riesgos siempre o casi siempre en el ejercicio de sus funciones, un 18 % indicó que algunas veces debe exponerse a situaciones que pudieran ocasionarle algún accidente profesional, el 61% restante manifestó nunca verse expuesto a condiciones inseguras que pudieran ocasionarle algún tipo de accidente. Esto indica que a nivel administrativo los puestos de trabajo no exigen que sus ocupantes se vean expuestos a riesgos o situaciones que pudieran ocasionarles algún tipo de accidente en el cumplimiento de sus funciones, es decir, la posibilidad de accidentes es mínima, pues hay ausencia de peligros inmediatos o mediatos.

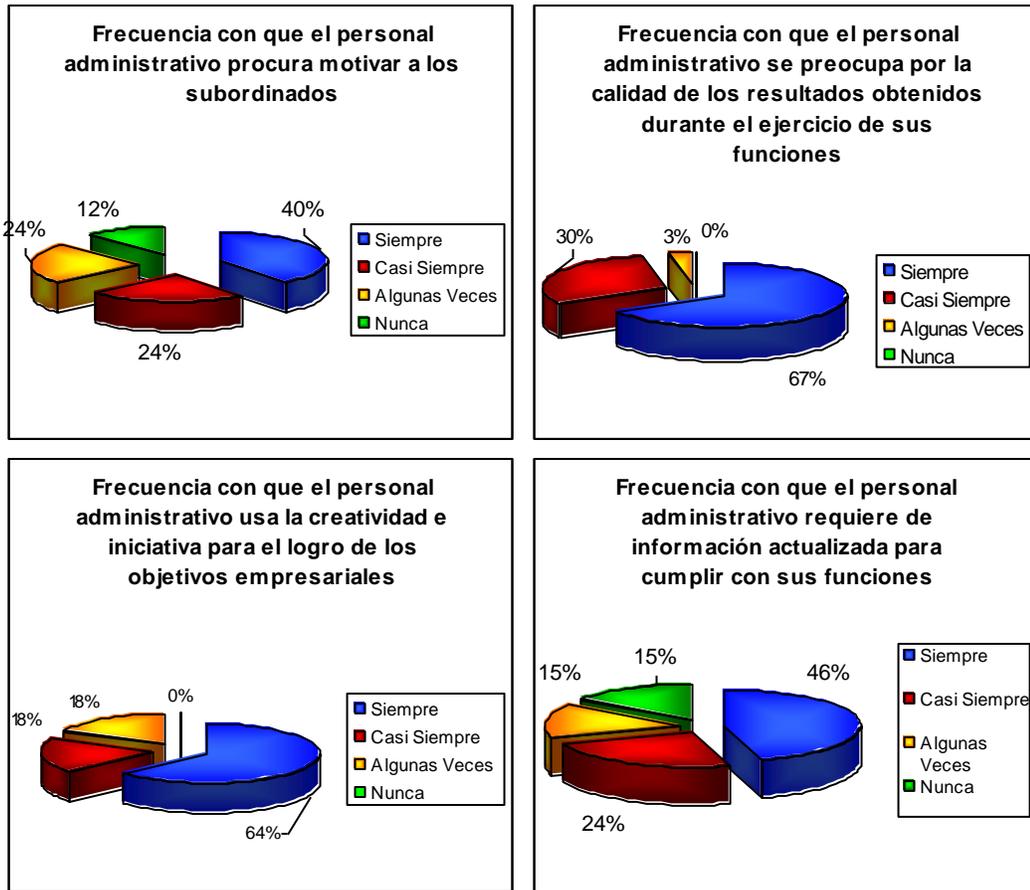
Con relación al grado de concentración de los empleados administrativos, 91% de los trabajadores manifestaron requerir de concentración y esfuerzo mental siempre o casi siempre, mientras que el otro 9% indicó que debe concentrarse y esforzarse mentalmente algunas veces, lo cual evidencia que los puestos administrativo requieren de un esfuerzo sensorial sostenido constante para cumplir con las funciones y tareas que les son asignadas, pues exigen períodos prolongados de atención y esfuerzo sensorial.

**Cuadro 25**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión tipos de competencias**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Logro y Acción</b>	<b>Como parte del personal administrativo, procura motivar a los subordinados</b>		
	Siempre	13	39,39
	Casi Siempre	8	24,24
	Algunas Veces	8	24,24
	Nunca	4	12,12
	<b>Se preocupa usted por la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones</b>		
	Siempre	22	66,67
	Casi Siempre	10	30,30
	Algunas Veces	1	3,03
	Nunca	0	0,00
	<b>Dentro de sus funciones usa la iniciativa y creatividad para desarrollar procedimientos eficaces que permitan orientar los medios hacia el logro de los objetivos empresariales</b>		
	Siempre	21	63,64
	Casi Siempre	6	18,18
	Algunas Veces	6	18,18
	Nunca	0	0,00
	<b>Debe capacitarse permanentemente para cumplir con sus funciones</b>		
Siempre	15	45,45	
Casi Siempre	8	24,24	
Algunas Veces	5	15,15	
Nunca	5	15,15	

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 22.** Distribución de frecuencias del indicador logro y acción correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítems 19, 20, 21 y 22).

En cuanto a la motivación que el personal administrativo brinda a los subordinados, el ítem 19 reveló que el 64% de los empleados administrativos procura motivar a los subordinados que tiene a su cargo siempre o casi siempre, otro 24% expresó que lo hace algunas veces, y el 12 % restante indicó que nunca estimula a sus trabajadores. Esto demuestra que el personal administrativo posee en su mayoría de orientación al logro, pues motiva a sus subordinados para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución.

En lo que respecta a la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones, el 97 % de los encuestados expresó que siempre o casi siempre se preocupa por la calidad de los resultados que obtiene, el 3% manifestó preocuparse por ello algunas veces. Esto evidencia claramente que el personal administrativo tiene una tendencia marcada hacia el orden, calidad y precisión de los resultados, lo cual se encuentra enmarcado dentro de las competencias de logro y acción.

De igual manera el ítem 21 relativo al uso de la creatividad e iniciativa para el logro de los objetivos empresariales, reveló que el 82 % del talento humano de administración pone en práctica su creatividad siempre o casi siempre, mientras que otro 18% afirmó hacerlo algunas veces. Con base en esta información, se presume que el personal administrativo requiere de la iniciativa y creatividad como una herramienta de importancia para el ejercicio de su labor.

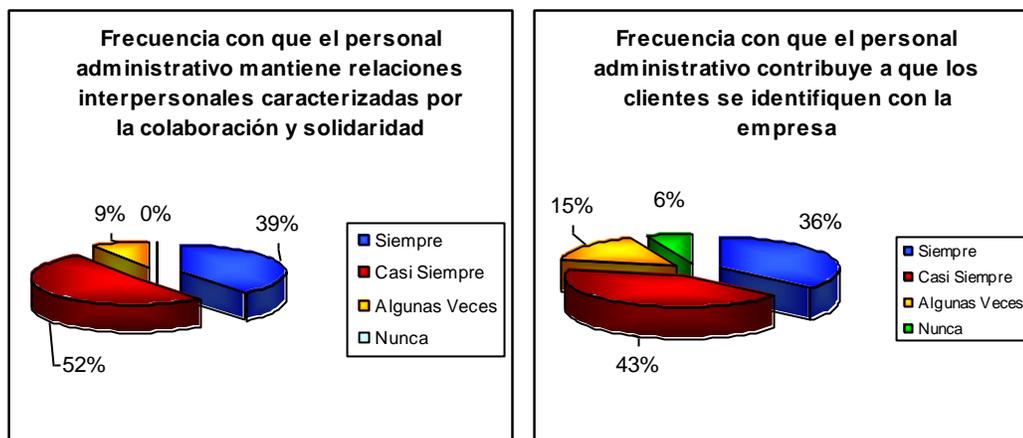
Con respecto a la necesidad de capacitarse permanentemente para cumplir con las tareas y funciones que le son asignadas al personal administrativo, el 70% de los encuestados señaló que siempre o casi siempre requiere de información actualizada para desempeñarse en su puesto, otro 15% expresó que algunas veces requiere de capacitación, y otro 15% afirmó que nunca requiere de información nueva o actualizada para cumplir con sus funciones. Esto evidencia una actitud positiva hacia la búsqueda de información y actualización permanente por parte de los empleados que laboran a nivel administrativo.

**Cuadro 26**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión tipos de competencias**

Indicador	Item	F	Fr %
Ayuda y Servicio	En su rol dentro de la organización debe mantener relaciones interpersonales caracterizadas por la colaboración y solidaridad		
	Siempre	13	39,39
	Casi Siempre	17	51,52
	Algunas Veces	3	9,09
	Nunca	0	0,00
	Cumple con sus funciones, para que los clientes se identifiquen con la empresa		
	Siempre	12	36,36
	Casi Siempre	14	42,42
Algunas Veces	5	15,15	
Nunca	2	6,06	

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 23.** Distribución de frecuencias del indicador ayuda y servicio correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítems 23 y 24).

En lo que respecta a las relaciones interpersonales del personal administrativo, el ítem 23 determinó que el 91% del recurso humano mantiene relaciones basadas en la colaboración y solidaridad siempre o casi siempre, mientras que el 9% restante algunas veces tiene relaciones interpersonales con estas características. Esto indica que los empleados de la administración de la empresa en su mayoría mantienen buena relación con sus subordinados, pares, jefes y directivos.

Así mismo el ítem 24 reveló que el 79% del personal de administración cumple siempre o casi siempre con sus funciones de manera eficaz y eficiente para que los clientes se identifiquen con la empresa, otro 15% manifestó que lo hace en algunas oportunidades, otro 6% indicó que cumple con sus funciones pero no para satisfacer a los clientes. Esto evidencia que una gran proporción de los empleados del nivel administrativo, se identifica con los clientes que acuden a la tienda, es decir, tiene una orientación hacia el cliente.

### **Cuadro 27**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión tipos de competencias**

<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Influencia</b>	<b>Una exigencia de su cargo es la de ejercer ascendencia (influencia positiva) en los trabajadores que laboran en la empresa.</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>5</b>	<b>15,15</b>

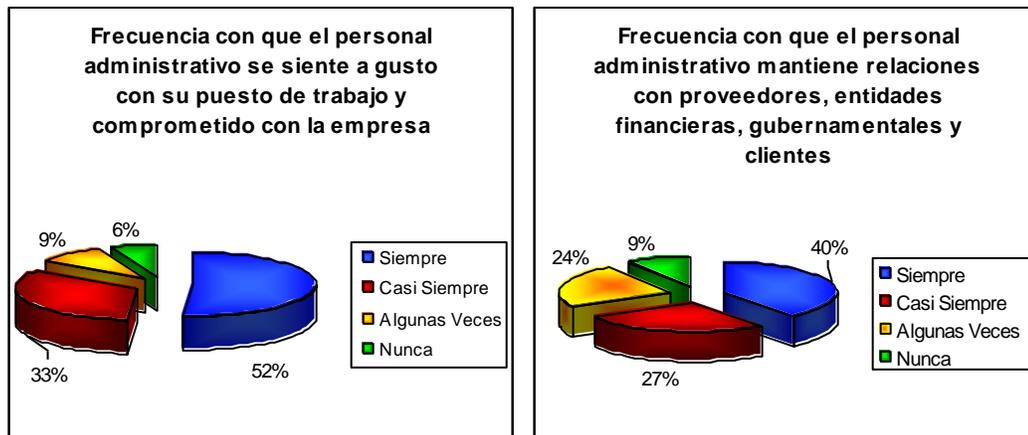
**Cuadro 27 (cont)**

Indicador	Item	F	Fr %
<b>Influencia</b>	Casi Siempre	6	18,18
	Algunas Veces	13	39,39
	Nunca	9	27,27
	<b>Se siente a gusto con su puesto de trabajo, y comprometido con la empresa</b>		
	Siempre	17	51,52
	Casi Siempre	11	33,33
	Algunas Veces	3	9,09
	Nunca	2	6,06
	<b>Su posición dentro de la empresa le exige establecer relaciones con proveedores,entidades financieras y gubernamentales, clientes,etc.</b>		
	Siempre	13	39,39
	Casi Siempre	9	27,27
	Algunas Veces	8	24,24
	Nunca	3	9,09

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 24.** Distribución de frecuencias del indicador influencia correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem 25).



**Gráfico 25.** Distribución de frecuencias del indicador influencia correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítems 26 y 27).

En cuanto a la frecuencia con que el personal administrativo ejerce una influencia positiva en los empleados de la empresa, el 85 % de los encuestados respondió que siempre o casi siempre ejerce influencia positiva en el personal que labora en la empresa, otro 9% expresó que lo hace algunas veces, y otro 6% indicó que nunca ejerce influencia en sus compañeros. Esto pone de manifiesto la habilidad de parte del personal administrativo, para constituirse como un modelo a seguir dentro de la organización.

En lo que respecta a la conciencia organizacional del personal administrativo, se determinó que el 85% de los individuos encuestados se sienten a gusto con su puesto y comprometidos con la organización, otro 9% señaló que algunas veces se siente a gusto y comprometido con la empresa, el 6% restante indicó no sentirse a gusto con su puesto y poco comprometido con la institución. Esto evidencia el alto grado de conciencia y compromiso organizacional que poseen los empleados administrativos de Lacor C.A.

Por otra parte, el ítem 27 determinó que un 67 % del personal del área administrativa siempre mantiene relación con los proveedores, entidades financieras, gubernamentales y con los clientes, otro 24% expresó que tiene contacto con entes gubernamentales y financieros en ciertas ocasiones, y un 9 % indicó tener ningún contacto con este tipo de entidades. Esto demuestra que el personal administrativo, tiene la habilidad de construir relaciones con otros entes frecuentemente.

### **Cuadro 28**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión Tipos de Competencias**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Gerenciales</b>	<b>Usted forma parte del equipo encargado de evaluar el desempeño y dar retroalimentación a los trabajadores</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>6,06</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>1</b>	<b>3,03</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>13</b>	<b>39,39</b>
	<b>Nunca</b>	<b>17</b>	<b>51,52</b>
	<b>Como parte del personal administrativo, usted dirige, coordina, y controla las tareas y funciones asignadas a los subordinados</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>12</b>	<b>36,36</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>10</b>	<b>30,30</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>6</b>	<b>18,18</b>
	<b>Nunca</b>	<b>5</b>	<b>15,15</b>
	<b>Dentro de sus funciones, está la de establecer los procesos, políticas y normas que regulan la acción del personal de la organización.</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>4</b>	<b>12,12</b>
<b>Casi Siempre</b>	<b>1</b>	<b>3,03</b>	
<b>Algunas Veces</b>	<b>12</b>	<b>36,36</b>	
<b>Nunca</b>	<b>16</b>	<b>48,48</b>	

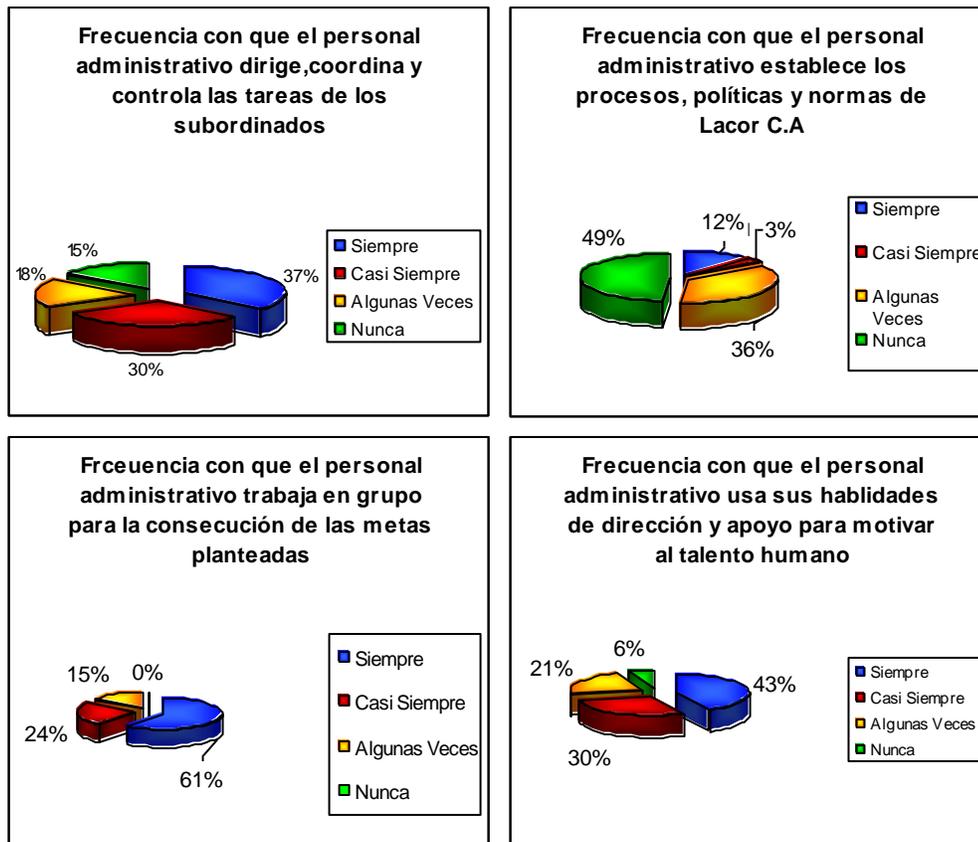
**Cuadro 28 (cont).**

Indicador	Item	F	Fr %
Gerenciales	El puesto que ocupa, le permite trabajar en equipo para la consecución de las metas planteadas		
	Siempre	20	60,61
	Casi Siempre	8	24,24
	Algunas Veces	5	15,15
	Nunca	0	0,00
	Considera que posee cualidades de dirección y apoyo que motiven al recurso humano a la consecución de los objetivos organizacionales		
	Siempre	14	42,42
	Casi Siempre	10	30,30
	Algunas Veces	7	21,21
	Nunca	2	6,06

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 26** Distribución de frecuencias del indicador gerenciales correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem 28).



**Gráfico 27** Distribución de frecuencias del indicador gerenciales correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítems 29, 30, 31 y 32).

Con respecto a la frecuencia con que el personal administrativo forma parte del equipo encargado de evaluar el desempeño y dar retroalimentación a los trabajadores, se determinó que solo el 9% del personal participa siempre o casi siempre en el equipo encargado de evaluar el desempeño de los trabajadores, otro 39% indicó participar algunas veces mientras que el 52% restante expresó que nunca forma parte del personal encargado de evaluar a los trabajadores y brindarles retroalimentación, lo cual deja entrever que los empleados de administración, no participan activamente en la detección de necesidades de capacitación y desarrollo del personal, con excepción de algunas áreas específicas de la empresa, como la gerencia de recursos humanos, la

cual tiene a su cargo los planes de capacitación y desarrollo del personal, así como los planes de carrera del talento humano que labora en la organización.

Así mismo el ítem 29 relativo a la frecuencia con que el personal administrativo dirige, coordina y controla las tareas y funciones que le son asignadas a los subordinados, reveló que el 67% de los encuestados lo realiza siempre o casi siempre, un 18% indicó que dirige, coordina y controla a los subordinados a su cargo algunas veces, y un 15 % expresó que nunca lo hace. Esto evidencia que un porcentaje alto de la administración de la empresa dirige y controla a los trabajadores a su cargo como parte de sus funciones dentro de la organización.

En cuanto a la definición de los procesos, políticas y normas de la empresa, se determinó que el 15 % de los empleados de administración siempre o casi siempre establece los procesos, políticas y normas de la organización, un 36 % señaló que lo hace algunas veces, mientras que el 49% restante afirmó que nunca lo hace. Con base en esta información, se puede deducir que el personal administrativo no interviene directamente en el proceso de definición de procesos, políticas y normas de la institución, aunque algunos departamentos o áreas de la empresa, si se encuentren involucrados directamente con ello.

Con relación al trabajo en equipo y cooperación, el ítem 31 develó que el 85% del personal administrativo trabaja en equipo para la consecución de las metas organizacionales, el resto de los encuestados manifestó trabajar en equipo en algunas ocasiones. Esto demuestra que el capital humano de administración ha desarrollado habilidades para trabajar en equipo y cooperar, en la búsqueda del éxito empresarial.

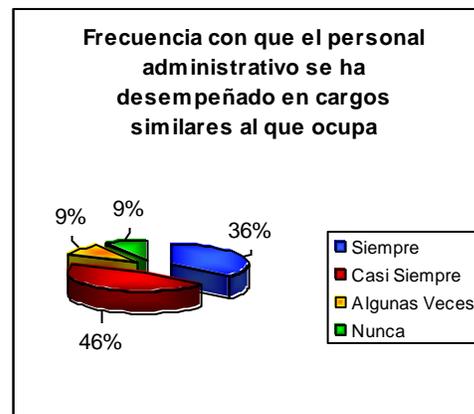
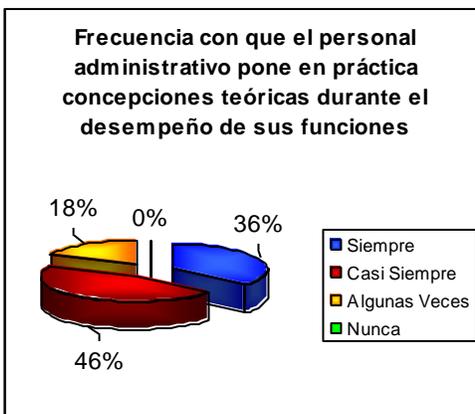
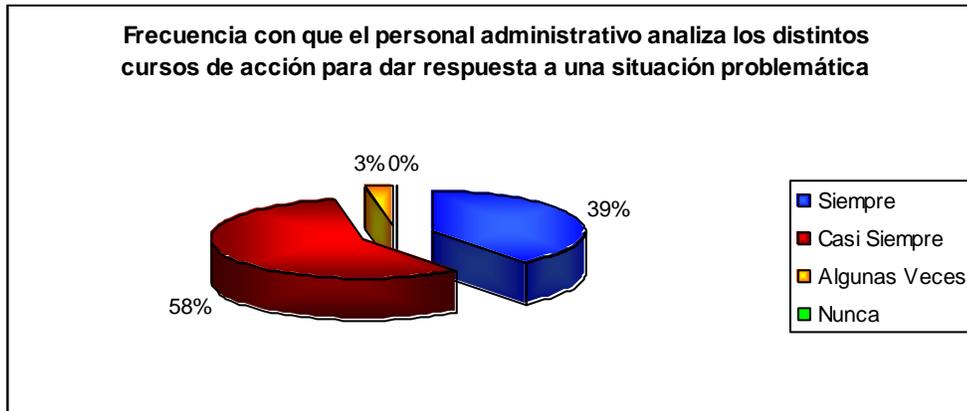
En lo que respecta a la capacidad de liderazgo, el 73 % del personal señaló que siempre o casi siempre pone en práctica sus habilidades de dirección y apoyo para motivar a los trabajadores que tienen a su cargo, un 21 % afirmó hacerlo algunas veces, y el porcentaje faltante expresó que nunca lo hace. Ello evidencia un alto porcentaje de liderazgo dentro de la empresa, el cual debe mejorarse en algunas áreas de la empresa.

### **Cuadro 29**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión tipos de competencia**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Cognoscitivas</b>	<b>En el ejercicio de sus funciones diarias se ve obligado a analizar los distintos cursos de acción que se pueden seguir para dar respuesta a una situación problemática</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>13</b>	<b>39,39</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>19</b>	<b>57,58</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>1</b>	<b>3,03</b>
	<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Pone en práctica concepciones teóricas que sustentan los principios administrativos durante el desempeño de sus funciones</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>12</b>	<b>36,36</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>15</b>	<b>45,45</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>6</b>	<b>18,18</b>
	<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Su cargo actual, le exige haberse desempeñado en cargos similares</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>12</b>	<b>36,36</b>
<b>Casi Siempre</b>	<b>15</b>	<b>45,45</b>	
<b>Algunas Veces</b>	<b>3</b>	<b>9,09</b>	
<b>Nunca</b>	<b>3</b>	<b>9,09</b>	

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 28** Distribución de frecuencias del indicador cognoscitivas correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítems 33,34 y 35).

En lo que respecta al pensamiento analítico del personal de administración, el 97% manifestó analizar las situaciones y los posibles cursos de acción siempre o casi siempre, el 3 % indicó hacerlo algunas veces. Con base en esta información, se presume que el personal administrativo está en capacidad de analizar cualquier situación o problema y encontrar un posible curso de acción para solventarla.

De igual manera el ítem 34, determinó que el 82 % de lo empleados administrativos siempre o casi siempre se desempeñan en base a las concepciones

teóricas que sustentan los principios administrativos. Otro 18 % expresó que se desempeña con base en los principios teóricos algunas veces. Esto evidencia que el talento humano de la administración además de analizar las situaciones o problemas y las posibles alternativas de solución, toma sus decisiones en base a los principios y conceptos teóricos aplicados en la administración, demostrando capacidad de razonamiento conceptual.

Con respecto de la experiencia que requieren los cargos administrativos, el 82 % de los encuestados expresó que para ocupar un cargo administrativo siempre o casi siempre se requiere de experiencia en cargos similares, un 9 % indicó que algunas veces es requerida la experiencia, y el 9 % restante considera que no es necesario tener experiencia para ocupar alguno de los cargos administrativos. Esto indica que para formar parte del equipo de administración se debe contar con una experiencia mínima en cargos similares o iguales al que se va a desempeñar.

### **Cuadro 30**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias de personal  
Dimensión tipos de competencias**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Eficacia Personal</b>	<b>El ejercicio de sus funciones requiere de auto-control personal y emocional frente a situaciones Imprevistas</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>25</b>	<b>75,76</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>7</b>	<b>21,21</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>1</b>	<b>3,03</b>
	<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

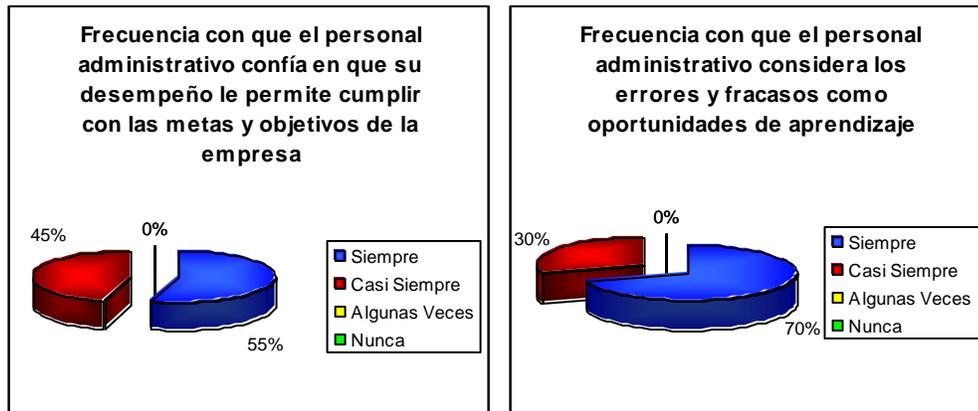
**Cuadro 30 (cont).**

Indicador	Item	F	Fr %	
<b>Eficacia Personal</b>	<b>Confía en que su desempeño le permite cumplir con las metas y objetivos que se ha trazado la organización</b>			
	Siempre	18	54,55	
	Casi Siempre	15	45,45	
	Algunas Veces	0	0,00	
	Nunca	0	0,00	
	<b>Cree usted que los errores y fracasos constituyen oportunidades de aprendizaje que permiten afrontar nuevos retos</b>			
	Siempre	23	69,70	
	Casi Siempre	10	30,30	
	Algunas Veces	0	0,00	
	Nunca	0	0,00	

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 29** Distribución de frecuencias del indicador eficacia personal correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem 36).



**Gráfico 30** Distribución de frecuencias del indicador eficacia personal correspondiente a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítems 37 y 38).

En lo que respecta al autocontrol personal y emocional, el 97 % de los encuestados respondieron que siempre o casi siempre requieren de autocontrol frente a situaciones imprevistas. El porcentaje restante expresó que requiere de autocontrol algunas veces. Esto demuestra que los cargos administrativos requieren la mayor parte del tiempo de autocontrol personal y emocional.

El ítem 37, determinó que el 100% de los empleados administrativos confían en que su desempeño les permite cumplir eficientemente con las metas y objetivos de la empresa. Lo cual evidencia que el personal administrativo cuenta con un alto índice de confianza en sí mismo.

Con relación al comportamiento de los empleados administrativos ante los fracasos, el 100% manifestó que siempre o casi siempre considera los errores y fracasos como oportunidades de las cuales se puede aprender. Por lo que se observa una actitud positiva frente a los fracasos en la totalidad del personal administrativo.

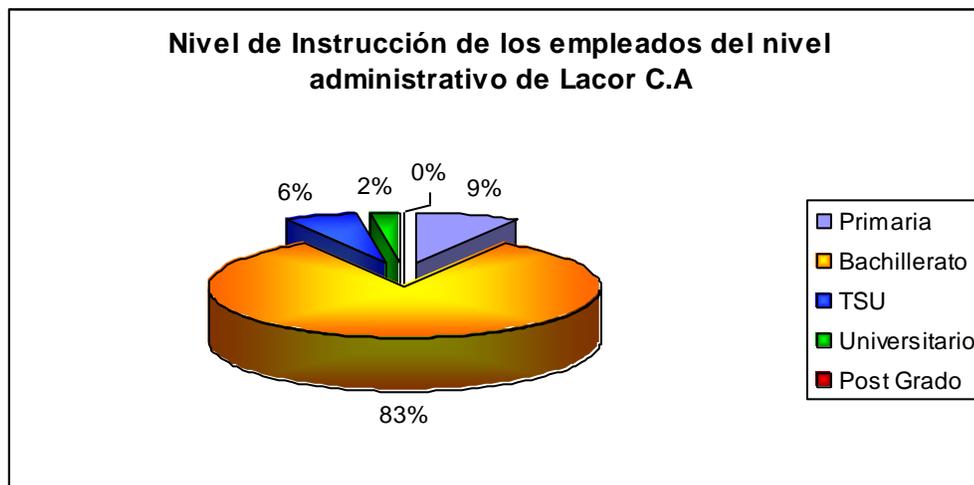
## Nivel Operativo

**Cuadro 31**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión nivel de instrucción**

Indicador	Item	F	Fr %
	<b>Indique su grado de instrucción</b>		
	Primaria	7	8,64
	Bachillerato	67	82,72
	TSU	5	6,17
	Universitario	2	2,47
	Post Grado	0	0,00

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 31** Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión nivel de instrucción. (Ítem 1).

Al analizar los datos que se encuentran en el cuadro y en el gráfico anterior, se observa que un 9% de los empleados del personal operativo solo posee educación primaria, un 83% del personal ha completado sus estudios de bachillerato, 6% del capital humano operativo está conformado por técnicos superiores universitarios, otro 2 % lo conforman los graduados universitarios. Lo cual deja entrever, que el personal más idóneo para ocupar cargos operativos en la organización son las personas que han completado sus estudios medios y diversificados, los técnicos superiores universitarios y los graduados profesionales en una menor proporción.

### **Cuadro 32**

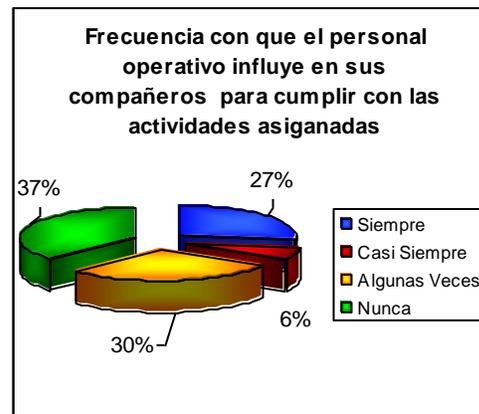
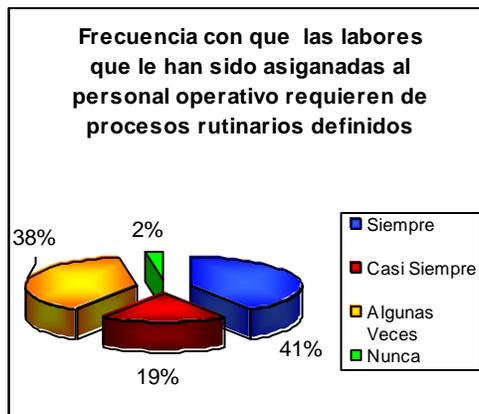
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal  
Dimensión exigencias del puesto**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Saber</b>	<b>Para desempeñarse en su cargo requiere de conocimientos técnicos que le permitan desarrollar las tareas que le han sido asignadas</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>40</b>	<b>49,38</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>11</b>	<b>13,58</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>13</b>	<b>16,05</b>
	<b>Nunca</b>	<b>17</b>	<b>20,99</b>
	<b>Las labores que le han sido asignadas requieren de procesos rutinarios y claramente definidos</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>33</b>	<b>40,74</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>15</b>	<b>18,52</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>31</b>	<b>38,27</b>
	<b>Nunca</b>	<b>2</b>	<b>2,47</b>

**Cuadro 32 (cont)**

Indicador	Item	F	Fr %
	<b>Para cumplir con las actividades que le han sido asignadas usted debe influir en otras personas</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>22</b>	<b>27,16</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>5</b>	<b>6,17</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>24</b>	<b>29,63</b>
	<b>Nunca</b>	<b>30</b>	<b>37,04</b>

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 32** Distribución de frecuencias del indicador saber correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (Ítems 9,10,11).

Con relación al conocimiento técnico que exigen los cargos operativos en la empresa, el ítem 9 reveló que el 63% de los encuestados siempre o casi siempre requiere de conocimientos técnicos para cumplir con las funciones propias del cargo, otro 16 % señaló necesitar conocimientos técnicos en el área algunas veces, mientras que un 21 % expresó no requerir de este tipo de conocimientos para el ejercicio de sus labores dentro de la empresa. Con base en esta información, se presume que el personal operativo debe poseer conocimientos técnicos, con relación al área o departamento en el que se desempeñan.

Por otra parte, el ítem 10 relativo a las actividades que deben desempeñar los empleados del nivel operativo, determinó que el 60 % de los individuos encuestados considera que siempre o casi siempre deben realizar actividades rutinarias que requieren de procesos definidos, otro 38 % de los empleados indicó que realiza labores de este tipo algunas veces, y tan solo un 2 % manifestó no realizar labores rutinarias. Ello evidencia que el recurso humano que labora en el área operativa debe realizar actividades propias de un solo departamento, o que se realicen de manera similar en otros departamentos de la empresa o áreas de la institución.

En cuanto a la habilidad para influir en otras personas del personal operativo, se determinó que un 33% de los empleados considera que siempre o casi siempre debe poner en práctica esta habilidad, un 30 % indicó que algunas veces requiere de la habilidad de influir en otras personas, finalmente un 37% manifestó no requerir de este tipo de destreza para cumplir con su funciones. Estos resultados indican claramente que el capital humano que trabaja en el área operativo no requiere como requisito fundamental la capacidad para influir en otras personas, para cumplir con sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.

**Cuadro 33**

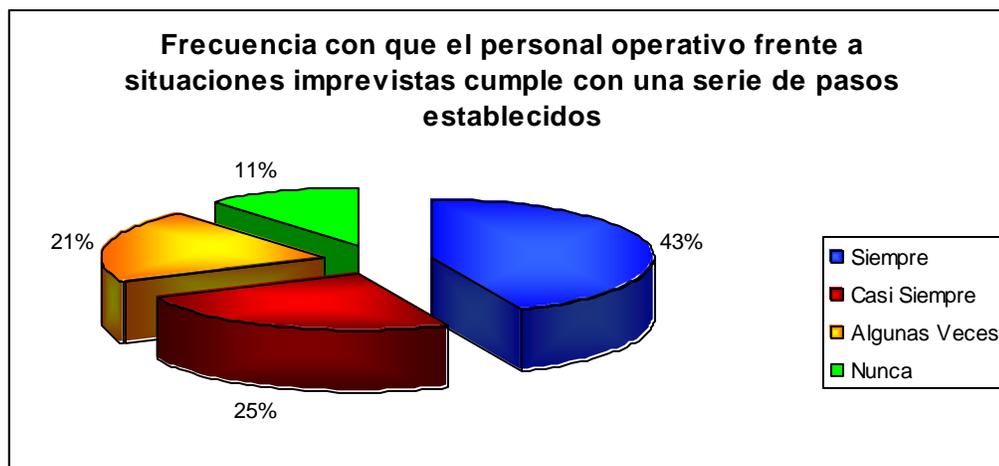
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión exigencias del puesto**

---

<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Pensar</b>	<b>Cumple usted con una serie de pasos establecidos frente a situaciones imprevistas</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>35</b>	<b>43,21</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>20</b>	<b>24,69</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>17</b>	<b>20,99</b>
	<b>Nunca</b>	<b>9</b>	<b>11,11</b>

---

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico 33** Distribución de frecuencias del indicador pensar correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (Ítem 12).

Con respecto a la forma como el personal operativo hace frente a las situaciones imprevistas, se determinó que el 68% de los encuestados considera que siempre o casi siempre responde frente a situaciones imprevistas siguiendo una serie de pasos establecidos, otro 21% señaló que algunas veces sigue una serie de pasos

establecidos para ello y el porcentaje restante expresó que nunca sigue una serie de instrucciones definidas. Esto indica que el personal operativo debe cumplir con una serie de fases previamente definidas para hacer frente a situaciones irregulares, aunque en ocasiones deba omitir algunas de estas para solventar la situación.

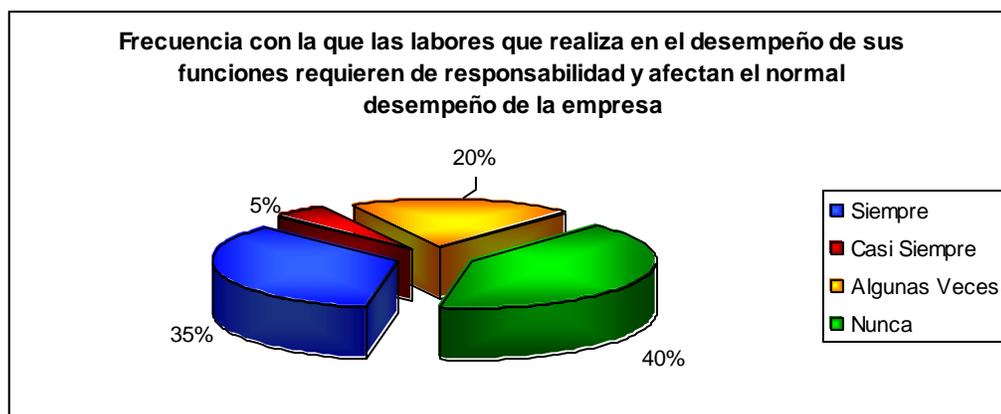
**Cuadro 34**  
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión exigencias del puesto**

Indicador	Ítem	F	Fr %
Realizar	Cuenta usted con libertad e independencia para desarrollar las labores que le han sido asignadas por la organización	Siempre	50 61,73
		Casi Siempre	13 16,05
		Algunas Veces	14 17,28
		Nunca	4 4,94
		Las labores que realiza en el desempeño de sus funciones requieren de responsabilidad y afectan el normal desempeño de sus funciones	
	Siempre	28 34,57	
	Casi Siempre	4 4,94	
	Algunas Veces	16 19,75	
	Nunca	33 40,74	

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 34** Distribución de frecuencias del indicador realizar correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (Ítem 13).



**Gráfico 35** Distribución de frecuencias del indicador realizar correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (Ítem 14).

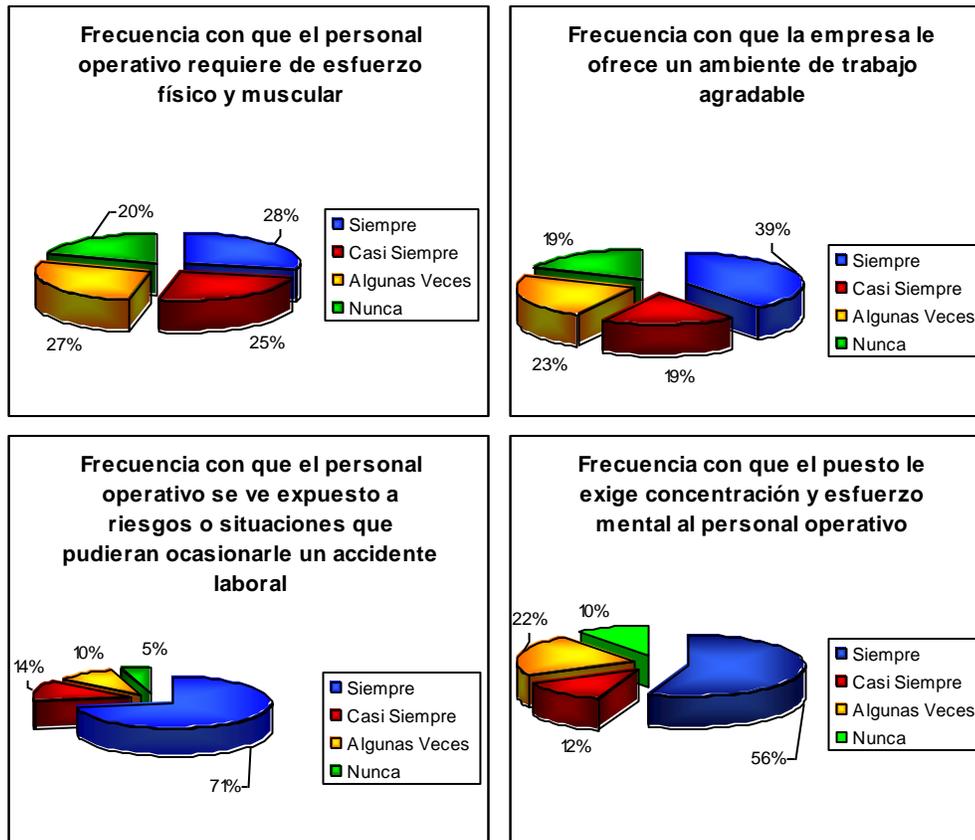
En lo que se refiere a la libertad e independencia con que el personal operativo realiza sus tareas, se determinó que en un 78 % siempre o casi siempre los empleados administrativos cuentan con libertad de acción para cumplir con las tareas y funciones que le han sido asignadas. Otro 17 % indicó que algunas veces cuenta con libertad e independencia para trabajar y un 5% señaló que nunca tiene autonomía para trabajar. Esto deja entrever, que el recurso humano que desempeña funciones operativas la mayor parte del tiempo posee libertad de acción para desenvolverse, pero en ocasiones están sujetos a pautas, normas y procedimientos de supervisión y dirección.

Por otra parte, el ítem 14 relativo a la responsabilidad de las funciones del personal operativo, reveló que el 40 % de los trabajadores expresó que sus funciones requieren de responsabilidad y afectan el normal desempeño de la organización, Otro 20% indicó que algunas veces sus funciones deben ser realizadas responsablemente. El 40% restante señaló que sus funciones no requieren de responsabilidad. Esto indica que aunque los cargos operativos requieren de responsabilidad, no afectan directamente el normal desenvolvimiento de la institución.

**Cuadro 35****Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal  
Dimensión exigencias del puesto**

<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Su puesto le exige esfuerzo físico y muscular</b>		
	Siempre	23	28,40
	Casi Siempre	20	24,69
	Algunas Veces	22	27,16
	Nunca	16	19,75
	<b>Le ofrece la empresa un ambiente de trabajo agradable</b>		
	Siempre	32	39,51
	Casi Siempre	15	18,52
	Algunas Veces	19	23,46
	Nunca	15	18,52
	<b>Durante el desempeño de sus funciones se ve expuesto a riesgos o situaciones que pudieran ocasionarle un accidente laboral</b>		
	Siempre	58	71,60
	Casi Siempre	11	13,58
	Algunas Veces	8	9,88
	Nunca	4	4,94
	<b>Su puesto le exige esfuerzo mental y concentración</b>		
Siempre	45	55,56	
Casi Siempre	10	12,35	
Algunas Veces	18	22,22	
Nunca	8	9,88	

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico 36** Distribución de frecuencias del indicador condiciones de trabajo correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión exigencias del puesto. (Ítems 15, 16,17 y 18).

Con respecto al esfuerzo físico que realiza el recurso humano a nivel operativo, se determinó que el 53% considera que sus funciones siempre o casi siempre requieren de esfuerzo físico, un 27 % manifestó realizar actividad física en algunas ocasiones, mientras que un 20 % de los individuos encuestados indicó no realizar esfuerzo físico o muscular en el ejercicio de sus funciones. Ello demuestra que los cargos operativos exigen un esfuerzo físico moderado, en posiciones que exigen el manejo y traslado de objetos o materiales de peso considerable, aunque en algunos casos esto no sea requerido.

Así mismo con relación al ambiente de trabajo que ofrece la empresa, el ítem 16 reveló que un 58 % del personal operativo considera que la empresa siempre o casi siempre le ofrece condiciones óptimas para desempeñarse en su puesto, otro 23 % señaló que algunas veces la organización le brinda un ambiente de trabajo adaptado a las exigencias de su puesto, un 19% indicó que la empresa no le proporciona un ambiente de trabajo agradable adaptado a las necesidades de su puesto. Con base en la información anterior, se presume que la empresa ofrece al personal operativo un ambiente de trabajo que cumple con las condiciones necesarias para desarrollar las labores que le han sido asignadas, pero pudieran mejorar esas condiciones para obtener un mejor desempeño.

Por otra parte, con respecto a los riesgos a los que se pudiera enfrentar el personal operativo, 85% de los empleados de administración afirmó verse expuesto a riesgos siempre o casi siempre en el ejercicio de sus funciones, un 10 % indicó que algunas veces debe exponerse a situaciones que pudieran ocasionarle algún accidente profesional, el 5% restante manifestó nunca verse expuesto a condiciones inseguras que pudieran ocasionarle algún tipo de accidente. Esto indica que a nivel operativo los puestos de trabajo exigen que sus ocupantes se vean expuestos a riesgos o situaciones que pudieran ocasionarles algún tipo de accidente en el cumplimiento de sus funciones, es decir, la posibilidad de accidentes es moderada, pues existen peligros controlables, contra los que se está protegido, y no es fácil que puedan hacer verdadero daño.

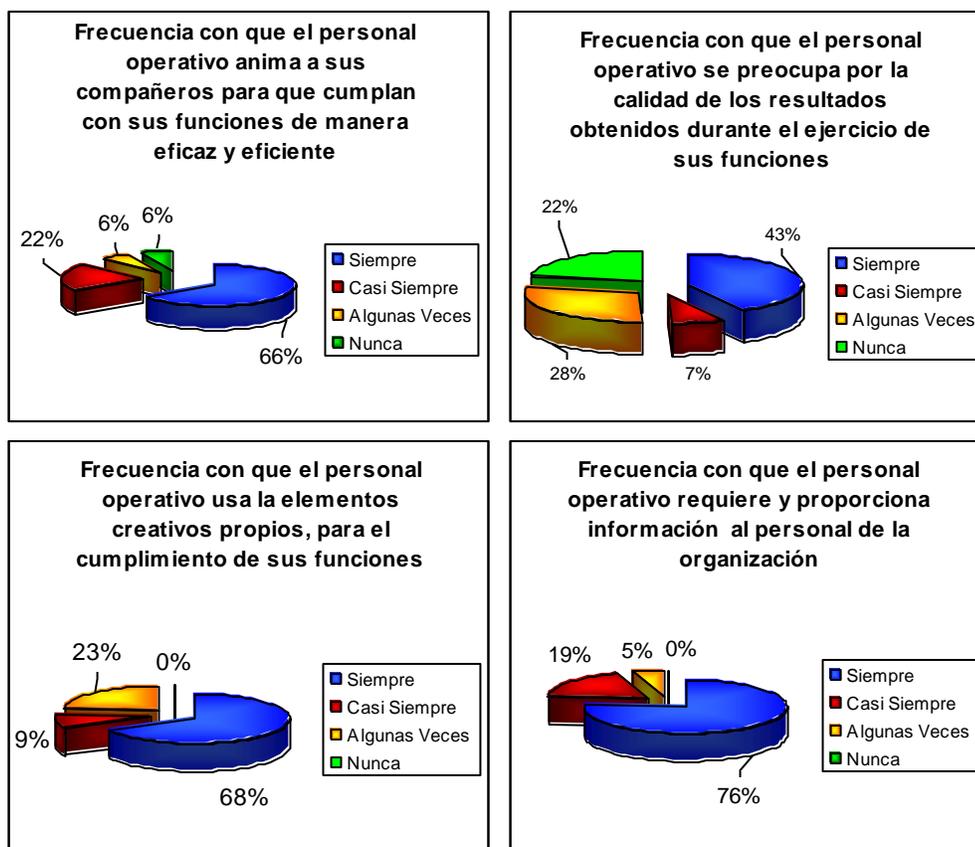
Con relación al grado de concentración de los empleados operativos, 68% de los trabajadores manifestaron requerir de concentración y esfuerzo mental siempre o casi siempre, mientras que otro 22% indicó que debe concentrarse y esforzarse mentalmente algunas veces, el 10 % restante expresó que nunca requiere de

concentración o esfuerzo mental, lo cual evidencia que los puestos operativos requieren de un esfuerzo sensorial sostenido claramente sobre lo normal para cumplir con las funciones y tareas que les son asignadas, pues exigen una atención sostenida, que produce stress, fastidio o pesadez para cumplir con las funciones y tareas que les son asignadas.

**Cuadro 36**  
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias de personal**  
**Dimensión tipos de competencias**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Logro y Acción</b>	<b>En el ejercicio de sus funciones anima a sus compañeros para que cumplan con sus funciones de manera eficaz y eficiente</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>53</b>	<b>65,43</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>18</b>	<b>22,22</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>5</b>	<b>6,17</b>
	<b>Nunca</b>	<b>5</b>	<b>6,17</b>
	<b>Se preocupa usted por la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>34</b>	<b>41,98</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>6</b>	<b>7,41</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>23</b>	<b>28,40</b>
	<b>Nunca</b>	<b>18</b>	<b>22,22</b>
	<b>Emplea elementos creativos propios, para el cumplimiento de sus funciones</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>55</b>	<b>67,90</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>7</b>	<b>8,64</b>
	<b>Algunas Veces</b>	<b>19</b>	<b>23,46</b>
	<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	<b>Durante el ejercicio de sus labores, debe proporcionar y solicitar información al personal de la organización</b>		
<b>Siempre</b>	<b>62</b>	<b>76,54</b>	
<b>Casi Siempre</b>	<b>15</b>	<b>18,52</b>	
<b>Algunas Veces</b>	<b>4</b>	<b>4,94</b>	
<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico 37** Distribución de frecuencias del indicador logro y acción correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias (Ítems 19, 20,21 y 22).

En cuanto al animo que el personal operativo le ofrece a sus compañeros para cumplan con sus funciones de forma eficaz y eficiente, el ítem 19 reveló que el 88% de los empleados operativos procura animar a los compañeros que laboran en el mismo área o departamento siempre o casi siempre, otro 6% expresó que lo hace algunas veces, y el 6 % restante indicó que nunca anima a sus compañeros. Esto demuestra que el personal operativo se encuentra orientado al logro de los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones, el 50 % de los encuestados expresó que siempre o casi siempre se preocupa por la calidad de los resultados que obtiene, el 28% manifestó preocuparse por ello algunas veces, mientras el 22% restante indicó que nunca se preocupa por la calidad de los resultado obtenidos durante el ejercicio de sus funciones. Esto evidencia claramente que el personal operativo se preocupa frecuentemente por los resultados obtenidos durante su desempeño en el puesto de trabajo.

De igual manera el ítem 21 relativo al uso de elementos creativos propios para el cumplimiento de sus funciones, reveló que el 77 % del talento humano operativo pone en práctica su creatividad siempre o casi siempre, mientras que otro 23% afirmó hacerlo algunas veces. Con base en esta información, se presume que el personal operativo requiere de la iniciativa y creatividad como una herramienta de importancia para el ejercicio de su labor.,

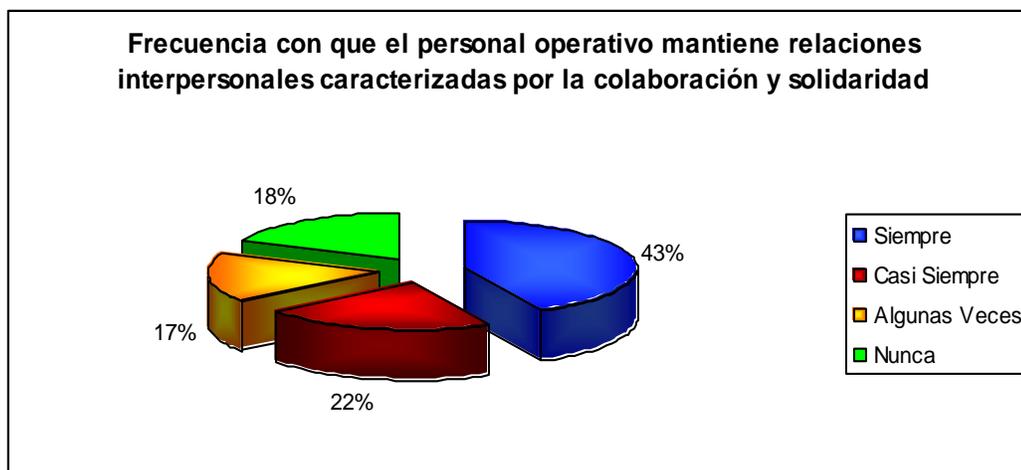
Con respecto búsqueda e intercambio de información por parte del personal operativo, el 95% de los encuestados señaló que siempre o casi siempre requiere de información para desempeñarse en su puesto. El otro 5% expresó que algunas veces requiere y proporciona información al personal de la empresa. Esto evidencia la necesidad y una actitud positiva hacia la búsqueda de información y actualización permanente por parte de los empleados que laboran a nivel operativo.

**Cuadro 37**

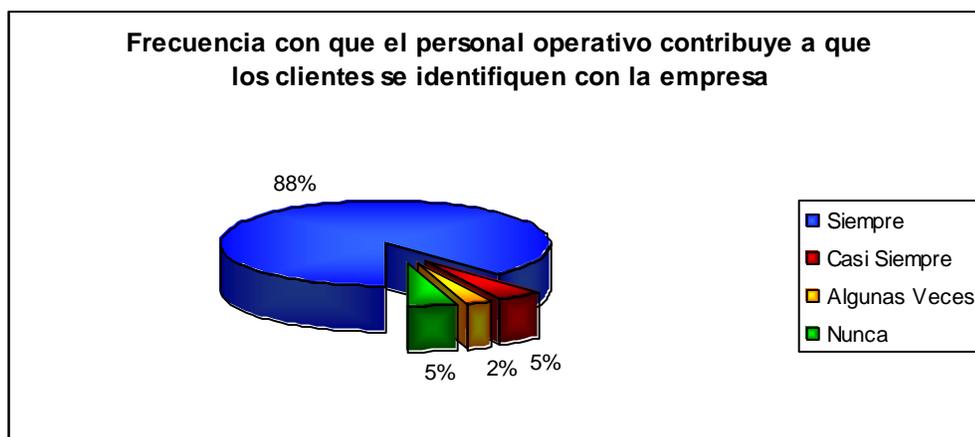
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión tipos de competencias**

Indicador	Item	F	Fr %
Ayuda y Servicio	En su cargo debe mantener relaciones interpersonales caracterizadas por la colaboración y la solidaridad		
	Siempre	35	43,21
	Casi Siempre	18	22,22
	Algunas Veces	14	17,28
	Nunca	15	18,52
	Cumple eficientemente con sus funciones, para que los clientes se identifiquen con la empresa		
	Siempre	71	87,65
	Casi Siempre	4	4,94
	Algunas Veces	2	2,47
	Nunca	4	4,94

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 38** Distribución de frecuencias del indicador ayuda y servicio correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem 23).



**Gráfico 39** Distribución de frecuencias del indicador ayuda y servicio correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem 24).

En lo que respecta a las relaciones interpersonales del personal administrativo, el ítem 23 determinó que el 65% del recurso humano mantiene relaciones basadas en la colaboración y solidaridad siempre o casi siempre, otro 17% expresó que en ocasiones mantiene este tipo de relaciones interpersonales, mientras que el 18% restante algunas veces tiene relaciones interpersonales con estas características. Esto indica que los empleados operativos de la empresa en su mayoría mantienen buena relación con sus subordinados, pares, clientes, jefes y directivos.

Así mismo el ítem 24 reveló que el 93% del personal operativo cumple siempre o casi siempre con sus funciones de manera eficaz y eficiente para que los clientes se identifiquen con la empresa, otro 2% manifestó que lo hace en algunas oportunidades, y el último 5% indicó que cumple con sus funciones pero no para satisfacer a los clientes. Esto evidencia que una gran proporción de los empleados del nivel operativo, saben que el cliente es la base fundamental de la empresa, y por lo tanto están orientados a satisfacer las necesidades de los mismos.

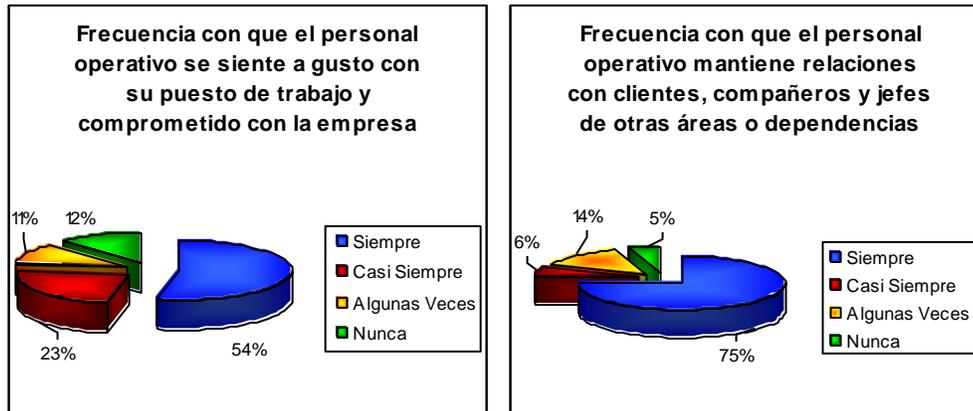
**Cuadro 38**  
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la**  
**variable competencias del personal**  
**Dimensión tipos de competencias**

Indicador	Item	F	Fr %
Influencia	Una exigencia de su cargo es la de ejercer ascendencia (influencia positiva) en el personal de la empresa.		
	Siempre	57	70,37
	Casi Siempre	13	16,05
	Algunas Veces	5	6,17
	Nunca	6	7,41
	Se identifica con su puesto de trabajo, con la empresa y los objetivos organizacionales		
	Siempre	43	53,09
	Casi Siempre	19	23,46
	Algunas Veces	9	11,11
	Nunca	10	12,35
	Su posición dentro de la empresa le exige establecer relaciones con los clientes, compañeros y jefes de otras áreas o dependencias		
	Siempre	61	75,31
Casi Siempre	5	6,17	
Algunas Veces	11	13,58	
Nunca	4	4,94	

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 40** Distribución de frecuencias del indicador influencia correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem 25).



**Gráfico 41** Distribución de frecuencias del indicador influencia correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem 26 y 27).

En cuanto a la frecuencia con que el personal operativo ejerce una influencia positiva en los empleados de la empresa, el 87 % de los encuestados respondió que siempre o casi siempre ejerce influencia positiva en el personal que labora en la empresa, otro 6% expresó que lo hace algunas veces, y otro 7% indicó que nunca ejerce influencia en sus compañeros. Esto pone de manifiesto la habilidad de parte del personal operativo, para constituirse como un modelo a seguir por sus compañeros.

En lo que respecta a la conciencia organizacional del personal operativo, se determinó que el 77% de los individuos encuestados se sienten a gusto con su puesto y comprometidos con la organización, otro 11% señaló que algunas veces se siente a gusto y comprometido con la empresa, el 12% restante indicó no sentirse a gusto con su puesto y poco comprometido con la institución. Esto evidencia el alto grado de conciencia y compromiso organizacional que poseen los empleados operativos de Lacor C.A.

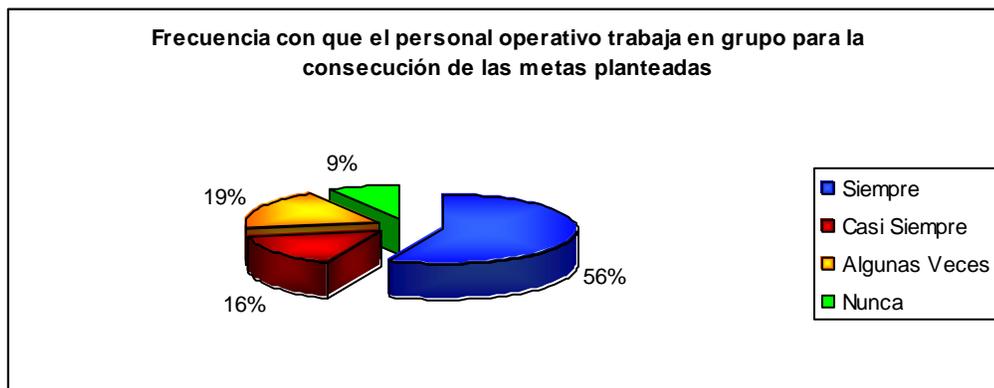
Por otra parte, el ítem 27 determinó que un 81 % del personal del área operativa siempre mantiene relación con clientes, compañeros, supervisores y jefes de otras áreas, otro 14% expresó que tiene contacto con clientes, compañeros, supervisores y jefes en ciertas ocasiones, y un 5 % indicó tener ningún contacto con este tipo de personal. Esto demuestra que el personal operativo, tiene la habilidad de construir relaciones dentro de la organización.

**Cuadro 39**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión tipo de competencias**

Indicador	Ítem	F	Fr %
Gerenciales	El puesto que ocupa, le permite trabajar en equipo para la consecución de las metas planteadas		
	Siempre	46	56,79
	Casi Siempre	13	16,05
	Algunas Veces	15	18,52
	Nunca	7	8,64

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 42** Distribución de frecuencias del indicador gerenciales correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem 28).

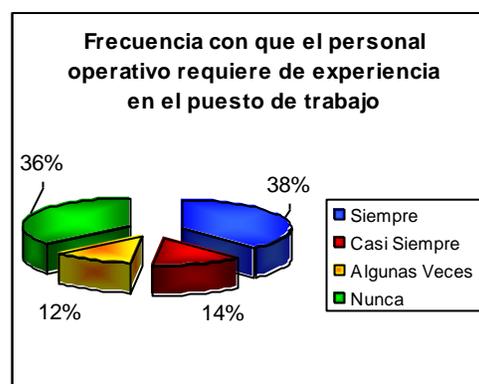
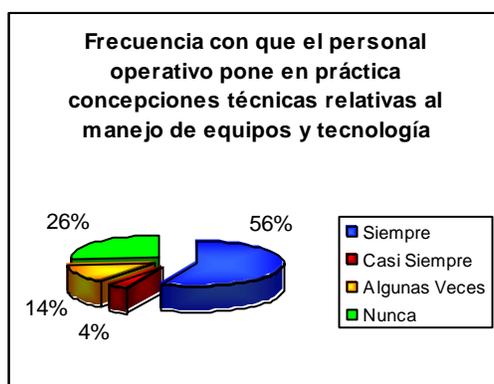
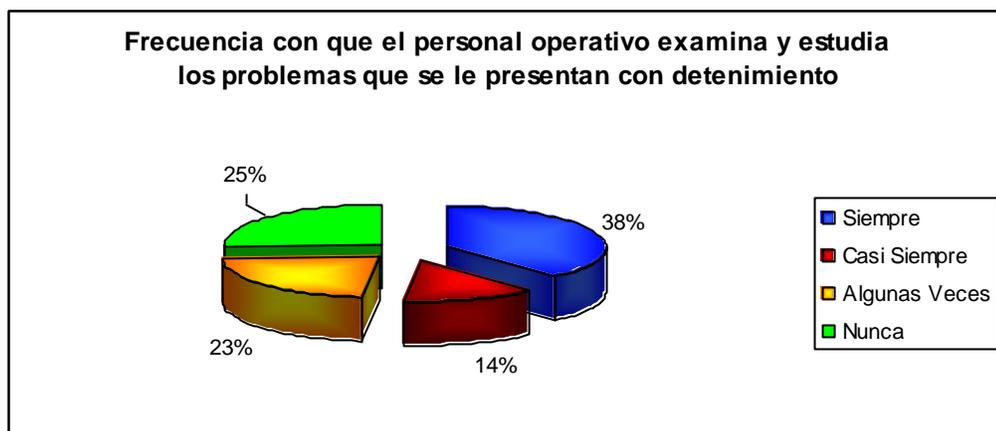
Con relación al trabajo en equipo y cooperación, el ítem 33 develó que el 72% del personal operativo trabaja en equipo para la consecución de las metas organizacionales, otro 19% de los encuestados señaló trabaja en equipo en algunas ocasiones, el porcentaje restante indicó que nunca trabaja en equipo. Esto demuestra que el capital humano operativo ha desarrollado habilidades para trabajar en equipo y cooperar, en la búsqueda del éxito empresarial.

#### **Cuadro 40**

**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión tipos de competencia**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Cognoscitivas</b>	<b>Examina y estudia los problemas que se le presentan con detenimiento</b>		
	Siempre	30	37,04
	Casi Siempre	11	13,58
	Algunas Veces	18	22,22
	Nunca	20	24,69
	<b>Pone en práctica las concepciones técnicas relativas al manejo de equipos y tecnología, para cumplir con sus funciones</b>		
	Siempre	46	56,79
	Casi Siempre	3	3,70
	Algunas Veces	11	13,58
	Nunca	21	25,93
	<b>Requiere su puesto de trabajo de experiencia técnica u operativa</b>		
	Siempre	31	38,27
Casi Siempre	11	13,58	
Algunas Veces	10	12,35	
Nunca	29	35,80	

**Fuente: El Autor (2006)**



**Gráfico 43** Distribución de frecuencias del indicador cognoscitivas correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítems 29,30 y 31).

En lo que respecta al pensamiento analítico del personal de administración, el 52% manifestó analizar los problemas y los posibles cursos de acción con detenimiento siempre o casi siempre, el 23 % indicó hacerlo algunas veces, mientras el 25 % restante expreso que nunca lo hace Con base en esta información, se presume que el personal operativo está en capacidad de analizar cualquier situación o problema y encontrar un posible solución para solventarla, pero antes de llevarla a cabo debe ser evaluada por el supervisor del departamento o área comercial donde se desempeñe.

De igual manera el ítem 31, determinó que el 60 % de los empleados operativos siempre o casi siempre se desempeñan en base a las concepciones técnicas relativas al manejo de equipos y tecnología. Otro 14 % expresó que se desempeña con base en los principios técnicos algunas veces, el 26 % restante manifestó que nunca pone en práctica sus conocimientos técnicos. Esto evidencia que el talento humano operativo además de analizar las situaciones o problemas y las posibles alternativas de solución, toma sus decisiones en base a los conocimientos técnicos con los que cuenta, aunque en ocasiones no requiera de ellos, demostrando capacidad de razonamiento conceptual.

Con respecto de la experiencia que requieren los cargos operativos, el 52 % de los encuestados expresó que para ocupar un cargo operativo siempre o casi siempre se requiere de experiencia en cargos similares, un 12 % indicó que algunas veces es requerida la experiencia, y el 36% % restante considera que no es necesario tener experiencia para ocupar alguno de los cargos operativos. Esto indica que para formar parte del equipo de operaciones se debe contar con una experiencia mínima en cargos similares o iguales al que se va a desempeñar

#### **Cuadro 41**

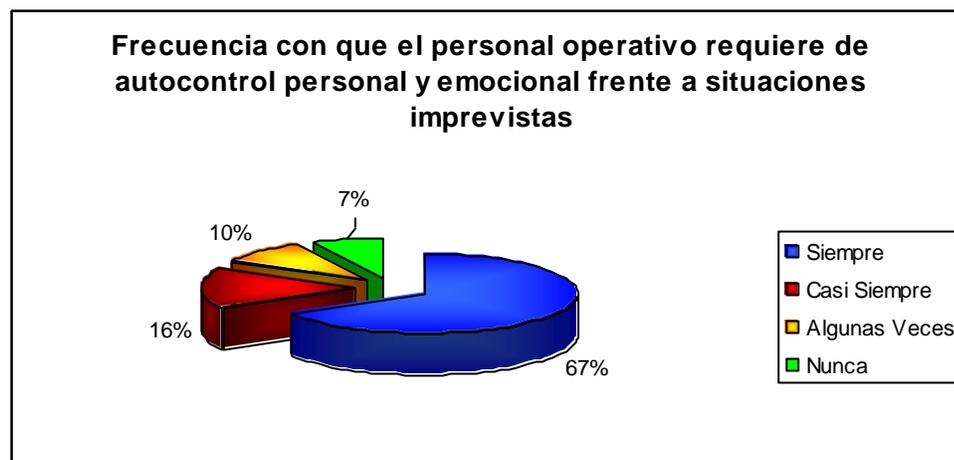
**Distribución de frecuencias de los indicadores correspondientes a la variable competencias del personal**  
**Dimensión tipos de competencias**

<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>F</b>	<b>Fr %</b>
<b>Eficacia Personal</b>	<b>El ejercicio de sus funciones requiere de auto-control personal y emocional frente a situaciones imprevistas</b>		
	<b>Siempre</b>	<b>54</b>	<b>66,67</b>
	<b>Casi Siempre</b>	<b>13</b>	<b>16,05</b>

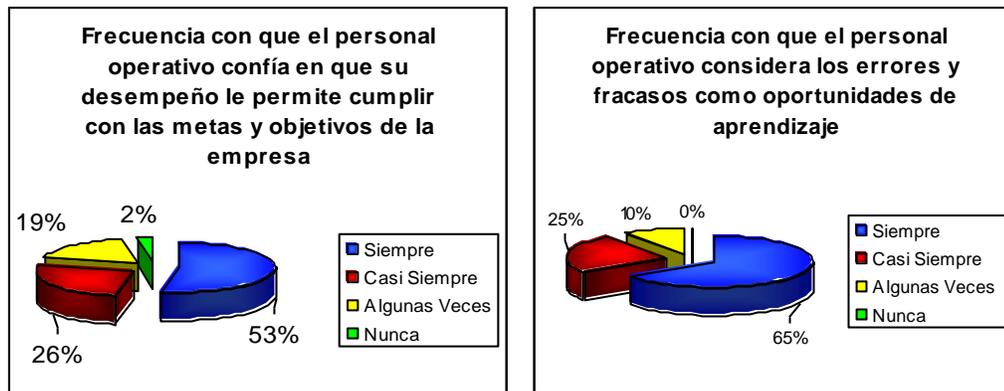
**Cuadro 41 (cont).**

Indicador	Item	F	Fr %
<b>Eficacia Personal</b>	Algunas Veces	8	9,88
	Nunca	6	7,41
	<b>Confía en que su desempeño le permite cumplir con las metas y objetivos que se ha trazado la organización</b>		
	Siempre	43	53,09
	Casi Siempre	21	25,93
	Algunas Veces	15	18,52
	Nunca	2	2,47
	<b>Cree usted que los errores y fracasos constituyen oportunidades de aprendizaje que permiten afrontar nuevos retos</b>		
	Siempre	53	65,43
	Casi Siempre	20	24,69
	Algunas Veces	8	9,88
	Nunca	0	0,00

Fuente: El Autor (2006)



**Gráfico 44** Distribución de frecuencias del indicador eficacia personal correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítem32).



**Gráfico 45** Distribución de frecuencias del indicador eficacia personal correspondientes a la variable competencias del personal en su dimensión tipos de competencias. (Ítems 33 y 34).

En lo que respecta al autocontrol personal y emocional, el 83 % de los encuestados respondieron que siempre o casi siempre requieren de autocontrol frente a situaciones imprevistas. Otro 10% señaló que algunas veces debe controlarse. El porcentaje restante expresó que nunca requiere de autocontrol. Esto demuestra que los cargos operativos requieren gran parte del tiempo de autocontrol personal y emocional.

El ítem 33, determinó que el 79% del personal operativo confía en que su desempeño les permite cumplir eficientemente con las metas y objetivos de la empresa. Otro 19% señaló que algunas veces su trabajo lo lleva a cumplir eficientemente las metas y objetivos de la organización. Por otra parte, el porcentaje restante expresó que su desempeño nunca le permite alcanzar los objetivos organizacionales. Lo cual evidencia que el personal operativo cuenta con un alto índice de confianza en sí mismo.

Con relación al comportamiento de los empleados administrativos ante los fracasos, el 90% manifestó que siempre o casi siempre considera los errores y fracasos como oportunidades de las cuales se puede aprender. Otro 10% indicó que lo considera algunas veces Por lo que se observa una actitud positiva frente a los fracasos en la totalidad del personal operativo.

## **Tabulación Cruzada**

### ***Nivel Administrativo***

Ítem 2 Vs Ítem 3

Pregunta 2: Indique si la empresa realiza evaluaciones del desempeño

Pregunta 3: Indique cual de esta instancias es la encargada de realizar evaluaciones del desempeño.

#### **Cuadro 42**

##### **Prueba de Chi – Cuadrado Ítems 2 y3**

Ítem 2	Ítem 3						Total
	Gerencia	Comités	Supervisores	El Cliente	Compañeros	Ninguno	
Si	3	0	3	0	0	0	6
No	0	0	0	0	0	27	27
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>33</b>

Fuente: El Autor (2006)

#### **Prueba Chi-cuadrado Ítem 2 vs. Ítem 3**

$$\text{Valor Calculado} = \frac{33,000}{\quad}$$

$$\text{Grados de Libertad} = \frac{2}{\quad}$$

Ho: No existe ninguna asociación entre las variables.

$\alpha = 0,05$

Grados de libertad = 2

Chi – cuadrado calculado > Chi – cuadrado critico

$33,000 > 5,99$

Se rechaza Ho: ***“Si hay significancia entre las variables”***

Análisis Horizontal:

Cuando se les preguntó a los empleados administrativos si la empresa realizaba evaluaciones del desempeño, la mayoría compuesta por veintisiete (27) de los treinta y tres (33) que fueron encuestados, coincidieron en que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño claramente definido, así mismo estos veintisiete (27) trabajadores indicaron que ningún órgano o departamento se encarga de realizar la valoración del desempeño. El resto de los empleados administrativos expresaron que si se realizan evaluaciones del desempeño.

Análisis Vertical:

Cuando se les preguntó a los empleados que cual era la instancia encargada de evaluar el desempeño dentro de la empresa, la mayoría compuesta por 27 de los 33 que fueron encuestados, coincidieron en que ningún órgano evalúa el desempeño en la organización. El resto del personal indicó que si existen órganos encargados de la evaluación y que por lo general lo realizan las gerencias o los supervisores.

Ítem 11 Vs Ítem 21

Pregunta 11: En su condición como personal administrativo, tiene la habilidad para de que en sus relaciones humanas convenga y oriente al personal para alcanzar los objetivos.

Pregunta 21: Como parte del personal administrativo, procura motivar a los subordinados.

**Cuadro 43**  
**Prueba de Chi – Cuadrado Ítems 11 y 21**

Ítem 11	Ítem 21				Total
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca	
Siempre	9	0	0	0	9
Casi Siempre	2	6	2	0	10
Algunas Veces	6	0	4	0	10
Nunca	4	0	0	0	4
Total	21	6	6	0	33

Fuente: El Autor (2006).

**Prueba Chi-cuadrado Ítem 2 vs. Ítem 3**

$$\text{Valor Calculado} = \frac{24,514}{|}$$

$$\text{Grados de Libertad} = \frac{6}{|}$$

Ho: No existe ninguna asociación entre las variables.

$$\alpha = 0,05$$

Grados de libertad = 6

Chi – cuadrado calculado > Chi – cuadrado critico

$$24,514 > 12,6$$

Se rechaza Ho: ***“Si hay significancia entre las variables***

Análisis Horizontal:

De los empleados encuestados, veintinueve (29) han manifestado que siempre, casi siempre o en algunas ocasiones pone en practica su habilidad para convencer y orientar a los subordinados a su cargo con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. Esta mayoría conformada por veintinueve (29) integrantes del

personal administrativo, expresaron que siempre motivan a los trabajadores a su cargo por medio de su habilidad para orientarlos y convencerlos. Lo cual deja entrever que el motivar al recurso humano es una de las competencias más importantes del personal que labora en la administración.

#### Análisis Vertical

De los 33 trabajadores que componen el nivel administrativo, veintinueve (29) manifestaron que procuran motivar a los subordinados que tienen a su cargo, y que lo realizan siempre, casi siempre o en algunas ocasiones. Solo cuatro (4) empleados de administración indicaron que nunca motivan a sus subordinados.

### ***Nivel Operativo***

#### Ítem 4 Vs Ítem 5

Pregunta 4: Indique con que frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño

Pregunta 5: La empresa le ofrece algún tipo de retroalimentación informándole de los resultados.

#### **Cuadro 44**

#### **Prueba de Chi – Cuadrado Ítems 4 y 5**

Ítem 4	Ítem 5					Total
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca	
<b>Mensual</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>37</b>
<b>Bimensual</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Trimestral</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Semestral</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Anual</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
<b>Ninguno</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>81</b>

Fuente: El Autor (2006).

### Prueba Chi-cuadrado Ítem 2 vs. Ítem 3

$$\text{Valor Calculado} = \frac{93,733}{\quad}$$

$$\text{Grados de Libertad} = \frac{8}{\quad}$$

Ho: No existe ninguna asociación entre las variables.

$$\alpha = 0,05$$

Grados de libertad = 8

Chi – cuadrado calculado > Chi – cuadrado critico

$$93,733 > 15,5$$

Se rechaza Ho: ***“Si hay significancia entre las variables”***

#### Análisis Horizontal

De los trabajadores del personal operativo, treinta y siete (37) consideran que son evaluados mensualmente, Otros trece (13) indicaron que son evaluados anualmente, mientras que otros treinta y uno (31) expresaron que no son evaluados en ningún momento. También se evidencia que la mayoría (50) considera que son evaluados, siempre o algunas veces.

#### Análisis Vertical:

En la tabla se observar que diez (10) de los empleados operativos manifiestan ser evaluados siempre de forma mensual, seis (6) de los empleados indicaron que son evaluados casi siempre mensualmente, otros diez (10) señalaron ser evaluados mensualmente algunas veces, y finalmente once dijeron ser evaluados mensualmente rara vez o nunca. Por otra parte, trece (13) personas afirmaron ser evaluadas anualmente algunas veces. Por último treinta y un encuestados expresaron que nunca son evaluados.

### Ítem 5 Vs Ítem 8

Pregunta 5: La empresa le ofrece algún tipo de retroalimentación informándole de los resultados de la evaluación.

Pregunta 8: Cómo resultado de la evaluación ha recibido alguno de estos incentivos

### Cuadro 45 Prueba de Chi – Cuadrado Ítems 5 y 8

Ítem 5	Ítem 8						Total
	Reconocimientos	Ascensos	Traslados	Aumento de Sueldo	Bonos	Ninguno	
Siempre	6	0	0	0	2	2	10
Casi Siempre	6	0	0	0	0	0	6
Algunas Veces	11	1	0	7	4	0	23
Rara Vez	4	0	0	0	2	0	6
Nunca	5	0	0	0	0	31	36
Total	32	1	0	7	8	33	81

Fuente: El Autor ( 2006)

### Prueba Chi-cuadrado Ítem 2 vs. Ítem 3

$$\text{Valor Calculado} = \underline{77,646}$$

$$\text{Grados de Libertad} = \underline{16}$$

Ho: No existe ninguna asociación entre las variables.

$$\alpha = 0,05$$

Grados de libertad = 16

Chi – cuadrado calculado > Chi – cuadrado critico

$$93,733 > 26,3$$

Se rechaza Ho: *“Si hay significancia entre las variables”*

## Análisis Horizontal

De los trabajadores del personal operativo, dieciséis (16) indicaron que reciben retroalimentación informándole de los resultados siempre o casi siempre y que reciben incentivos como reconocimientos o bonos. Otros veintitrés (23) consideran que reciben una retroalimentación algunas veces, reciben incentivos como reconocimientos, bonos, ascensos o aumentos, Los empleados restantes indicaron que rara vez o nunca reciben retroalimentación, y que en ocasiones han recibido reconocimientos o bonos.

## Análisis Vertical

Al preguntarles a los trabajadores si habían recibido algún incentivo como resultado de la evaluación del desempeño treinta y dos (32) personas manifestaron haber recibido reconocimientos. Otros siete (7) indicaron haber recibido aumentos de sueldos. Por otra parte ocho (8) de los encuestados indicaron haber recibido bonos. Por último treinta y un (31) empleados manifestaron no haber recibido ningún tipo de incentivo o estímulo.

Para la selección de las competencias de los niveles administrativos y operativos, se seleccionaron como de importancia todas aquellas cuya frecuencia fuese la de mayor valor, pues ello evidencia la importancia de la conducta desempeñada por el empleado en cualquiera de los niveles. El perfil de competencias del personal se presenta a continuación:

## Competencias del Nivel Administrativo

- ✓ De logro y acción
  - a. Orientación al Logro.....63,63%
  - b. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión..... 96,97%
  - c. Iniciativa..... 81,82%
  - d. Búsqueda de información.....69,69%
- ✓ De Ayuda y Servicio
  - a. Entendimiento Interpersonal..... 90,91%
  - b. Orientación al Cliente.....78,78%
- ✓ De Influencia e Impacto
  - a. Conciencia Organizacional.....84,85%
  - b. Construcción de Relaciones.....66,66%
- ✓ Gerenciales:
  - a. Dirección de Personas.....66,66%
  - b. Trabajo en Equipo.....84,85%
  - c. Liderazgo.....72,72%
- ✓ Cognoscitivas
  - a. Pensamiento Analítico.....96,97%
  - b. Razonamiento Conceptual..... 81,81%
  - c. Experiencia..... 81,81%
- ✓ Eficacia Personal
  - a. Autocontrol..... 96,97%

- b. Confianza en si mismo.....100,00%
- c. Comportamiento ante los fracasos.....100,00%

### **Competencias del Nivel Operativo**

- ✓ De logro y acción
  - a. Orientación al Logro.....87,65,%
  - b. Iniciativa.....:.....: 76,54%
  - c. Búsqueda de información.....:.....:95,06%
- ✓ De Ayuda y Servicio
  - a. Entendimiento Interpersonal..... 65,43%
  - b. Orientación al Cliente.....92,59%
- ✓ De Influencia e Impacto
  - a. Conciencia Organizacional.....76,75%
  - b. Construcción de Relaciones.....81,48%
- ✓ Gerenciales
  - a. Trabajo en Equipo..... .. 72,84%
- ✓ Cognoscitivas
  - a. Pensamiento Analítico..... 50,62%
  - b. Razonamiento Conceptual.....: 60,49%
  - c, Experiencia..... : 51,85%

✓ Eficacia Personal

- a. Autocontrol.....82,72,%
- b. Confianza en si mismo.....: 79,02%
- c. Comportamiento ante los fracasos... ..: 90,12%

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en entornos altamente competitivos, que le exigen a la gerencia de recursos humanos, un cambio en la forma de gestionar el recurso mas valioso de la organización, que inminentemente es el “Talento Humano”. La nueva gerencia de recursos humanos, debe ser menos administrativa y más estratégica, conocedora del negocio, que participe activamente en el cambio y, sobre todo capaz de alinear sus políticas y prácticas a las nuevas estrategias organizacionales. Para lograrlo deben dar seguimiento al trabajo de sus empleados, con el fin de determinar si su gente está avanzando o si, por el contrario, se requiere de algunas acciones de mejora.

Gracias a lo anteriormente mencionado ha surgido la necesidad de diseñar un plan de evaluación del desempeño, que permita realizar mediciones del nivel de rendimiento del personal de una manera más objetiva y que provea un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona, con base en los aportes de diversas fuentes.

A continuación se presenta el estudio de factibilidad realizado y las diversas fases del plan de evaluación del desempeño propuesto por el autor.

## **Estudio de Factibilidad**

### ***Factibilidad Técnica***

Esta factibilidad hace referencia a los requisitos técnicos necesarios que se utilizaran durante el desarrollo e implantación de la herramienta de evaluación. La factibilidad técnica involucra todo lo relacionado con el plan de evaluación del desempeño, las competencias, el método de 360 grados y el análisis estadístico, consultoría y retroalimentación del proceso.

En lo que respecta al plan de evaluación, el autor recomienda que se cumplan con cada una de las fases y objetivos de la propuesta, pues estos fueron diseñados tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa. Las competencias fueron definidas durante la investigación y se dividieron en dos grandes estratos: las del nivel administrativo, y las del nivel operativo. Es importante acotar que estas competencias que fueron determinadas pueden variar con el tiempo, dependiendo de los posibles cambios que se den en la estructura organizacional, en la misión, visión y objetivos de la empresa, e inclusive por cambios en el número de empleados. Razón por la cual deben ser revisadas antes de iniciar cada período de evaluación.

Por otra parte, el método de 360 grados a ser aplicado para la evaluación del desempeño, se encuentra detallado en el plan de evaluación propuesto, allí se exponen los pasos o etapas que se deben cumplir para llevar a cabo el método de 360 grados en la organización.

Con relación al análisis estadístico, consultoría y retroalimentación, es importante acotar que para garantizar la confiabilidad del proceso, este debe ser desarrollado por una empresa consultora externa. A nivel regional y nacional, existen empresas consultoras de recursos humanos, que están dedicadas a este tipo de proyecto. Todo lo antes mencionado hace técnicamente factible el proyecto propuesto por el autor.

### ***Factibilidad Económica***

Al hablar de factibilidad económica se hace referencia a los costos en los que se incurre durante el desarrollo e implantación de la herramienta de evaluación del desempeño bajo los parámetros del análisis realizado de la misma.

Es importante acotar que además de lo anteriormente mencionado, también se establece si la empresa circunscrita al estudio cuenta con la capacidad para el desarrollo e implantación del proyecto propuesto.

### **Distribución de los costos en bolívares**

Diseño de la herramienta de evaluación	Aporte trabajo de grado	0,00 Bs
Gastos de Papelería	Ocho (8) resmas de Papel	80.000 Bs
Entrenamiento de los evaluados y evaluadores	Gerencia de Recursos Humanos	0,00 Bs

Gastos de Consultoría	15 us \$ x 138 emp x 2500 Bs	5.175.000 Bs
Viáticos de los Consultores	4 x 900.000 Bs	3.600.000 Bs
Total del Proyecto		<u>8.855.000 Bs</u>

Una vez definidos los costos del proyecto, es importante aclarar que estos pueden variar, pues van a depender de la empresa consultora, y si esta labora a nivel nacional o regional, así como del número de empleados que van a ser evaluados. Por ende, es posible asumir que el proyecto es viable económicamente, además una vez se haya implantado, le generará un beneficio a la organización puesto que permitirá evaluar el desempeño de los empleados, medir la vinculación de la persona al cargo, permitirá conocer los aspectos positivos y negativos de cada empleado, contribuirá a la detección de necesidades de capacitación, y proporcionará un proceso de retroalimentación eficaz a partir del cual se emprenderá acciones correctivas para mejorar el desempeño del personal en las distintas áreas de la empresa.

### ***Factibilidad Institucional.***

Actualmente la empresa Lacor “La gran empresa” C.A, cuenta con un departamento de recursos humanos establecido, el cual cuenta con personal capacitado para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño basado en competencias utilizando el método de 360 grados. Lo cual evidencia que la organización posee las herramientas institucionales para desarrollar el proyecto propuesto por el autor.

A continuación se presenta el plan de evaluación propuesto por el autor:



**LACOR**  
**LA GRAN EMPRESA C.A**

Fecha: 24/04/06

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

Pág: 1 de 34

# **PLAN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZANDO EL MÉTODO DE 360 GRADOS**

*Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez*

*Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar*

*Aprobado por:*

*Revisión No*



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 2 de 34**

## **Asunto: Introducción**

Actualmente, las personas se han constituido en uno de los factores más importante de las organizaciones, puesto que son las encargadas de manejar la información , lo cual es hoy en día uno de los activos más importantes de las instituciones; ya que sin información resulta casi imposible realizar cualquier proceso.

Esto ha llevado a que se cree una relación de reciprocidad entre los empleados y la institución , es decir , la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para este; lo remunera , le da seguridad y status; del mismo modo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

Hoy en día las empresas se encuentran inmersas en entornos altamente competitivos, y por ello deben contar con el personal que se encuentra más y mejor capacitado. Por tal razón debe evaluar el desempeño de sus trabajadores, para detectar los posibles errores que se estén cometiendo, y poner en marcha planes de acción que contribuyan al desarrollo del personal y por ende de la empresa.

A continuación se presenta un plan de evaluación del desempeño basado en competencias, utilizando el método de 360 grados. El plan se encuentra dividido en varias fases que se presentan a lo largo de este manual.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR**  
**LA GRAN EMPRESA C.A**

*Fecha: 24/04/06*

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

*Pág:3 de 34*

**Asunto: Índice**

INDICE

Introducción.  
Objetivos del Plan de Evaluación  
Instrucciones de Uso  
Fase I: Normas Generales de la evaluación del desempeño  
Fase II: Estructura de los formularios  
Fase III: Definición de las competencias requeridas  
Fase IV: Definir los Niveles de Competencia  
Fase V: Definir la ponderación de la competencia por  
la frecuencia  
Fase VI: Método de corrección descendente  
Fase VII: Definición del proceso de evaluación de 360 grados  
Formato de evaluación del desempeño  
Formato de presentación de resultados

**Elaborado por:**  
**Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:**  
**Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 4 de 34**

**Asunto: Objetivos del plan de evaluación del desempeño**

- 1.- Proponer un medio de evaluación del desempeño más objetivo, confiable y participativo, al obtener aportes desde diversas perspectivas: supervisores, clientes, pares, subordinados, etc.
- 2.- Describir el proceso de evaluación del desempeño a llevarse a cabo en Lacor C.A.
- 3.- Establecer las normas y políticas del proceso de evaluación del desempeño de la empresa.
- 5.- Contribuir a la satisfacción del personal en su trabajo permitiéndole desarrollar su potencial y creatividad en y para la organización.
- 5.- Promover el desarrollo de un proceso de retroalimentación para el personal, que proporcione incentivos al personal.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 5 de 34**

**Asunto: Instrucciones de uso**

- 1.- El plan va a estar estructurado en siete (7) fases en donde se explicarán a fondo los pasos a seguir para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño.
- 2.- Es necesario consultar a la gerencia, para realizar cualquier modificación al plan de evaluación del desempeño.
- 3.- Toda modificación a este plan, debe hacerse en base a los nuevos procedimientos y técnicas que se estén aplicando para ese momento
- 4.- Este plan debe darse a conocer a todos los miembros de la organización, cuando sea necesario los empleados pueden recurrir a este manual.
- 5.-El manual puede ser utilizado en caso de duda u olvido de los procedimientos a llevar a cabo.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

*Fecha: 24/04/06*

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

*Pág: 6 de 34*

### **Asunto: Fase I Normas generales de la evaluación del desempeño**

En la primera fase del proceso de evaluación se darán a conocer todas las normas que se deben cumplir para llevar a cabo la medición del desempeño individual. A continuación se presentan las normas:

- 1.- Serán evaluados todos aquellos trabajadores, que se encuentren laborando en la empresa y tengan más de tres (03) meses de antigüedad. Los pasantes, tesistas y personal que no cumpla con este requisito, deberán ser evaluados con base en las apreciaciones de sus supervisores o jefes.
- 2.-El departamento de recursos humanos debe brindar capacitación al personal, que va a actuar como evaluado y como evaluador, con relación a la aplicación del proceso de evaluación utilizando el método de 360 grados y la forma de llenado del formato de evaluación.
- 3.-Se debe establecer un período de evaluación, claramente definido, el cual no debe ser muy extenso, con el propósito de garantizar la objetividad y confiabilidad de la evaluación.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 7 de 34**

### **Asunto: Fase I Continuación**

4.- El evaluador y el evaluador deben conocer la empresa, su misión, visión y objetivos organizacionales. Además deben tener claramente definidas las funciones que realiza cada uno de los empleados que se desempeña en la empresa.

5.- Se deben leer detenidamente las instrucciones que se presentan en cada uno de los formularios de evaluación, y cumplirlas al pie de la letra.

6.- Proporcionar a los empleados cuyo desempeño se encuentre en los niveles altos de rendimiento, algún tipo de incentivo que estimule al trabajador a seguir desempeñándose de esa forma y que sirva como modelo para que el resto del personal mejore su desempeño y se esfuerce por obtenerlo.

7.-Se recomienda realizar la evaluación del desempeño cada seis (06) meses, a fin de darle seguimiento al trabajo de los empleados, y determinar si se ha cumplido con las acciones correctivas y de mejora, propuestas en cada proceso de retroalimentación.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 8 de 34**

### **Asunto: Fase II Estructura de los formularios de evaluación**

En esta etapa se diseñaron los formularios de evaluación. Los cuales se describen paso a paso.

#### **Formato de Evaluación:**

##### **1.- Encabezado del formato:**

- a. En la parte superior izquierda se encuentra el logotipo de la empresa en la cual se está desarrollando la evaluación del desempeño.
- b. En la parte superior derecha se encuentra un recuadro, donde se especifica el tipo de relación del evaluador con relación al evaluado.
- c. Alineado del lado izquierdo en la parte inferior, se encuentra el nombre del evaluado, la relación del evaluador con el evaluado, y el período de tiempo que está siendo valorado.

##### **2.- Cuerpo del formato:**

- a. En la siguiente hoja se define el perfil requerido del cargo.
- b. En la tercera hoja se explica de forma detallada la escala para la apertura de la competencia, la cual se va dar en cinco niveles.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 9 de 34**

### **Asunto: Fase II Continuación**

2.- Cuerpo del formato:

- c. Posteriormente se encuentra la ponderación de las competencias por la frecuencia.
  
- d. Una vez se han definido las escalas, se presenta el formato donde se realiza propiamente la evaluación, el cual en su parte izquierda presenta la lista de competencias junto con la escala para la apertura de la competencia. Del lado derecho se encuentra la ponderación por frecuencia.

En la parte superior izquierda se encuentra el logotipo de la empresa, debajo del logo se encuentra el nombre del evaluado. En la parte superior derecha, se muestra la relación del evaluador con el empleado.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**

	<b>LACOR</b> <b>LA GRAN EMPRESA C.A</b>	<b>Fecha: 24/04/06</b>
	<b>Plan de evaluación del desempeño basado  en competencias utilizando el método de  360 grados</b>	<b>Pág:10 de 34</b>
<b>Asunto: Fase II Continuación</b>		
<p><b>Formato de presentación de resultados:</b></p> <p>1.-Encabezado del Formato:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. En las esquinas superiores izquierda y derecha se encuentra el logotipo de la empresa</li> <li>b. En el centro se encuentra el nombre de la empresa</li> <li>c. Debajo del nombre de la empresa se encuentra el título Informe de la Evaluación.</li> <li>d. Posteriormente se encuentra una breve introducción donde se le dan a conocer al empleado, algunos aspectos técnicos relativos a los resultados de las evaluaciones.</li> </ol> <p>2.- Cuerpo del Formato:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. En la parte superior izquierda se encuentra el nombre del evaluado.</li> <li>b. En el medio de la hoja se encuentran los gráficos comparativos de las evaluaciones, en base a las competencias evaluadas.</li> <li>c. Del lado izquierdo se muestra la escala en grados de la competencia.</li> <li>d. En la parte inferior, se muestra el análisis del gráfico que se está presentando</li> </ol>		
<b>Elaborado por:</b> <b>Lic. Esteban Pérez</b>	<b>Revisado por:</b> <b>Lic. Ana Apolinar</b>	<b>Aprobado por:</b>  <b>Revisión No</b>



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 11 de 34**

### **Asunto: Fase III Definición de las competencias requeridas para la evaluación**

En esta fase se definen las competencias con las que debe contar el personal, y las cuales se determinaron por medio del instrumento aplicado a los empleados de la empresa. Es importante acotar que estas competencias pueden cambiar dependiendo de la misión, visión, objetivos organizacionales, el número de empleados y la estructura organizacional, por lo que es recomendable revisar las competencias cada vez que se inicie un proceso de valoración del desempeño.

#### **Competencias del Nivel Administrativo:**

##### **1.- De logro y Acción:**

- ✓ Orientación al logro: el personal trata de alcanzar las metas organizacionales, con el fin de desarrollar estándares de excelencia.
- ✓ Preocupación por el orden, la calidad y la precisión de los resultados: el personal se esmera por obtener resultados de calidad. Aptitud de administrar los procesos para que no interfieran con los resultados.
- ✓ Iniciativa: Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro.
- ✓ Búsqueda de información: Busca información teórica y práctica actualizada para cumplir con sus funciones. Actitud positiva hacia la capacitación.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 12 de 34**

**Asunto: Fase III Continuación**

2.- De ayuda y servicio:

- ✓ Entendimiento Interpersonal: Ayuda a establecer lazos fraternales y de compañerismos entre las personas que laboran en la organización.
- ✓ Orientación al Cliente: Se asegura que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y provisión del servicio.

3.- De influencia:

- ✓ Influencia e Impacto: Sus acciones influyen en el personal y afectan el normal desenvolvimiento de la empresa.
- ✓ Construcción de relaciones: Capacidad para relacionarse con entes clientes, proveedores y entes públicos.
- ✓ Conciencia organizacional: Se identifica con la empresa, las metas y los objetivos organizacionales.

4.- Gerenciales:

- ✓ Desarrollo de personas: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y desarrollo del personal de la empresa.
- ✓ Dirección de personas: Posee habilidades de dirección, coordinación control y manejo de personal.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 13 de 34**

### **Asunto: Fase III Continuación**

- ✓ Trabajo en equipo: Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual.
- ✓ Liderazgo: Capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás.

#### **5.- Cognoscitivas:**

- ✓ Pensamiento analítico: estudia las situaciones y los posibles cursos de acción para resolver un problema.
- ✓ Razonamiento conceptual: Toma decisiones basándose en conocimientos teóricos y prácticos, que sustentan los principios administrativos.
- ✓ Experiencia Técnica/profesional/ de dirección: Experiencia con la que se desenvuelve en el ejercicio de sus funciones.

#### **6.-De Eficacia Personal:**

- ✓ Autocontrol: Controla sus emociones y pensamientos frente a situaciones imprevistas.
- ✓ Confianza en si mismo: Confía en que cuenta con las habilidades y destrezas para desempeñarse en el puesto. Esta seguro que su desempeño le permite alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

*Fecha: 24/04/06*

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

*Pág: 14 de 34*

**Asunto: Fase III Continuación**

- ✓ Comportamiento ante los fracasos: Actitud positiva frente a los fracasos. Considera a los fracasos y errores como oportunidades de aprendizaje..

**Competencias del Nivel Operativo:**

1.- De logro y Acción:

- ✓ Orientación al logro: Se preocupa por alcanzar las metas propuestas o competir continuamente por superar los estándares.
- ✓ Preocupación por el orden, la calidad y la precisión de los resultados: el personal se esmera por obtener resultados de calidad. Aptitud de administrar los procesos para que no interfieran con los resultados.
- ✓ Iniciativa: Desarrolla actividades empleando elementos creativos propios, con el fin de mejorar sus resultados.
- ✓ Búsqueda de información: Solicita y proporciona información al personal, para poder cumplir con las tareas que le han sido asignadas.

2.-De ayuda y servicio:

- ✓ Entendimiento Interpersonal: Ayuda a establecer lazos fraternales y de compañerismos entre las personas que laboran en la organización.

**Elaborado por:**  
**Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:**  
**Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 15 de 34**

### **Asunto: Fase III Continuación**

- ✓ Orientación al Cliente: Se asegura que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y provisión del servicio.

#### **3.- De Influencia:**

- ✓ Influencia e Impacto: Genera una influencia positiva en sus compañeros de trabajo, y los estimula para alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✓ Construcción de relaciones: Capacidad para relacionarse con los clientes, compañeros y jefes de distintas áreas de la empresa.
- ✓ Conciencia organizacional: . Posee un sentido de pertenencia, logrando identificarse con los objetivos y metas que persigue la organización

#### **4.-Gerenciales:**

- ✓ Trabajo en equipo: Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual.

#### **5.-Cognoscitivas:**

- ✓ Pensamiento analítico: Examina y estudia los problemas que se le presentan con detenimiento.
- ✓ Razonamiento conceptual: Toma decisiones basándose en conocimientos técnicos relativos al manejo de equipos y tecnología.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 16 de 34**

**Asunto: Fase III Continuación.**

- ✓ Experiencia Técnica/profesional/ de dirección: Experiencia con la que se desenvuelve en el ejercicio de sus funciones.

**6.- De Eficacia Personal:**

- ✓ Autocontrol: Controla sus emociones y pensamientos frente a situaciones imprevistas.
- ✓ Confianza en si mismo: Confía en que cuenta con las habilidades y destrezas para desempeñarse en el puesto. Esta seguro que su desempeño le permite alcanzar los objetivos y metas de la empresa.
- ✓ Comportamiento ante los fracasos: Actitud positiva frente a los fracasos. Considera a los fracasos y errores como oportunidades de aprendizaje.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

*Fecha: 24/04/06*

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

*Pág: 17 de 34*

### **Asunto: Fase IV Definición los niveles de competencia**

En esta etapa se define la escala o apertura en grados de la competencia, para realizar la evaluación del desempeño utilizando el método de 360 grados, la escala fue definida en base a cinco puntos. La escala se presenta a continuación:

- 1.- Grado No: Necesita mejoras significativas para lograr la eficiencia en esta área de competencia. Por tal razón se le asigna el valor porcentual del 0%
- 2.- Grado D: Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia. Está representado con el 25 %
- 3.- Grado C: Esta capacitado en esta área de competencia. Cumple con las expectativas. Representa el 50 %
- 4.- Grado B: Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas. Representa el 75 %
- 5.- Grado A: Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. (Es visto por los otros como un modelo). Le es asignado el 100 % .

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

*Fecha: 24/04/06*

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

*Pág: 18 de 34*

**Asunto: Fase V Definición de la ponderación de la competencia por la frecuencia**

En esta fase se define la ponderación de la competencia por la frecuencia con la que se manifiesta una característica propia del evaluado. Este tipo de ponderación le permite al evaluador re – pensar su evaluación al determinar el número de veces que se manifiesta el comportamiento.

1.- Siempre: El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia. Por tal razón se le asigne una ponderación del 100%.

2.-Frecuentemente: El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado. Esta categoría recibe el 75 % en la ponderación de frecuencia.

3.- La mitad del tiempo: El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado. Recibe una ponderación del 50 %.

4.-Ocasional: Se presenta la conducta solo en ocasiones. Tiene un 25 %.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

*Fecha: 24/04/06*

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

*Pág: 19 de 34*

### **Asunto: Fase VI Método de corrección descendente**

Antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño, es importante conocer como se lleva a cabo el proceso de corrección descendente, pues es una herramienta muy útil que nos va permitir ponderar la conducta de los trabajadores según la frecuencia con que esta se manifiesta.

A continuación se explica paso a paso el método:

1.-El evaluador debe observar como se manifiesta la competencia, y en base a ella seleccionar un grado de la escala de los niveles de competencia que se han definido previamente.

2.- En segundo lugar el encargado de realizar la evaluación debe verificar si el evaluado desarrolla la competencia de esa manera, siempre, frecuentemente, la mitad de las veces u ocasionalmente, tomando en cuenta la ponderación definida en la fase anterior.

3.- Una vez se tengan definidos el grado y la frecuencia con que se manifiesta tal conducta, se procede a la ponderación de la misma, es decir, se procede a multiplicar el valor del grado en porcentaje por el valor en porcentaje de la frecuencia.

**Elaborado por:**  
**Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:**  
**Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

*Fecha: 24/04/06*

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

*Pág: 20 de 34*

### **Asunto: Fase VI Continuación**

Para comprender mejor este método se presenta el siguiente ejemplo:

Un evaluador entiende que la competencia se manifiesta según su descripción en un grado C, y la misma se verifica en la mitad de los casos. La competencia ponderada sería de 25, por lo cual una competencia observada en grado C, al ser ponderada por la frecuencia se torna grado D.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado
C	50	la mitad del Tiempo	50	$0,50 \times 050 =$ 0,25	D

Según Alles (2005:123) Al introducir el concepto de frecuencia, se obliga al evaluador a pensar dos veces, primero al seleccionar el grado, y en segundo termino, al ubicar la frecuencia.

Este método es utilizado para conocer el valor real en los grados de la escala, de la evaluación de cada una de las competencias que son tomadas en consideración en el proceso.

**Elaborado por:**  
**Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:**  
**Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 21 de 34**

### **Asunto: Fase VII Definición del proceso de evaluación de 360 grados**

En esta fase se definirá todo lo relativo al proceso de 360 grados, es decir, la forma como se llevara a cabo el proceso de evaluación utilizando el método de 360 grados.

1.- Antes de iniciar el proceso de valoración del desempeño, la gerencia de recursos humanos debe contactar una empresa consultora, que colabore abiertamente en el proceso de medición del desempeño, se encargue del tratamiento estadístico de la información, el análisis de la misma y la retroalimentación del proceso.

2.- La gerencia de recursos humanos debe anunciar al personal, el inicio del proceso de evaluación del desempeño, y se deben dar a conocer las normas a seguir para llevar a cabo la evaluación.

3.- El personal debe seleccionar a quienes realizaran las veces de evaluadores, debe escoger un total de ocho (08) personas, de los cuales serán dos (02) pares, dos (02) jefes, dos (02) subordinados y dos (02) clientes internos o externos, según sea el caso. Además el evaluado también tomará parte en la evaluación. En definitiva serán nueve (09) el número total de evaluadores por trabajador.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 22 de 34**

**Asunto: Fase VII Continuación**

4.- Recursos humanos debe revisar y definir el formulario con el consultor externo y hacerse cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Es recomendable imprimir el nombre del evaluado en el formulario.

5.- El departamento de recursos humanos debe entregar a cada uno de los empleados a ser evaluados, su lote de formularios respectivos en un sobre sellado con el nombre del consultor, y la fecha en que la empresa consultora recogerá los formatos en la sede de la empresa de mano de cada evaluado.

6.- El evaluado debe conservar el formato de autoevaluación, y entregar el resto de los formularios a los evaluadores que el mismo seleccionó previamente.

7.- Los evaluadores deben completar sus formularios y devolverlos a los evaluados para que estos puedan entregarlos al consultor, en la fecha que este se presente en la sede para retirar los formatos de evaluación.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

**Fecha: 24/04/06**

**Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados**

**Pág: 23 de 34**

**Asunto: Fase VII Continuación**

8.- Los formularios no serán devueltos a la gerencia, pues es el consultor externo quien se encargará de archivar los formatos de evaluación así como las planillas de cálculos y los análisis y conclusiones con relación al desempeño de cada uno de los trabajadores de la organización.

9.- El consultor externo se encarga de procesar las evaluaciones y elaborar un informe individual de cada uno de los empleados, del cual se otorgarán dos (02) copias, una para el trabajador y otra para la gerencia en la reunión de devolución, en base al cual se hará la retroalimentación o feedback.

10.- La empresa consultora, le presentará a la organización un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

**Elaborado por:  
Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:  
Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR  
LA GRAN EMPRESA C.A**

*Fecha: 24/04/06*

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

*Pág: 24 de 34*

**Asunto: Formato de evaluación del desempeño**

# **FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Elaborado por:**  
**Lic. Esteban Pérez**

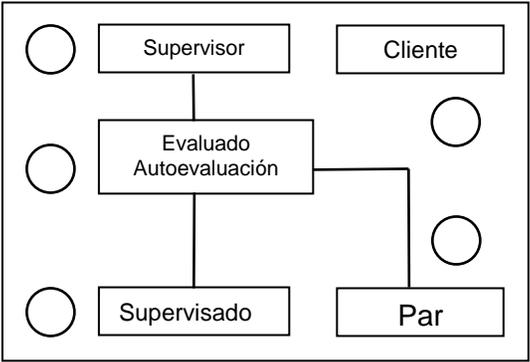
**Revisado por:**  
**Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



Respecto de la persona que será evaluada soy :



# Evaluación de 360 grados

Persona Evaluada.....

Su relación con el evaluado es.....

Período Evaluado.....

## Perfil requerido para el Personal de Atención al Cliente

### Competencias:

#### ✓ De Logro y Acción:

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

#### ✓ De Ayuda y Servicio:

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al Cliente

#### ✓ De Influencia:

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

#### ✓ Gerenciales

- Trabajo en equipo y cooperación

## ESCALA DE APERTURA EN GRADOS DE LA COMPETENCIA

<b>Grado No</b>	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de la competencia
<b>Grado D</b>	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia
<b>Grado C</b>	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple con las expectativas
<b>Grado B</b>	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas
<b>Grado A</b>	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. Es visto por los otros como un modelo o mentor en esta área

## PONDERACIÓN POR FRECUENCIA

<b>Siempre (100%)</b>	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia
<b>Frecuentemente (75%)</b>	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado
<b>La mitad del tiempo (50%)</b>	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado
<b>Ocasional (25%)</b>	Se presenta la conducta solo en ocasiones



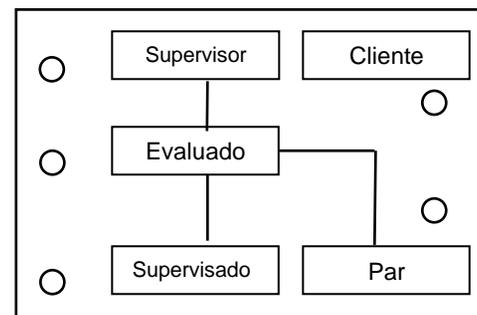
Lacor “ La Gran Empresa”

Evaluación Por Competencias

Evaluado: Matías Pérez

Página 1 de 2

Respecto de la persona que será evaluada soy :



Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado No	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad 50%	Ocasional 25%
Orientación al Logro	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Preocupación por resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Búsqueda de Información	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Entendimiento Interpersonal	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Influencia e Impacto	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Construcción de Relaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				



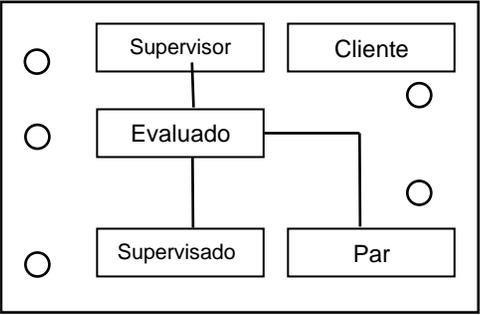
Lacor “ La Gran Empresa”

Evaluación Por Competencias

Evaluado: Matías Pérez

Página 2 de 2

Respecto de la persona que será evaluada soy :



Competencias	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado No
Conciencia Organizacional	<input type="checkbox"/>				
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>				
Pensamiento Analítico	<input type="checkbox"/>				
Razonamiento Conceptual	<input type="checkbox"/>				
Experiencia Técnica/ Profe/ Dir	<input type="checkbox"/>				
Autocontrol	<input type="checkbox"/>				
Confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/>				
Comportamiento ante el Fracaso	<input type="checkbox"/>				

Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad 50%	Ocasional 25%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**LACOR**  
**LA GRAN EMPRESA C.A**

Fecha: 24/04/06

*Plan de evaluación del desempeño basado  
en competencias utilizando el método de  
360 grados*

Pág: 31 de 34

**Asunto: Formato de presentación de resultados**

# **FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

**Elaborado por:**  
**Lic. Esteban Pérez**

**Revisado por:**  
**Lic. Ana Apolinar**

**Aprobado por:**

**Revisión No**



**LACOR**  
**LA GRAN EMPRESA C.A**



## **INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

**EVALUADO: MATÍAS PÉREZ**

El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de evaluación de 360 grados realizado recientemente.

Usted verá gráficos comparativos sobre la evaluación de 360 grados y su autoevaluación ponderada.

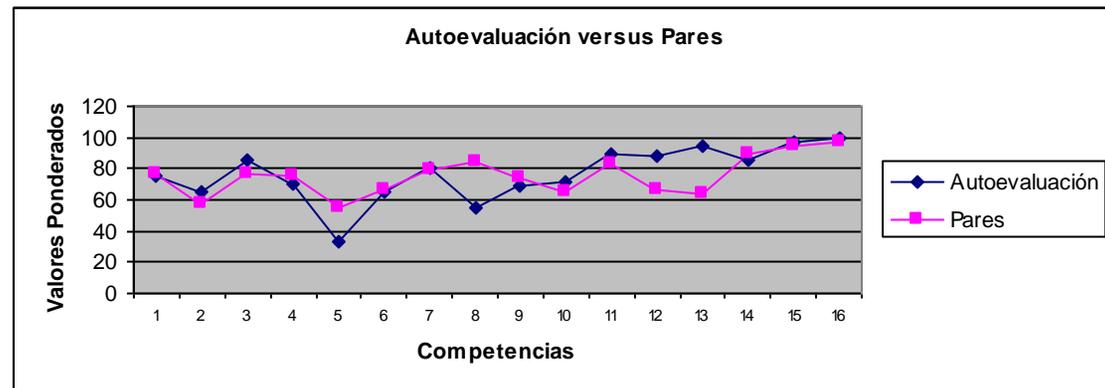
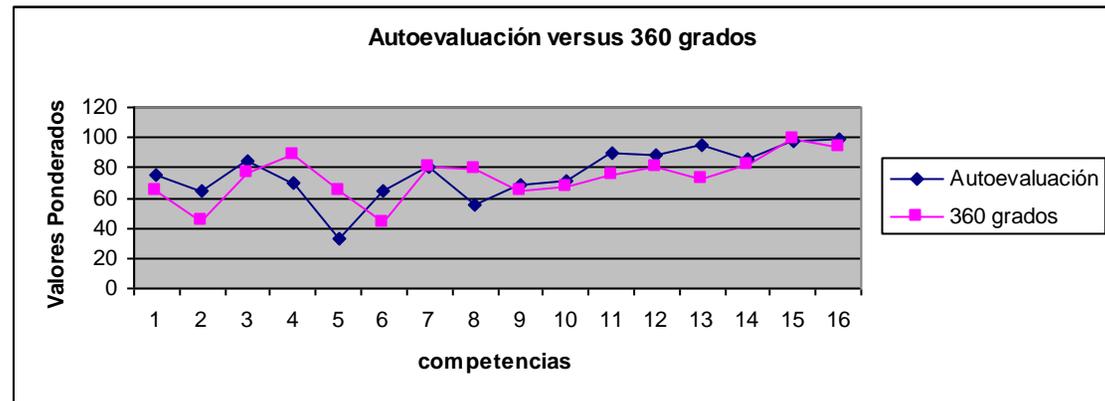
Así mismo encontrará otro gráfico comparativo de su autoevaluación en relación con la evaluación realizada por pares, subordinados, clientes y superiores.

Los resultados son presentados en gráficos de puntos, para una mejor comprensión de los mismos.



## INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

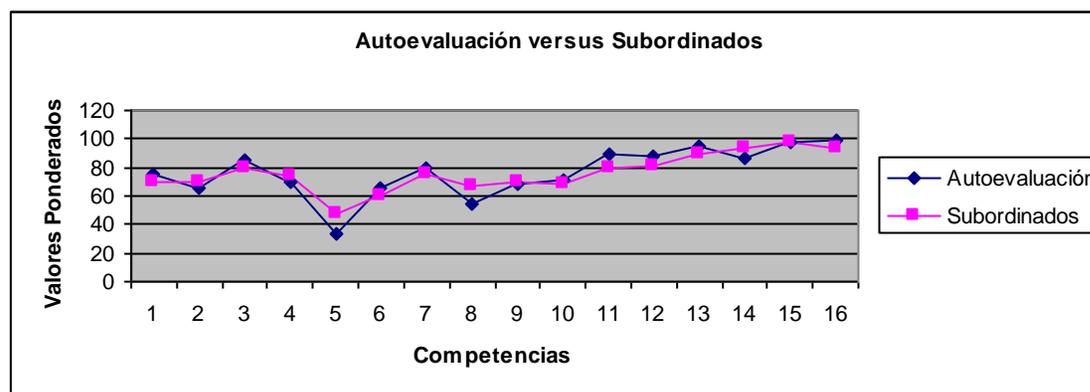
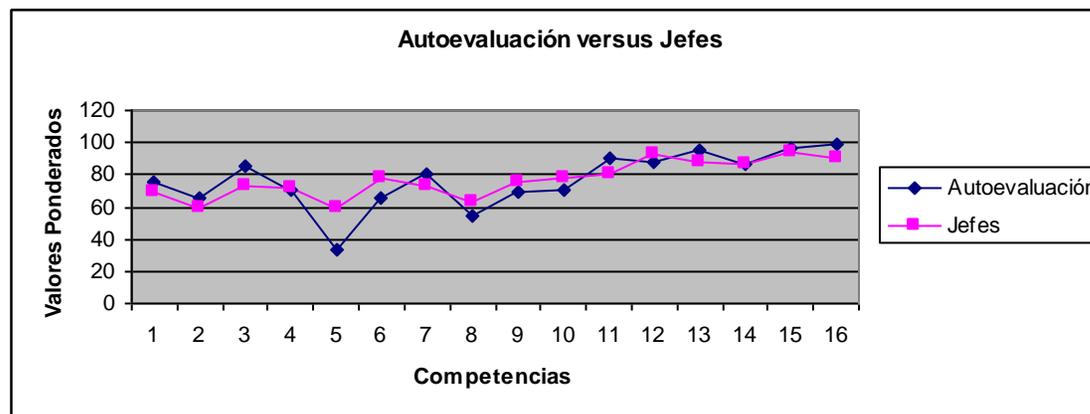
1	Orientación al logro
2	Preocupación por resultados
3	Iniciativa
4	Búsqueda de Información
5	Entendimiento Interpersonal
6	Orientación al Cliente
7	Influencia e Impacto
8	Construcción de relaciones
9	Conciencia organizacional
10	Trabajo en Equipo
11	Pensamiento Analítico
12	Razonamiento Conceptual
13	Experiencia Técnica/ Profe/ Dir
14	Autocontrol
15	Confianza en sí mismo
16	Comportamiento ante fracasos





## INFORME DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1	Orientación al logro
2	Preocupación por resultados
3	Iniciativa
4	Búsqueda de Información
5	Entendimiento Interpersonal
6	Orientación al Cliente
7	Influencia e Impacto
8	Construcción de relaciones
9	Conciencia organizacional
10	Trabajo en Equipo
11	Pensamiento Analítico
12	Razonamiento Conceptual
13	Experiencia Técnica/ Profe/ Dir
14	Autocontrol
15	Confianza en sí mismo
16	Comportamiento ante fracasos



## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los resultados del estudio, se plantean las siguientes conclusiones:

1.- A nivel del personal administrativo, se evidencia que en la empresa objeto de estudio no se aplica un proceso de evaluación del desempeño claramente definido; por ende también se puso de manifiesto que no hay un órgano evaluador único que lo ejecute regularmente y dentro de ciertos lapsos previstos. Igualmente y en concordancia con lo anterior, se demostró que no existe un proceso de feedback formal, por medio del cual se le suministre al empleado información sobre el desempeño de sus funciones. Y cuando se da algún tipo de retroalimentación, ésta se hace o bien de manera individual o a través de reuniones. Los incentivos utilizados, son los reconocimientos o bonos.

2.- A Nivel del personal Operativo, se observa la existencia de un proceso de valoración del desempeño aplicado mensualmente, en su mayoría por la gerencia de los distintos departamentos o por los supervisores, sin embargo del análisis global de los resultados, se concluye que este proceso no está claramente definido y estructurado, pues un porcentaje significativo, de los sujetos del estudio niegan su existencia. Además con respecto al proceso de feedback, se evidenció que los empleados rara vez o nunca reciben información relativa de las evaluaciones realizadas. Aunque como resultado de dichas valoraciones, la empresa en ocasiones ha otorgado a sus trabajadores incentivos como reconocimientos, bonos y aumentos de sueldo.

3.-Con relación a las exigencias de los distintos cargos a nivel administrativo, se determinó que académicamente los empleados deben poseer un nivel de instrucción mínimo de técnico superior universitario, profesionales universitarios, o graduados con post grado. En lo que respecta al saber teórico práctico, se evidenció que el

personal administrativo requiere de conocimientos profesionales avanzados, casi siempre o algunas veces, durante el desempeño de sus funciones. Con respecto a las exigencias del puesto para resolver problemas, se observó que los puestos administrativos requieren de habilidad para tomar decisiones, teniendo como base la visión, misión y objetivos de la organización.

Además también se determinó que los cargos del área administrativa, requieren de libertad de acción e independencia, para desempeñarse eficientemente en el ejercicio de sus funciones, pues estas afectan el normal desempeño de la organización. Por otra parte se, detectó que este tipo de cargo no requiere de un esfuerzo físico extremo, puesto que solo en ocasiones se ven obligados a trasladar cargas, dentro de la empresa. Así mismo se observó que la empresa, proporciona un ambiente de trabajo idóneo para el desempeño de las funciones. Con relación a los riesgos, se evidenció que los ocupantes de estos cargos en su mayoría no se encuentran expuestos a riesgos laborales.

En cuanto a las exigencias de los cargos a nivel operativo, se detectó que el nivel de instrucción mínimo requerido para ocupar un puesto de trabajo de este nivel es de bachillerato. En lo que respecta a los conocimientos técnicos que deben poseer los empleados de las diversas áreas operativas, se logró determinar que en la mayoría de las oportunidades requieren de conocimiento técnico con relación al manejo de maquinarias, equipos y tecnología. También se determinó que para tomar decisiones a nivel operativo, deben estudiar las situaciones con detenimiento, antes de seleccionar un curso de acción.

Por otra parte, se observó que el personal operativo aunque cuenta con libertad de acción, en ocasiones debe reportarse a sus superiores jerárquicos, para cumplir con sus funciones y al mismo tiempo apegarse a la normativa establecida por la empresa. En el caso de la responsabilidad el personal operativo demostró que es necesaria la responsabilidad, pero de una manera tan imperativa como en el caso del

personal administrativo. Por el contrario, el esfuerzo físico resultó mucho más necesario, lo cual no ocurrió en la administración. En lo que respecta al ambiente de trabajo, se evidenció que la empresa ofrece favorables condiciones de trabajo, aunque en ocasiones se ven expuestos a riesgos y esfuerzo mental.

En cuanto a las competencias a nivel administrativo, se determinó la necesidad de habilidades, para dirigir personas, sin influir directamente en las políticas de la empresa. Con respecto al trabajo en equipo, cooperación y liderazgo estas resultaron altamente significativas. De igual manera, las competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual y experiencia previa se presentaron como competencias imperantes. Las de eficacia personal como autocontrol, confianza en sí mismo y comportamiento ante los fracasos, igualmente son importantes.

Con respecto a las competencias de logro y acción, orientación al logro, preocupación por el orden, la precisión y la calidad de los resultados, iniciativa y búsqueda de información resultaron ser necesarias. Las de ayuda y servicio, entendimiento interpersonal y orientación al cliente, se mostraron como competencias trascendentales y finalmente las competencias de influencia como es la influencia e impacto se manifestó como no necesaria o de poca importancia, mientras que las de conciencia organizacional y construcción de relaciones, se presentaron como muy relevantes.

En el personal operativo la competencia gerencial de trabajo en equipo resultó significativa, dentro de las cognoscitivas: pensamiento analítico y experiencia previa, se consideraron medianamente necesarias, mientras que el razonamiento conceptual presenta un valor más elevado. En cuanto a las de eficacia personal, como son el autocontrol, confianza en si mismos y comportamiento ante los fracasos se presentaron altamente importantes. Las competencias de logro y acción, que comprenden la motivación al logro, iniciativa y búsqueda de información resultaron

ser muy necesarias, mientras que la preocupación por la calidad, se presentó medianamente necesaria. Las de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal y orientación al cliente y las de influencia e impacto, conciencia organizacional, y construcción de relaciones con otras entidades, todas fueron catalogadas como significativas.

## **RECOMENDACIONES**

Con base en los argumentos que sugiere el cuerpo de conclusiones planteado en el punto anterior se asumen las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se recomienda dar a conocer los resultados del estudio a los propietarios y personal directivo de la empresa objeto de estudio, como una forma de motivar a este grupo profesional para asumir nuevos retos en la gestión empresarial.

Como iniciativa derivada del estudio propiamente dicho, que consiste en el diseño de un plan de evaluación del desempeño basado en competencias, utilizando el método de 360 grados, se propone la puesta en marcha de la propuesta originada como resultado de la investigación.

Por otra parte, es necesario que la organización adopte procesos de retroalimentación claramente definidos, donde se le comuniquen al personal, los resultados de la evaluación. Igualmente ejecutar estrategias orientadas al personal, que le permitan consolidar aquellos aspectos positivos e incorporar nuevas conductas, que contribuyan al desarrollo de las competencias planteadas. Estas estrategias pueden ser cursos, charlas, talleres, de mejoramiento y perfeccionamiento profesional, así como el uso de incentivos : aumentos de sueldos, tiempo libre, ascensos, bonos, diplomas y traslados entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360 grados. Editorial Granica.

Arraez, F. (1995). <http://personales.com/venezuela/merida/gepsea/plapro.htm> (En línea. Consulta 2006, Enero 26).

Blyde, A. "Juicio y Opciones: éxito o fracaso" En Revista Producto. Caracas, Año 17 N° 215 (2001) 64-66

Calderón, L (2002). Sistema de Información para la evaluación del Desempeño docente en el instituto universitario de la frontera. Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal. Estado Táchira. Venezuela.

Castillo, J (1993). Administración de Personal. Ediciones Ecoe.

Cerda, H (1995). Cómo Elaborar Proyectos.Colombia. Cooperativa Editorial Magisterio.

Chiavenato, I (2000). Gerencia de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill.

Coehlo, Y (1998). Propuesta de una manual de evaluación del desempeño del recurso humano, Caso: Pasteurizadora Táchira C.A. Trabajo de Grado. Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal. Estado Táchira. Venezuela.

Conzuelo(2005). La evaluación del desempeño y su situación en las administraciones estatales de Mexico.(EnLínea). Disponible: <http://www.e-local.gob.mx/work/resources/LocalContent/2193/2/evaluacionMariaPilar.htm>.

(Consulta: 2005, Diciembre 22).

Ditcher, E (2002). ¿Es usted un buen gerente?. Ediciones Cortazar Ltd.

García, M. (2005). La importancia de la evaluación del desempeño. (En Línea).Disponible: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html> (Consulta: 2006, Febrero 13).

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, L (1998). Metodología de la investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.

Hurtado, J y Toro, J (1998). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Valencia. Clemente Editores.

Kazmier, J (1998).Estadística aplicada a la administración. Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, O(1998). Curso de Administración Moderna. (En Línea). Disponible:<http://es.geocities.com/teoescalante/planificacion01.htm>.(Consulta: 2006, Febrero 15).

Larrouse. Diccionario de la lengua Española. (1998).

Medina (2002). Propuesta de un plan de evaluación del desempeño dirigido al personal de ventas del sector panadero, Caso: Pan Cristal I y II. Trabajo de Grado. Universidad Católica del Táchira. Estado Táchira Venezuela.

Monteferrante P, Malave J. ¿Qué están haciendo las gerencias de recursos humanos en Venezuela?. Revista Gerente Diciembre (2004).

Noguera (2004) Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño del grupo de empresas Garzón C.A. Trabajo de Grado. Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal. Estado Táchira. Venezuela.

Ruíz, C (1998). Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimiento para su Diseño y Validación. Venezuela: CIDEG.

Tamayo, C y Tamayo (s.f). Proceso de la Investigación Científica. México.Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). Manual de trabajo de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas.

Urquijo, J (1992). Teoría de las Relaciones Industriales. UCAB-CEPEP. Caracas.

Semidey, A (2001) Instrumento de evaluación del desempeño dirigido a los trabajadores de la empresa de servicios Seguros Los Andes.Trabajo de Grado. Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal. Estado Táchira Venezuela.

Zambrano (2000) Propuesta documental de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias. Aplicado al sector bancario, Caso:Banco de Fomento Regional Los Andes y Banco Unión C.A. Trabajo de Grado. Universidad Católica del Táchira. San Cristóbal. Estado Táchira. Venezuela

Zuñiga, A (2005).Evaluación 360 grados:evaluación integral de productividad.(En Línea).Disponible:<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>.(Consulta: 2006, Enero 11).

S\_A (En Línea).Planeación. [http://itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_1.htm](http://itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm). (Consulta: 2006, Marzo 10).

S\_A (En Línea).Evaluación en 360 grados: Una herramienta de apoyo a la gestión de recursos humanos. [http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360grados.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm). (Consulta: 2005, Noviembre 06).

S\_A (En Línea).Glosario. <http://www.madrimasd.org/empleo/srviciosestrategicoProfesional/glosario.asp>. (Consulta:2006, Marzo 08).

S\_A (En Línea).Glosario. [http://www.businesscol.com/productos/glosario/administrativo/glosario\\_administrativo\\_c.htm](http://www.businesscol.com/productos/glosario/administrativo/glosario_administrativo_c.htm) (Consulta: 2006, Marzo 08).

S\_A (En Línea). Evaluación del Desempeño. [.http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeño-laboral.html](http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeño-laboral.html) (Consulta: 2006, Abril 23).

S\_A (En Línea).Definición de Desempeñar.<http://www.wordreference.com/definicion/desempe%c3%b1o>. (Consulta: 2006, Abril 23).

S\_A (En Línea).Diccionario de términos de historia y de filosofía de la ciencia. [http://usuarios.lycos.es/hv1102/consulta\\_rapida.html.#m](http://usuarios.lycos.es/hv1102/consulta_rapida.html.#m). (Consulta: 2006, Marzo 28).

S\_A (En Línea).Definición de Trabajador. [.http://www.definicion.org/trabajador](http://www.definicion.org/trabajador). (Consulta: 2006, Abril 23).

S\_A (En Línea).Definición de plan. [.http://www.definicion.org/plan](http://www.definicion.org/plan) (Consulta: 2006, Abril 23).

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO**



**INSTRUMENTO DIRIGIDO AL DIAGNÓSTICO INTERNO  
DE LA EMPRESA CON RELACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO QUE SE LLEVA A CABO EN LA EMPRESA  
LACOR C.A**

**Presentación**

Instrumento Nivel Administrativo.

Estimado Compañero:

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación cuya finalidad es obtener información acerca del proceso de evaluación del desempeño que se lleva a cabo dentro de la empresa Razón por la cual no habrá respuestas “buenas”, ni “malas”, cualquier respuesta será útil a los fines del estudio.

Por otra parte es conveniente aclararle que la información recabada será manejada de manera estrictamente confidencial.

**Instrucciones:**

A continuación se señala una serie de aspectos que usted, debe considerar al momento de dar respuesta al instrumento.

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- Ingrese sus datos donde le sea solicitado
- Seleccione la alternativa que considera se corresponda con la realidad.
- Marque con una X la respuesta correspondiente.
- En caso de duda pregunte al encuestador.
- Sea objetivo en el momento de dar respuesta.

**Muchas Gracias...**

## I PARTE

1.- Indique su grado de instrucción

Primaria	Bachillerato	TSU	Universitario	Post Grado

2.- Indique si la empresa realiza evaluaciones del desempeño, si su respuesta es negativa, vaya directamente a la parte dos

Si	No

3.-Indique cual de estas instancias es la encargada de realizar las evaluaciones del desempeño

Gerencia	Comités	Supervisores	El Cliente	Compañeros	Ninguna

4.- Indique con que frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño

Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual	Nunca

5.- La empresa le ofrece algún tipo de retroalimentación informándole de los resultados de la evaluación:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

6.- Indique el tipo de retro alimentación que la empresa utiliza para dar a conocer los resultados de la evaluación

Individual	Grupal	Equipos de trabajo	Por departamento	Ninguna

7.- Señale la forma como la empresa le hacer saber los resultados de la evaluación

Escrita	Reuniones	Entrevistas	E- mail	Ninguna

8.- Como resultado de la evaluación del desempeño ha recibido alguno de estos incentivos

Reconocimientos	Ascensos	Traslados	Aumento de Sueldos	Bonos	Ninguno

## II PARTE

ITEMES	SIEMPRE (1)	CASI SIEMPRE (2)	ALGUNAS VECES (3)	NUNCA (4)
9. Requiere de conocimientos teóricos y prácticos especializados para el desempeño de sus funciones.				
10. Como parte del personal administrativo, debe realizar actividades multifuncionales que abarquen diversas áreas de un todo operativo.				
11. En su condición como personal administrativo, tiene la habilidad de que en sus relaciones humanas convenza y oriente al personal para alcanzar los objetivos.				
12. Cuando busca solucionar problemas o situaciones conflictivas, analiza las posibles soluciones, tomando en cuenta la misión, visión y objetivos de la empresa.				
13. Cuenta usted con libertad e independencia para desarrollar las labores que le han sido asignadas por la organización.				
14. Las labores que realiza en el desempeño de sus funciones requieren de responsabilidad.				
15. Su puesto le exige esfuerzo físico y muscular.				
16. Le ofrece la empresa un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de sus funciones.				
17. Durante el desempeño de sus funciones se ve expuesto a riesgos o situaciones que pudieran ocasionarle un accidente laboral.				
18. Su puesto en la empresa le exige esfuerzo mental y concentración.				
19. Como parte del personal administrativo, procura motivar a los subordinados				
20. Se preocupa usted por la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones				
21. Dentro de sus funciones usa la iniciativa y creatividad para desarrollar procedimientos eficaces que permitan orientar los medios hacia el logro de los objetivos empresariales				

22. Debe capacitarse permanentemente para cumplir con sus funciones.				
23. En su rol dentro de la organización debe mantener relaciones interpersonales caracterizadas por la colaboración y solidaridad.				
24. Usted contribuye a que los clientes se identifiquen con la empresa.				
25. Una exigencia de su cargo es la de ejercer ascendencia en los trabajadores que trabajan en la empresa.				
26. Se siente a gusto con su puesto de trabajo, y comprometido con la empresa.				
27. Su posición dentro de la empresa le exige establecer relaciones con proveedores, entidades financieras y gubernamentales, clientes, etc.				
28. Usted forma parte del equipo encargado de evaluar el desempeño y dar retroalimentación a los trabajadores				
29. Como parte del personal administrativo, usted dirige, coordina, y controla las tareas y funciones asignadas a los subordinados a su cargo				
30. Dentro de las funciones está la de establecer las políticas, procesos y normas que regulan la acción del personal de la organización.				
31. El puesto que ocupa, le permite trabajar en equipo para la consecución de las metas planteadas				
32. Considera que posee cualidades de dirección y apoyo que motiven al recurso humano a la consecución de los objetivos organizacionales				
33. En el ejercicio de sus funciones diarias se ve obligado a analizar los distintos cursos de acción que se pueden seguir para dar respuesta a una situación problemática.				
34. Pone en práctica las concepciones teóricas que sustentan los principios administrativos durante el desempeño de sus funciones				
35. Su cargo actual, le exige haberse desempeñado anteriormente en cargos similares.				
36. El ejercicio de sus funciones requiere de autocontrol personal y emocional, frente a situaciones imprevistas.				
37. Confía en que su desempeño le permite cumplir con las metas y objetivos que se ha trazado la organización.				
38. Cree usted que los errores y fracasos constituyen oportunidades de aprendizaje que permiten afrontar nuevos retos.				

**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL**  
**OPERATIVO**



**INSTRUMENTO DIRIGIDO AL DIAGNÓSTICO INTERNO  
DE LA EMPRESA CON RELACIÓN AL PROCESO DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO QUE SE LLEVA A CABO EN LA EMPRESA  
LACOR C.A**

**Presentación**

Instrumento Nivel Operativo.

Estimado Compañero:

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación cuya finalidad es obtener información acerca del proceso de evaluación del desempeño que se lleva a cabo dentro de la empresa Razón por la cual no habrá respuestas “buenas”, ni “malas”, cualquier respuesta será útil a los fines del estudio.

Por otra parte es conveniente aclararle que la información recabada será manejada de manera estrictamente confidencial.

**Instrucciones:**

A continuación se señala una serie de aspectos que usted, debe considerar al momento de dar respuesta al instrumento.

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- Ingrese sus datos donde le sea solicitado
- Seleccione la alternativa que considera se corresponda con la realidad.
- Marque con una X la respuesta correspondiente.
- En caso de duda pregunte al encuestador.
- Sea objetivo en el momento de dar respuesta.

**Muchas Gracias...**

## I PARTE

1.- Indique su grado de instrucción

Primaria	Bachillerato	TSU	Universitario	Post Grado

2.- Indique si la empresa realiza evaluaciones del desempeño, si su respuesta es negativa, vaya directamente a la parte dos

Si	No

3.-Indique cual de estas instancias es la encargada de realizar las evaluaciones del desempeño

Gerencia	Comités	Supervisores	El Cliente	Compañeros

4.- Indique con que frecuencia se realizan las evaluaciones del desempeño

Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral	Anual

5.- La empresa le ofrece algún tipo de retroalimentación informándole de los resultados de la evaluación:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca

6.- Indique el tipo de retro alimentación que la empresa utiliza para dar a conocer los resultados de la evaluación

Individual	Grupal	Equipos de trabajo	Por departamento

7.- Señale la forma como la empresa le hacer saber los resultados de la evaluación

Escrita	Reuniones	Entrevistas	E- mail	Ninguna

8.- Como resultado de la evaluación del desempeño ha recibido alguno de estos incentivos

Reconocimientos	Ascensos	Traslados	Aumento de Sueldos	Bonos	Ninguno

## II PARTE

ITEMES	SIEMPRE (1)	CASI SIEMPRE (2)	ALGUNAS VECES (3)	NUNCA (4)
9. Para desempeñarse en su cargo, requiere de conocimientos técnicos que le permitan desarrollar las tareas que le han sido asignadas				
10. Las labores que le han sido asignadas requieren de procesos rutinarios y claramente definidos				
11. Para cumplir con las actividades que le han sido asignadas usted debe influir en otras personas				
12. Cumple usted con una serie de pasos establecidos, frente a situaciones imprevistas.				
13. Cuenta con libertad e independencia para desarrollar las labores que le han sido asignadas				
14. Las labores que realiza en el desempeño de sus funciones requieren de responsabilidad y afectan el normal desempeño de la empresa				
15. Su puesto en la compañía le exige esfuerzo físico y muscular.				
16. La empresa le ofrece un ambiente de trabajo agradable.				
17. El cargo que usted desempeña, se encuentra expuesto a riesgos o situaciones inseguras				
18. Su puesto en la empresa le exige esfuerzo mental y concentración.				
19. En el ejercicio de sus funciones anima a sus compañeros para que cumplan con sus funciones de manera eficaz y eficiente				
20. Se preocupa usted por la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones				
21. Emplea elementos creativos propios, para el cumplimiento de sus funciones				
22. Durante el ejercicio de sus labores, debe proporcionar y solicitar información al personal de la organización.				
23. En su cargo debe mantener relaciones interpersonales caracterizadas por la solidaridad y colaboración				

24. Cumple eficientemente con sus funciones para que el cliente se sienta identificado con la empresa				
25. Una exigencia de su cargo es la de ejercer ascendencia en el personal de la empresa.				
26. Se identifica con su puesto de trabajo, con la empresa y los objetivos organizacionales				
27. Su posición dentro de la empresa le exige establecer relaciones con los clientes, compañeros y jefes de otras áreas o dependencias				
28. El puesto que ocupa, le permite trabajar en equipo para la consecución de las metas planteadas				
29. Examina y estudia los problemas que se le presentan con detenimiento				
30. Pone en práctica las concepciones técnicas relativas al manejo de equipos y tecnología, para cumplir con sus funciones				
31. Requiere su puesto de trabajo de experiencia técnica u operativa				
32. El ejercicio de sus funciones requiere de autocontrol personal y emocional, frente a situaciones imprevistas.				
33. Confía en que las decisiones tomadas por usted le permiten cumplir con los objetivos organizacionales				
34. Cree usted que los errores y fracasos constituyen oportunidades de aprendizaje que permiten afrontar nuevos retos				

**ANEXO C**  
**TABLAS PARA EL CÁLCULO DE LA**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

### INSTRUMENTO NIVEL GERENCIAL

Sujeto/Ítems	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	4	4	4	4	3	4	1	2	2	4	4	4	4	3	4
2	3	2	3	2	4	4	1	3	2	3	2	4	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	2	3	2	4	2	3	1	4	3
4	4	4	2	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	3
5	3	4	3	3	2	4	1	3	1	3	3	3	3	2	3
6	3	3	2	3	2	4	3	3	1	4	2	3	1	2	3
7	2	2	4	4	1	4	2	1	3	4	4	4	4	2	4
8	4	4	4	4	2	4	1	3	1	4	3	4	4	3	4
9	4	3	4	3	2	4	2	3	1	4	4	4	4	4	4
10	4	3	1	4	4	4	4	2	3	4	1	4	4	4	4
∑	35	33	30	35	28	40	18	26	17	38	29	37	32	31	35
X	3,50	3,30	3,00	3,50	2,80	4,00	1,80	2,60	1,70	3,80	2,90	3,70	3,20	3,10	3,50
S2	0,45	0,61	1,00	0,45	1,16	0,00	0,96	0,44	0,61	0,16	1,09	0,21	1,36	0,69	0,25

Formula de Alpha de Cronbach =>  $\frac{n}{n-1} (1 - \frac{\text{Sumatoria } S^2}{\text{Sumatoria } St^2}) = 0-1$  30/29 \* (1-  
(0,672 ÷ 7,496))

Resultado de la confiabilidad => **0,94**

Este es el resultado de la confiabilidad para los ítems del instrumento de evaluación del 1 al 30, se le aplicó el Alpha de Cronbach y se obtuvo un resultado de **0,94** de confiabilidad

El instrumento contaba con cuatro (4) oportunidades de respuesta, las cuales fueron calificadas con una puntuación, de la siguiente manera:

Siempre 4      Casi Siempre 3      Algunas Veces 2      Nunca 1

24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	Σ
1	3	2	1	1	4	1	4	3	4	2	4	4	4	4	93
3	1	4	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	80
2	2	3	1	1	2	2	4	3	3	3	3	3	4	3	86
3	4	4	2	1	4	1	4	4	3	3	3	4	4	3	97
3	1	3	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	82
3	2	3	4	2	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	81
4	1	4	4	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	94
4	2	4	4	2	4	1	4	4	4	4	1	4	3	4	98
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	109
4	1	4	1	1	1	1	3	3	4	3	4	4	4	4	92
31	21	35	25	16	28	17	35	32	35	31	31	37	36	38	912
3,10	2,10	3,50	2,50	1,60	2,80	1,70	3,50	3,20	3,50	3,10	3,10	3,70	3,60	3,80	91,20
0,89	1,29	0,45	1,85	0,84	1,36	0,81	0,45	0,56	0,25	0,49	0,89	0,21	0,24	0,16	74,96

### INSTRUMENTO NIVEL OPERATIVO

Sujeto/Ítems	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	4	1	1	4	1	4	2	4	2	4	4	3
2	4	4	1	2	4	1	3	3	4	4	4	4	4
3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3
4	4	2	2	4	2	1	1	2	2	2	2	3	2
5	3	3	1	2	3	4	2	4	2	1	4	3	3
6	4	4	1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
7	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	1	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
9	4	3	2	4	2	1	3	4	2	4	4	4	4
10	2	4	4	4	3	2	4	2	4	3	3	4	3
$\Sigma$	36	34	16	30	33	24	31	31	31	30	37	38	33
X	3,60	3,40	1,60	3,00	3,30	2,40	3,10	3,10	3,10	3,00	3,70	3,80	3,30
S2	0,44	0,64	0,84	1,00	0,61	1,64	0,89	0,89	0,89	1,00	0,41	0,16	0,41

Formula de Alpha de Cronbach =>  $n/n-1 (1-(\text{Sumatoria } S^2/\text{Sumatoria } St^2)) = 0-1$  26/25 \* (1-  
(0,771 ÷ 11,309))

Resultado de la confiabilidad => **0,969**

Este es el resultado de la confiabilidad para los ítems del instrumento de evaluación del 1 al 26, se le aplicó el Alpha de Cronbach y se obtuvo un resultado de **0,97** de confiabilidad

El instrumento contaba con cuatro (4) oportunidades de respuesta, las cuales fueron calificadas con una puntuación, de la siguiente manera:

Siempre 4      Casi Siempre 3      Algunas Veces 2      Nunca 1

22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	Σ
1	2	4	3	4	4	4	2	4	4	1	2	3	76
1	2	4	1	4	3	1	4	4	4	4	3	3	80
4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	85
2	2	3	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	68
1	4	3	1	3	4	3	2	2	1	3	2	4	68
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	98
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	94
2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	88
4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	3	3	2	85
<b>27</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>841</b>
<b>2,70</b>	<b>3,40</b>	<b>3,80</b>	<b>2,70</b>	<b>3,80</b>	<b>3,60</b>	<b>3,30</b>	<b>3,40</b>	<b>3,50</b>	<b>3,30</b>	<b>3,50</b>	<b>3,30</b>	<b>3,40</b>	<b>84,10</b>
<b>1,81</b>	<b>0,84</b>	<b>0,16</b>	<b>1,21</b>	<b>0,16</b>	<b>0,44</b>	<b>1,01</b>	<b>0,64</b>	<b>0,65</b>	<b>1,21</b>	<b>0,85</b>	<b>0,61</b>	<b>0,64</b>	<b>113,09</b>

**ANEXO D**  
**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**