

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**LINEAMIENTOS TEORICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA  
COORDINACIÓN DE PREVENCIÓN DEL DELITO DEL ESTADO  
TRUJILLO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Abg: Maribel Bastidas Montilla**  
**Tutor: Dr.Johel Furguerle Rangel**

Trujillo, febrero de 2018

C.C.Reconocimiento

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**LINEAMIENTOS TEORICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA  
COORDINACIÓN DE PREVENCIÓN DEL DELITO DEL ESTADO  
TRUJILLO**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos humanos

**Abg: Maribel Bastidas Montilla**  
**Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel**

Trujillo, febrero de 2018

## DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, por ser mi guía espiritual; darme sabiduría y entendimiento para cumplir cada objetivo trazado, permitiéndome esta etapa profesional, colocando personas a mí alrededor para apoyarme y brindarme parte de sus conocimientos.

A mi madre Dalis Montilla, por su apoyo y confianza durante este proceso. Gracias por estar presente en cada momento, motivándome a seguir adelante sin importar las pruebas que se presentaran en el camino. Eres mi modelo a seguir.

A mi Esposo Pedro Luis, por su apoyo incondicional durante todo el proceso de mi carrera, por estar a cada momento motivándome a culminar la especialidad.

A mi Hija Belinda Salomé, mi más grande y preciado tesoro, por estar cada segundo llenándome de tanto amor y alegría, todos mis logros los dedico a ti, espero que esta meta alcanzada sea inspiración para ti en el futuro.

A mis hermanos y Sobrinos, Juan Carlos, Johanna, José Antonio, Darlin y Brian, Juan David, Julianny, Luis Santiago y Samuel por estar presentes en todo momento y apoyarme constantemente, espero que este logro les sirva de inspiración para salir adelante y cumplir sus sueños.

A mis Abuelos Santiago y Adela Por su cariño y dulzura, por sus valiosos consejos de amor en el que manifestaban su preocupación por mi bienestar.

A mis amigas Celennys, Mirla, por su apoyo incondicional y compañía durante todos estos años de estudio. Este logro en parte es de ustedes.

A mi Primo Octavio Josué, por ser pieza clave y apoyarme en los momentos donde necesite de una opinión objetiva y profesional para despejar dudas e inquietudes producto del proceso de investigación

**Maribel Bastidas**

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad De Los Andes Facultad De Ciencias Jurídicas Y Políticas, por ser la casa de estudios donde adquirí grandes conocimientos referentes a mi carrera profesional, en la Especialización En Derecho Mercantil Opción Gerencia De Recursos Humanos y Gestión Empresarial ofreciendo un servicio educativo de calidad.

Al personal docente, administrativo y obrero de la Universidad De Los Andes, por su excelente atención y servicio durante esta etapa, atendiendo a la población estudiantil de la manera más jovial y atenta. Gracias por generar ambientes de aprendizaje de calidad.

A la Coordinación de Prevención del Delito, por su apoyo y colaboración durante el proceso de investigación desarrollado. Gracias por la atención brindada, a cada uno del personal que labora en tan honorable institución.

Al personal de la Organización Nacional Antidrogas por su colaboración durante la ejecución de las prácticas profesionales empresariales.

A mis profesores José Francisco Conté Coordinador de la Casa de estudios por desarrollarnos como profesionales, Henry Castellanos, por motivarme a no conformarme en la búsqueda del conocimiento; Meggy Briceño, por incentivar me a creer que la excelencia parte de la voluntad y la determinación; Marcos Téllez, por ser un profesional claro en sus expresiones, además de enseñarme que en la sencillez se esconde el verdadero aprendizaje; Johel Furguerle, gracias por creer en mis habilidades y conocimientos durante la carrera.

*Muchas Gracias...*

**Maribel Bastidas**

## INDICE GENERAL

<b>Índice de Cuadros</b>	viii
<b>Índice de Gráficos</b>	ix
<b>Índice de Figuras</b>	x
<b>Resumen</b>	xi
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulos</b>	
<b>I El Problema</b>	4
Planteamiento del Problema	4
Formulación del Problema	8
Sistematización del Problema	8
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	9
Delimitación de la Investigación	12
<b>II Marco Teórico</b>	14
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	18
Evaluación del Desempeño	18
Métodos de Evaluación del Desempeño	23
Métodos de Escala Gráfica	24
Lista de Verificación	26
Método de Elección Forzada	27
Método de Investigación de Campo	28
Método de Índices Críticos	29
Método de Centro de Evaluación	30

Elementos del Sistema de Evaluación del Desempeño	31
Criterios relacionados con el puesto	32
Expectativas de Desempeño	33
Estandarización	34
Evaluaciones Capacitadas	34
Comunicación Abierta Continua	35
Proceso Adecuado	36
Competencias Laborales	37
Tipos de Competencias Laborales	38
Marco Institucional	52
Definición de Términos	53
Operacionalización de Variable	54
<b>III Marco Metodológico</b>	<b>56</b>
Tipo de Investigación	56
Diseño de la Investigación	57
Modalidad de la Investigación	58
Fase I. Diagnóstico	59
Población	59
Técnica e Instrumento de Recolección de Información	60
Validez	61
Confiabilidad	62
Técnica de análisis de la información	64
Fase II. Diseño de la Propuesta	64
<b>IV Análisis de Resultados</b>	<b>66</b>
Variable: Evaluación del Desempeño	67
Variable: Competencias Laborales	78
Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la	89

	Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo. Lineamientos teóricos referidos a la evaluación del desempeño y competencias laborales.	93
<b>V</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	96
	Conclusiones	96
	Recomendaciones	98
	<b>Referencias Bibliográficas</b>	100
	<b>Anexos</b>	104
<b>A</b>	Cuestionario de Recolección de Información Variable Evaluación del Desempeño	105
<b>B</b>	Cuestionario de Recolección de Información Variable Desempeño Docente	110
<b>C</b>	Guía de Validez de Contenido	115
<b>D</b>	Actas de Validación	124
<b>E</b>	Calculo del Coeficiente de Cronbach para el Cuestionario Evaluación del Desempeño	128
<b>F</b>	Calculo del Coeficiente de Cronbach para el Cuestionario Competencias Laborales	130

## INDICE DE CUADROS

<b>N°</b>	<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
1	Operacionalización de Variable	54
2	Resultados de la Dimensión Métodos de la evaluación del desempeño.	67
3	Resultados de la Dimensión Elementos de la evaluación del desempeño	72
4	Resultados de la Subdimensión Competencias laborales instrumentales	78
5	Resultados de la Subdimensión Competencias laborales interpersonales	83
6	Resultados de la Subdimensión Competencias laborales instrumentales.	86

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## INDICE DE GRAFICOS

<b>N°</b>	<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
1	Métodos de evaluación del desempeño	68
2	Elementos de la evaluación del desempeño	73
3	Subdimensión Competencias laborales instrumentales	79
4	Subdimensión Competencias laborales interpersonales	83
5	Subdimensión Competencias laborales sistémicas	86

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## INDICE DE FIGURAS

<b>N°</b>	<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
1	Diagrama de la evaluación de 360°	22
2	Diagrama de la evaluación de 180°	23

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA  
COORDINACIÓN DE PREVENCIÓN DEL DELITO DEL ESTADO  
TRUJILLO**

**Autora: Abg. Maribel Bastidas M.  
Tutor: Dr. Johel Furguerle Rangel**

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo proponer lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo. Para tal fin, el estudio realizado fue de tipo descriptivo con diseño de campo, no experimental transeccional, la población estuvo conformada por 14 trabajadores a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta dos instrumentos de recolección de información, el primero dirigido a medir la variable evaluación del desempeño contenido de 22 preguntas y el segundo referido a estudiar la variable competencias laborales con 18 preguntas, ambos bajo una escala de estimación con las alternativas de respuesta: siempre, algunas veces y nunca. En cuanto a la validez, los cuestionarios fueron evaluados por tres expertos y la confiabilidad se alcanzó mediante el cálculo del coeficiente de Cronbach obteniéndose valores de  $r_{tt}=0,92$  y  $r_{tt}= 0,89$  respectivamente. Después de cumplido el análisis y discusión de los resultados se concluye el desconocimiento por parte de las personas encargadas de la evaluación de los métodos y elementos que lo caracterizan, lo cual permite deducir que no se lleva a cabo o se cumple bajo prácticas tradicionales. En relación a las competencias laborales, el personal algunas veces cumple con las de tipo instrumental, interpersonal y sistémicas, hecho que impide un desempeño óptimo de sus funciones. Sobre la base de estas conclusiones se proponen un conjunto de lineamientos teóricos dirigidos al fortalecimiento de la evaluación del desempeño y las competencias laborales de los trabajadores de la referida institución.

**Palabras clave:** evaluación del desempeño, competencias laborales, lineamientos teóricos.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño se considera un aspecto de vital importancia para detectar los logros y debilidades que presenta el trabajador en el cumplimiento de las funciones asignadas pero ella es efectiva si favorece la realimentación permanente, de manera que las partes involucradas conozcan la realidad en el cumplimiento efectivo de las habilidades y destrezas que conllevan al cumplimiento efectivo de las labores, por ello como consecuencia de este proceso, se plantea un mejoramiento continuo, a través de planes de acción, procesos de formación, así como retribución, lo cual a futuro se constituirá en cumplimiento de objetivos empresariales, departamentales e individuales.

En cuanto a las competencias laborales de los trabajadores constituyen el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. A juicio de Vargas, Casanova y Montanaro (2001), es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone, por ello, incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas surgidos en el ejercicio del trabajo.

De igual manera, Del Pozo (2012), manifiesta que evaluar competencias requiere, en primer lugar, la definición del contenido de la competencia, describiendo comportamientos, habilidades e indicadores de evaluación. Además, es necesario establecer los instrumentos de recogida de datos que permitan obtener las evidencias necesarias para determinar el grado en que se ha alcanzado la competencia en comparación en un estándar establecido.

En efecto, las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas, actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral, ya que corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo, a su respuesta al desafío social que ello implica, desde la perspectiva laboral con aspectos propios del trabajador.

En función a lo expuesto surge la presente investigación, la cual tiene como objetivo proponer lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo. Para tal fin, el estudio fue de tipo descriptivo con diseño de campo, no experimental transeccional, la población estuvo conformada por 14 trabajadores a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta dos instrumentos de recolección de información, previamente validado y obtenida la confiabilidad. En razón a lo expuesto, la investigación se estructura de la manera siguiente:

El Capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema, tomando en cuenta la problemática existente en relación a la evaluación del desempeño y las competencias laborales, situación que generó la formulación, sistematización, objetivo general, objetivos específicos, justificación y delimitación.

El Capítulo II, presenta el marco teórico, identificando una serie de investigaciones relacionadas con las variables en estudio. Así mismo, las bases teóricas fundamentadas en aportes conceptuales y enfoques desarrollados por diversos autores, la definición de términos y la operacionalización de las variables.

El Capítulo III, presenta el marco metodológico, donde se destaca la metodología adoptada; fundamentada en un tipo de investigación descriptiva en contraste con el diseño y modalidad del estudio, población a la cual se le

aplicó los instrumentos, así mismo se incluye su validez y confiabilidad, el análisis de resultados.

Capítulo IV; está determinado por el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos aplicados; además la vinculación de ellos con las teorías relacionadas a las variables. También se destaca los lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Capítulo V, contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos y tomando en cuenta los objetivos de la investigación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos que sustentan y dan cientificidad a la investigación desarrollada.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del problema

El sistema organizacional a nivel mundial enfrenta un constante y dinámico proceso de cambio que ha generado la necesidad de diseñar e implementar diversos modelos gerenciales orientados a las instituciones tanto públicas como privadas a evolucionar como resultado de los altos niveles de competitividad evidenciados en el entorno, y en donde la eficiencia es uno de los principales objetivos a lograr

En efecto, dentro de una sociedad cada vez más competitiva, las organizaciones se ven obligadas a disponer de equipo multidisciplinario que demuestre y materialice en el ambiente laboral sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, asumiendo el rol de liderazgo a fin de enfrentar estratégicamente los desafíos propios de la sociedad, la cual demanda calidad en los productos o servicios ofrecidos.

Para cumplir con las expectativas de un público exigente, es necesario que la alta dirección de las organizaciones enfoquen un considerable nivel de atención en función a las inquietudes y necesidades del equipo de trabajo, quienes estén sujetos a la ejecución de mecanismos donde se valoren adecuadamente los resultados del esfuerzo empleado en su actividad diaria.

Bajo esta perspectiva, la evaluación del desempeño es imprescindible dentro de la gestión del talento humano del siglo XXI. De acuerdo con Puchol (2012, p.301) “es un procedimiento continuo, sistemático y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual”. Al respecto, el proceso permite obtener una apreciación más objetiva del potencial laboral de cada empleado, donde se logra medir

cuantitativa y cualitativamente el impacto del rendimiento laboral en la obtención del éxito o fracaso de la actividad organizacional.

En relación a la evaluación del desempeño existen múltiples modelos que permiten cumplir de forma adecuada tal cometido, entre ellos se encuentran presentes el de elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, centro de evaluación, los cuales permiten realizar esta tarea de manera efectiva de acuerdo a las características particulares de cada organización. Por otra parte, el sistema empresarial latinoamericano ha adoptado diferentes metodologías en relación a la necesidad de obtener respuestas para determinar actividades propias de la gerencia de recursos humanos como los planes de carrera, compensación entre otros aspectos que inciden en la estabilidad laboral de los empleados.

Cabe destacar que, esta técnica no es un fin en sí misma, sino una poderosa herramienta para mejorar los resultados y tomar decisiones oportunas que beneficien tanto a los trabajadores como a la organización. Sin embargo, la situación que viven actualmente muchas empresas evidencia una realidad aislada de los aparentes beneficios de los modelos de evaluación del desempeño tradicional adoptada desde hace varios años. En ese sentido, un proceso que solo toma en cuenta resultados derivados del conocimiento “saber”, limita la oportunidad de valorar el potencial humano que poseen los colaboradores, es decir, su actitud para enfrentar los desafíos laborales “saber ser” y las habilidades para emplear una solución práctica “saber hacer” ante una determinada situación.

De esta manera, surge la necesidad de tomar en consideración las competencias laborales dentro del proceso de evaluación del desempeño como un enfoque moderno de la gestión del talento humano que busca fortalecer la actividad empresarial. Para tal efecto, Del Pozo (2012, p.14) expresa que representan “la integración de un conjunto de capacidades que se ponen en acción dentro de un determinado contexto laboral para solucionar un problema”.



En efecto, las competencias laborales permiten un desempeño satisfactorio en situaciones reales, de acuerdo con los estándares establecidos, por cuanto el talento humano debe poseer una serie de habilidades que le permitan ofrecer a cada uno de sus clientes un servicio óptimo e integral alineado a diferentes áreas como la financiera, gerencial, jurídica y ética, entre otras.

Por otra parte, a nivel nacional, una de las dificultades que aparentemente presenta la dinámica de desarrollo organizacional relacionadas al área de recursos humanos en muchas empresas, instituciones y organizaciones, es la carencia de herramientas o materiales de apoyo que orienten la ejecución estratégica de los procesos de evaluación del desempeño, en donde los colaboradores sientan que el esfuerzo empleado mediante sus conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas es valorado y recompensado de manera justa. Tal situación, puede generar la inconformidad de la población laboral porque aparentemente no se evalúan aspectos vinculados a la influencia comportamiento humano como elemento determinante para lograr las metas.

En virtud de lo planteado, el Estado Trujillo no se escapa de estaproblemática, tomando en cuenta el caso de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, en donde los mecanismos empleados por parte de la gerencia para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño pareciera basarse en un enfoque tradicional con el propósito es medir y evaluar el resultado de los objetivos de desempeño alcanzados por los funcionarios públicos durante un determinado período. Por tanto, se resta importancia a las competencias laborales y su efecto en el desempeño de los colaboradores

De igual manera, mediante el intercambio de opiniones y entrevistas no estructuradas, los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito, expresaron que esta situación posiblemente se deba a la resistencia al cambio demostrada por parte de la dirección, aparentemente no

consideran importante las competencias laborales como un elemento significativo dentro del proceso de evaluación del desempeño.

En contraste, la coordinadora de Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo considera que aunque las competencias laborales son necesarias para el buen desempeño de los trabajadores, no existen lineamientos formales que demanden la necesidad de reestructurar la actual metodología que aplica la coordinación. De igual manera, expresa que una de las limitantes presentes en la referida coordinación es la carencia de un manual de evaluación del desempeño, el cual refleje bajo una estructura coherente, organizada y sistemática el proceso de evaluación aplicado para lograr la evaluación de las competencias laborales de los trabajadores.

En efecto, la situación que presenta la organización es preocupante tanto para los empleados como para la directiva, pues no se ha estudiado formalmente la importancia que radica en implementar un proceso que valore la influencia de las competencias, como elemento imprescindible asociado al desempeño del trabajador. Con base a la situación planteada a corto, mediano o largo plazo podría incrementarse el grado de insatisfacción e ineficiencia por parte de los colaboradores, propiciando el desarrollo de conductas que impidan el incremento de la productividad.

Asimismo, el hecho de omitir las necesidades que aquejan a la población laboral aparentemente se ha consolidado como un vicio del comportamiento organizacional, representando así una desventaja que reduce la probabilidad de alcanzar el éxito en los objetivos planificados, lo cual podría originar altos niveles de desmotivación como consecuencia de la apatía evidenciada de parte de una gerencia indispuesta a considerar mecanismos y enfoques modernos concernientes a la gestión del talento humano como estrategia para cambiar la realidad que enfrenta la coordinación.

En ese sentido, sería oportuno implementar lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias

laborales del personal que labora en la mencionada organización, tomando en cuenta el criterio de los empleados en consenso con las políticas de la institución pública referentes a esta actividad.

De esta manera, la dinámica organizacional se vería beneficiada al momento de tomar decisiones referentes a detección de necesidades de capacitación, mejoramiento, ubicación del personal en puestos de trabajo de acuerdo a las habilidades que presenta el trabajador, ajustes salariales empleando como referencia la interconexión que debe existir entre los conocimientos y el buen desempeño de las funciones laborales.

Por tanto, las debilidades que giran en torno a esta situación se podrían transformar en fortalezas que den paso a nuevas oportunidades de mejoramiento continuo en materia de desarrollo organizacional para solventar de manera óptima la necesidad actual de los colaboradores de la coordinación de prevención del delito de ser evaluados de manera integral bajo el enfoque de competencias laborales. De acuerdo a la situación presentada, surge la formulación del problema:

### **Formulación del problema**

¿Cuáles lineamientos teóricos de evaluación del desempeño permitirán el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo?

### **Sistematización del problema**

¿Cuáles métodos de evaluación del desempeño son empleados en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo?

¿Cuáles elementos de evaluación del desempeño son aplicados en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo?

¿Cómo se desarrolla los tipos de competencias laborales en el personal que labora en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo?

¿Cómo elaborar lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo?

### **Objetivo general**

Proponer lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

### **Objetivos específicos**

Identificar los métodos de evaluación del desempeño empleados en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Señalar los elementos de evaluación del desempeño aplicados en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Determinar los tipos de competencias laborales del personal que labora en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Elabora lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

### **Justificación de la investigación**

En la actualidad, la evaluación de desempeño basada en las competencias laborales logra estimar la eficiencia de los colaboradores de manera integral, por ello, la identificación de los potenciales individuales y colectivos es de importancia para determinar los niveles de desempeño

evidenciados en el ambiente laboral, lo cual se traduce para la organización en mayor productividad y el logro de los objetivos propuestos, traducidos en un mejor servicio para la colectividad.

Bajo estas consideraciones, las evaluaciones informales realizadas periódicamente a través de técnicas como la observación directa, aportan a la construcción de este proceso. Sin embargo, no basta con monitorear el desempeño cuando la organización carece de herramientas que orienten estructuralmente la actividad. Por tanto, cuando no se implementa un proceso de evaluación que tome en cuenta estratégicamente las competencias laborales se omiten aspectos de rendimiento que son imprescindibles a la hora de lograr los objetivos.

Asimismo, una institución pública no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño si analizar previamente sus beneficios o desventajas, ya que una decisión incorrecta influiría directamente en la confiabilidad de los resultados futuros. En efecto, el método seleccionado debe ser poseer características basadas en altos estándares de confiabilidad, efectividad y viabilidad.

En base a las ideas expuesta, la presente investigación tiene como objetivo proponer lineamientos teóricos para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo. De esta manera, los colaboradores que forman parte de esta área serán beneficiados con una metodología de evaluación focalizada tanto en el resultado operativo como en la actitud social conjuntamente con las habilidades y destrezas reflejadas durante el proceso.

En virtud de lo expuesto anteriormente, el estudio se justifica desde el ámbito social porque se orienta a alcanzar resultados centrados en la calidad del proceso aplicado en la evaluación del desempeño del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, mediante estrategias óptimas para determinar soluciones prácticas ante las necesidades de los trabajadores y de la institución, donde se toman en

cuenta aspectos vinculados a la medición del esfuerzo y por ende se le otorgue una compensación económica congruente con el esfuerzo empleado. Por otra parte, de generarse una solución efectiva, permitirá a los directivos tomar mayor conciencia en relación al impacto que origina el análisis no solo en situaciones relacionadas a la gestión del talento humano, sino a los diversos procesos del desarrollo organizacional.

Por tanto, esta investigación constituye una poderosa herramienta que permitirá el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, superando diversos paradigmas de cultura organizacional que limitan la evolución de los procesos. De esta manera, las acciones que se desarrollen en el futuro estarán orientadas a mejorar la calidad de vida de los integrantes de la institución en sus diferentes niveles y establecer un ambiente laboral capaz de enfrentar estratégicamente cualquier tipo de conflicto que pueda surgir.

Desde el punto de vista teórico la investigación se justifica por la inquietud que presenta la investigadora para analizar y comprender los enfoques teóricos vinculados al problema que se presenta en la organización, a través de los cuales se espera alcanzar los objetivos propuestos de manera congruente con el conocimiento planteado.

Por tanto, la descripción de la teoría, los conceptos básicos se relacionan directamente con las variables de evaluación del desempeño y competencias laborales, cuyo fin es complementar eficientemente los diversos enfoques a la situación antes descrita. De acuerdo con esto, se consideraran los diversos aportes teóricos basados en las investigaciones desarrolladas por autores como: Alles (2015), Puchol (2012), Lacalle, Caldas y Reyes (2012), González (2006), Wayne y Robert (2005), Van-der y Gómez (2013), Alles (2013) entre otros.

Desde el punto de vista práctico, la adecuada ejecución del proceso de evaluación del desempeño en contraste con las competencias laborales, conduce a una apreciación y valoración integral de la calidad del trabajo desempeñado por los colaboradores. En ese sentido, la elaboración de

manual cimentado en la necesidad expuesta se fundamenta en la estrecha relación con el proceso de organización interna del trabajo en el área de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, donde se hace indispensable medir las competencias laborales de trabajadores para tomar decisiones oportunas.

Por otra parte, mediante el desarrollo de este estudio; se busca promover una gestión eficiente donde se revalorice el esfuerzo físico, intelectual e inteligencia emocional reflejado por el equipo de trabajo para reducir las inconformidades e insatisfacciones expuestas por los colaboradores. De esta manera, la gestión del talento humano estará enfocada en satisfacer las necesidades de manera efectiva.

En cuanto a su aporte metodológico, la propuesta se justifica ya que puede servir como referencia para el desarrollo de otras investigaciones vinculadas a las variables evaluación del desempeño y competencias laborales, es decir, permitirá establecer una serie de directrices que contribuyan a la ejecución de otros procesos investigativos donde se persiga fortalecer los procedimientos internos que integran la dinámica organizacional a nivel de la administración tanto pública como privada.

### **Delimitación de la investigación**

La presente investigación se realiza en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo. De igual manera, se toma como referencia para sustentar la investigación los aportes teóricos de Alles (2015) y González (2006) para la variable evaluación del desempeño. Para estudiar la variable competencias laborales, se analiza e indaga en las investigaciones de Vander y Gómez (2013) y Alles (2013).

Con base a ello, el estudio se adscribe a la línea de investigación denominada Proceso de desarrollo del recurso humano generada por la

Coordinación de Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial impartida por la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de los Andes. En cuanto a la temporalidad el estudio se desarrolla a partir del mes de mayo de año 2015 hasta marzo de 2018.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo, se exponen y analizan las perspectivas teóricas que definen y orientan las variables en estudio. De igual manera, se presentan los antecedentes considerados válidos para la investigación por aportar datos relevantes necesarios en la generalización de los resultados, bases teóricas, definición de términos básicos, conceptualización y operacionalización de las variables.

#### **Antecedentes de la investigación**

Briceño (2014), realizó una investigación en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” titulada “Estrategias de Evaluación del Desempeño en la Productividad de los Coordinadores de Departamento que Laboran en la FAPET”, en la misma el autor se planteó como objetivo general analizar las estrategias de evaluación del desempeño en la productividad de los coordinadores de departamento que Laboran en la Fuerzas Armadas Policiales del Estado Trujillo (FAPET).

Metodológicamente el estudio se enmarca en una investigación tipo Descriptiva con un diseño de campo, en cuanto a la población queda conformada por 53 sujetos que laboran en la FAPET Trujillo. En referencia a la técnica de recolección de datos se utilizó un cuestionario contentivo de 26 ítems de selección múltiple. Al respecto, su confiabilidad se realizó por medio de la fórmula del coeficiente intelectual Cronbach obteniéndose un valor de 0,94 el cual indica un alto nivel de confiabilidad, llegando a la conclusión que en las fuerzas armada policiales existe la necesidad de la aplicación de estrategias de Evolución del Desempeño. A estos resultados se recomienda

poner en práctica lineamientos estratégicos dirigidos a los coordinadores de la FAPET para el fortalecimiento del proceso de Evaluación del Desempeño y productividad del servicio que presta el funcionario policial.

En ese orden de ideas, esta investigación se relaciona con el presente estudio puesto que señala las estrategias de evaluación del desempeño sirviendo para mejorar la productividad, la calidad del trabajo y cumplir con las expectativas de la gerencia, con la finalidad del optimizar la dinámica interna del trabajo y con ello brindar un servicio adecuado a la comunidad.

Por su parte, Montilla (2013); desarrolló una investigación en la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” titulada “Evaluación del Desempeño y la conformación de Equipos de Alto Rendimiento en la Zona Educativa Trujillo”. Al respecto, su objetivo general fue analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y la conformación de equipos de alto rendimiento en la Zona Educativa del municipio Trujillo.

La investigación fue de tipo descriptivo con diseño de campo; la población sujeta al estudio estuvo constituida por 45 colaboradores, los cuales brindaron la información requerida a través de dos cuestionarios correspondientes a cada variable compuesto por 18 ítems bajo la técnica de la entrevista a fin de recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Previamente validados por un panel de jueces; cuya confiabilidad fue calculada a través del coeficiente de Alpha de Cronbach.

Se concluyó que la población seleccionada se proyecta de manera fortuita en cuanto a los principios, valores, normas, actuación y compromiso ético debido a la deficiente aplicación de métodos y formas para la evaluación del desempeño; implicación limitante para responder a las demandas sociales con eficiencia. Además, se constataron dificultades como las características fundamentales y los roles para la integración en la conformación de equipos de alto rendimiento, lo cual influye en la baja calidad de servicio y en la capacidad del valor agregado al ciudadano-

cliente, por cuanto un profesional debe saber distinguir el límite de sus responsabilidades como funcionario de una entidad. Se recomendó promover valores, normas y principios éticos. Finalmente se sugirieron lineamientos estratégicos para la evaluación del desempeño del personal del área administrativa.

De esa manera, la investigación se relaciona con el presente estudio, puesto que ambas se enfocan en comprender el proceso de evaluación del desempeño de manera eficiente, con el propósito de que las evaluaciones se ejecuten de la manera más objetiva y concreta posible para evitar que se generen distorsiones en las calificaciones otorgadas a cada colaborador según el puesto que ocupa dentro de la organización y de esta manera fortalecer la motivación del equipo de trabajo para responder eficientemente a la demanda social.

En cuanto a la variable de competencias laborales, Godoy (2013), realizó una investigación titulada “Competencias laborales y satisfacción del talento humano de la Zona Educativa del Estado Trujillo”. Su objetivo general estuvo centrado en analizar las competencias laborales y satisfacción del talento humano de la Zona Educativa del Estado Trujillo. Para llevarla a cabo, se procedió a caracterizar elementos de las competencias laborales y analizar los factores de satisfacción del talento humano. En tal sentido, se abordó una metodología descriptiva correlacional con diseño de campo; mediante un censo poblacional conformado por (95) sujetos de la División de Administración.

Para la recolección de datos, se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue un cuestionario validado por (3) expertos y su confiabilidad fue determinada a través del Alpha de Cronbach el cual arrojó un índice de 0,95 para la variable competencias laborales y 0,93 para la satisfacción laboral. Los resultados permitieron concluir que existe una considerable relación entre ambas variables. Sin embargo, se determinó que el talento humano no

posee ciertos elementos para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo.

Por otro lado, después de analizar los factores de la satisfacción, las apreciaciones de los empleados se ubican en un criterio medianamente aceptable en cuanto a la organización del trabajo, funciones y responsabilidades. Finalmente se recomendaron lineamientos estratégicos para optimizar las competencias laborales y la satisfacción del talento humano de la institución.

Al respecto, el estudio se relaciona con la presente investigación, puesto que está orientada a analizar el impacto de las competencias laborales enfocándose en aumentar continuamente la competitividad de los colaboradores y los índices de productividad, lo cual influirá significativamente en el éxito institucional a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, Bermúdez (2011) desarrolló un estudio titulado “Coaching y Competencias Laborales del personal administrativo universitario”. De esta manera la investigación estuvo orientada a proponer un plan de adiestramiento basado en el coaching para mejorar las competencias laborales en el personal administrativo de la Universidad “Rafael María Baralt”.

El estudio fue de tipo descriptivo con un diseño de campo. Por otra parte, la población sujeta a la investigación estuvo constituida por 93 sujetos y la muestra extraída de 30 personas con características prefijadas de acuerdo al cargo ocupado. Asimismo, se administró un cuestionario integrado por (40) ítems validados por (5) expertos; la confiabilidad se determinó a través del Alpha de Cronbach obteniendo un índice de 0,96 (altamente confiable).

En conclusión, los resultados obtenidos indicaron que entre las competencias del personal predomina la capacidad de compartir su conocimiento y especialidad técnica con el equipo de trabajo. Asimismo,

requieren el seguimiento de pautas como coach consultor que oriente el desarrollo de sus tareas de manera armónica y eficiente.

De esta manera, esta investigación representa un aporte al presente estudio, puesto que destaca la importancia de los elementos que componen las competencias laborales para el logro de los objetivos en las organizaciones; siendo esta una de las dimensiones desarrolladas para esta investigación.

## **Bases teóricas**

### **Evaluación del desempeño**

Antes de estudiar el término es conveniente analizar por separado cada constructo. Con relación a la evaluación Martínez (2013, p.60), existe un amplio consenso en la definición como una actividad rigurosa que comprende descripción y juicio sobre el mérito o el valor de algo, orientada a las decisiones de mejora de lo evaluado, incluido los programas, organizaciones y personas.

A su vez, el potencial de la evaluación para la mejora de la calidad de los programas; así como también de las organizaciones es de gran trascendencia al ayudar a identificar los aspectos positivos así como los negativos con los que operan los programas y las organizaciones, además de los diferentes elementos que contribuyen al logro de sus objetivos.

Asimismo, en el señalamiento que hace el autor sobre la evaluación se puede acotar que esta se ha constituido en una disciplina necesaria para conocer el funcionamiento de los programas de cualquier ámbito de la actividad humana: político, económico, social, sanitario, educativo, innovador, de las instituciones, de las organizaciones y de los grupos que los desarrollan.

De igual manera, la evaluación es fundamental para el desarrollo del talento humano, ya que permite conocer cuáles son las debilidades y

fortalezas, sin embargo cuando el gerente, está constantemente evaluando al subordinado ese empleado, puede rendir más de lo esperado porque a medida que conoce sus debilidades las puede fortalecer y así sus funciones laborales las realizara con eficiencia y más dedicación.

En cuanto a la palabra desempeño, sostiene González (2006, p. 245), que se refiere a la manera como un empleado realiza sus tareas; resalta además el nivel de cumplimiento de los requisitos de su puesto y su correspondencia con los resultados que se obtienen a nivel interno o global, no con aquellos que se tenga pensado obtener. Al respecto, la evaluación del desempeño incluye, el hecho de manifestarle al trabajador cómo es su rendimiento y su establecimiento de un plan de mejoramiento.

Asimismo, el desempeño se asocia al nivel de productividad que una entidad determinada tiene con relación a un fin u objetivo esperado. Por ejemplo, un trabajador puede tener un desempeño positivo o negativo en función de su laboriosidad, una empresa evidencia su desempeño en función a la calidad de servicios que brinda a sus clientes.

Bajo estas consideraciones, la evaluación del desempeño a juicio de Puchol(2012,p.301), es un procedimiento constante, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicio acerca del personal de una organización, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios, la evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar un mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

También, características como la continuidad y sistematización, permiten la obtención de un juicio más organizado que aborda el rendimiento laboral de los colaboradores a fin de determinar sus fortalezas, capacidades, deficiencias y proceder a gestionar mejoras en cuanto al desempeño. De

igual manera, la evaluación debe estar alineada a los objetivos organizacionales, lo cual permitirá evaluar objetivamente y evitar distorsiones que afecten al empleado así como también la dinámica de la organización interna del trabajo.

Ahora bien, Lacalle, Caldas y Reyes (2012, p.87), destacan que la evaluación del desempeño es “la gestión del activo humano en la empresa es un proceso integral que no puede dejar de evaluar las competencias de los trabajadores en las mismas”. Se debe llevar a cabo una revisión constante de las tareas así como de los defectos y las deficiencias de todos los empleados, es decir, de eso que se conoce con el término genérico del talento de los empleados y que se refleja en el desempeño de los mismos.

Por tanto, la empresa deberá llevar a cabo una evaluación tanto del potencial como del desempeño de los trabajadores para adecuar su remuneración y mejorar la formación específica de los trabajadores. De igual manera, la evaluación del desempeño otorga una visión de cómo cada uno puede llegar a desempeñar un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo a largo plazo.

En efecto, los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño pero lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

En tal sentido, la importancia de la evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo obtener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir es una

herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia en el largo plazo.

De acuerdo con Alles (2015, p.312), “es una herramienta fundamentada entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas. En primer lugar con la descripción de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa”. Al respecto, esta consideración expresa la importancia que radica en la existencia de una sincronización entre los aspectos que deben evaluarse y los objetivos que se plantea una organización vinculados a los puestos de trabajo que integran su estructura organizacional.

Asimismo, este proceso permite analizar el desempeño de manera objetiva y clara; a través de instrumentos de recolección de información diseñados de manera especializada, donde los resultados obtenidos al final de la evaluación permitirán la toma de decisiones para optimizar el rendimiento laboral del talento humano.

Con base a lo expuesto, Alles (2015), menciona los tipos de evaluación del desempeño laboral. En primer lugar se tiene la evaluación 360°, según Alles (2015, p.327), “permite que un colaborador sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, además puede incluir a otras personas como proveedores o clientes”. En relación a lo descrito, este proceso es el más amplio y completo, permite una apreciación desde las distintas perspectivas internas y externas.

Ahora bien, las evaluaciones jefe- empleado muchas veces son incompletas, pues toman en consideración una sola fuente; por el contrario, las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. De acuerdo con la autora, los beneficios de este tipo de evaluación son variados, pero el más significativo es que la evaluación no queda sujeta al único juicio del jefe directo.



Por consiguiente la evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar una valoración justa del desempeño porque dirige a las personas hacia la satisfacción de necesidades y expectativas no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios dentro y fuera de la organización. En otras palabras, consiste en que un grupo de personas valoren a un colaborador por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, tal como se muestra en la Figura 1.

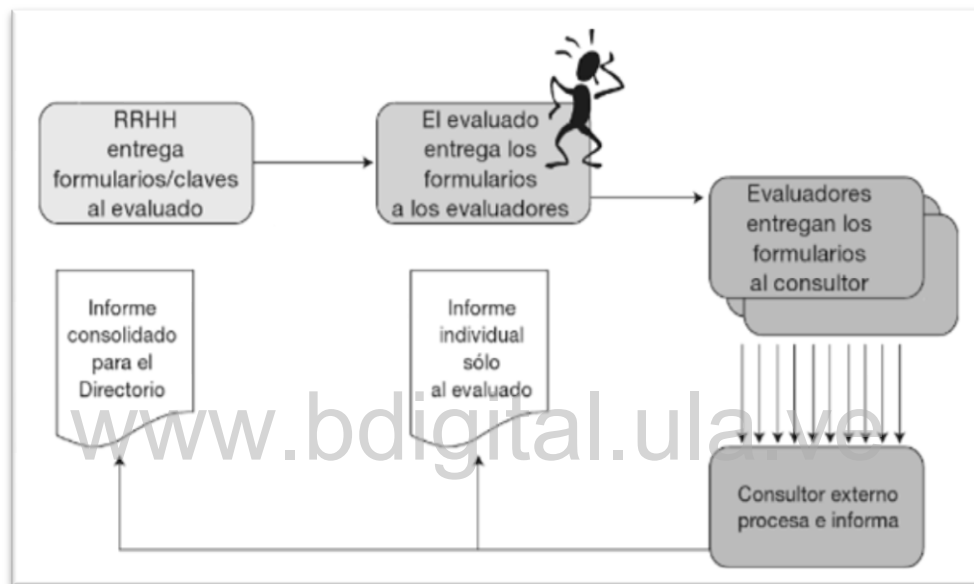


Figura 1. Diagrama de la evaluación de 360°. Fuente: Alles (2015)

De igual manera, se presenta la evaluación de desempeño 180°, de acuerdo con Alles (ob.cit, p. 330), “se recomienda la aplicación de la evaluación 180° como un paso previo a la de 360°”, para este caso durante el primer año de su aplicación se sugiere involucrar solo a jefes y pares, es decir; no se toma en consideración a los evaluados ni subordinados. Posteriormente, en el segundo años si se incluyen para consolidar el círculo de evaluación.

En otras palabras, refleja la mitad del proceso vinculado a la evaluación de 360°. Por tanto, no se alcanza a valorar integralmente a la población

laboral sometida a la dinámica del proceso. A continuación se muestra la Figura 2 que ejemplifica la estructura de la evaluación para una mejor comprensión.

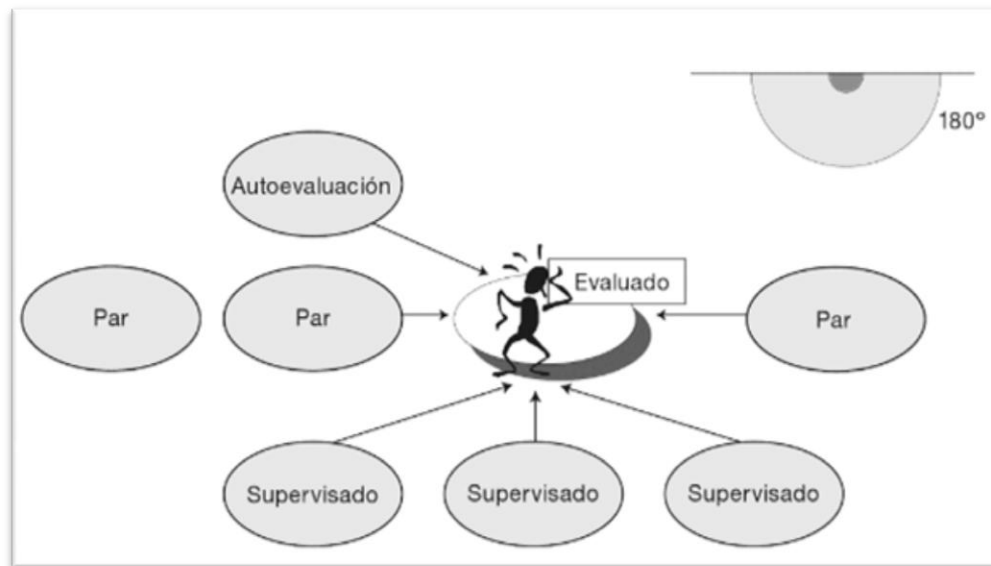


Figura 2. Diagrama de la evaluación de 180°. Fuente: Alles (2015)

www.bdigital.ula.ve

### Métodos de evaluación del desempeño

De acuerdo con González(2006, p.252), la evaluación del desempeño “puede llevarse a cabo a través de técnicas o métodos que varían de una organización a otra de acuerdo con los objetivos trazados y a las políticas de aplicación del personal que se manejen a nivel interno”. Bajo esta perspectiva, los métodos aplicados para ejecutar el proceso tienden a variar según el tipo de organización y su gestión interna, donde los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo; así como las políticas influyen significativamente al momento de seleccionar adecuadamente la técnica correspondiente.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados

tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados. Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas.

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).

- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).

- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).

- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).

- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria). Entre los métodos más usados se presentan los siguientes:

### **Método de Escala Gráfica**

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de

evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los investigadores de la materia están de acuerdo con este método porque en el mismo se aplican ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual, las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos del mismo modo requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. Así como Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados. Factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio. El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semicontinuas, y escala gráfica discontinuas.

Este método tiene sus ventajas y desventajas que brindan a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación, Posibilita una visión integrada pero a la vez resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más

destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Por su parte, la desventaja es que no permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones

### **Lista de verificación**

Para González, A (2006, p.261), en este método, el evaluador (que suele ser el supervisor inmediato) “no valora el desempeño como tal, solamente lo registra a través de frases o palabras que describen las características y el rendimiento de cada empleado”. Según González, A (2006), el evaluador selecciona, en base a una serie de cláusulas predeterminadas, “aquella que más se adecua al desempeño del sujeto evaluado. El departamento de Recursos Humanos otorga una puntuación determinada a los valores analizados en cada oración, con lo que él se reduce a una serie de valores cuantificables”.

Además, el departamento de personal coloca las puntuaciones correspondientes, a través de la asignación de valores a cada concepto de la lista según lo pertinente del caso. De acuerdo a la descripción del método, el desempeño del colaborador tiende a ser evaluado a través de expresiones que a su vez llevan implícitas una escala de puntuación, lo cual permite apreciar la eficiencia del trabajador. Este método presenta la ventaja que el

evaluador puede ponerlo en práctica de manera fácil por lo que requiere poca capacitación del formador.

Cabe destacar, que existen ciertas desventajas en su aplicación, entre ellas: propensión a las desviaciones de los calificadores, esto como resultado de la aplicación de cualidades no aptas a su entorno, uso de criterios de personalidad en lugar de los de desempeño, (tomando en cuenta la forma de ser del participante y no la forma en la que ejerce sus funciones dentro del área laboral derivando esta problemática), mala interpretación de los conceptos que hacen parte de la lista, (como parte de la poca información, desinterés o ausencia de una ronda de preguntas durante el anuncio de la misma), posibilidad de empleo de puntuaciones inadecuadas por parte del departamento de personal. En consecuencia, es importante que la lista que se utilice sea elaborada cuidadosamente para evitar este tipo de desventajas.

### **Método de elección forzada**

Según González (2006, p.262), se enfoca en evaluar el desempeño de los individuos “a través de frases descriptivas con alternativas de desempeño individual” En ese sentido, en cada conjunto compuesto por varias frases, el evaluador debe elegir por la fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, también se pueden mencionar ciertas características de este método: El evaluador está forzado a elegir 1 o 2 frases de un bloque de cuatro (04) que se apliquen al desempeño del empleado, por ello, la denominación de elección forzada.

Por consiguiente, se elige la frase que se ajuste más o se ajuste menos a su desempeño. Su efectividad se determina sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se determinan las categorías y los puntos asignados a cada frase antes de su realización. El evaluador no conoce los puntajes de las frases, por lo tanto, en teoría tiene

menos probabilidades de favorecer a sus preferidos. Sus afirmaciones son de carácter general que pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

Asimismo, las frases que integran los conjuntos no se seleccionan al azar, sino que deben ser elegidas a través de un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación. De igual manera, se presenta una composición entre frases negativas y positivas de manera equilibrada.

Tal como se aprecia, se presentan ventajas y desventajas en el uso de este método: Ventajas; Proporciona resultados más confiables, su aplicación es simple, no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores, reduce la subjetividad, el evaluador no conoce la puntuación que se asigna a cada frase; por lo tanto, en teoría tiene menos probabilidades, se adapta a una gran variedad de puestos. Como desventajas se tiene una elaboración compleja, se basa en comparaciones pero no brinda mayor información, solo son resultados globales, deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

### **Método de investigación de campo**

Mediante el criterio de González (2006, p.264), este método lo ejecuta directamente el superior con la asesoría de un especialista; el cual generalmente pertenece al departamento de personal y se enfoca en dirigirse a cada una de las áreas o departamentos con el objetivo de entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, es decir, la recolección de datos se lleva directamente desde la realidad o lugar donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas.

En este sentido, el especialista en evaluación del desempeño debe cumplir con ciertos parámetros para que esta investigación sea viable, cumpliendo con algunos de estos pasos:

a.- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente siguiendo tres aspectos (desempeño más que satisfactorio, desempeño satisfactorio y desempeño menos que satisfactorio).

b.- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, esa ocupación pasa a ser evaluada con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

c.- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar; Consejería al funcionario, readaptación del funcionario,entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo actual

d.- Seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

En el mismo orden de ideas, una de las ventajas más significativas es que si esta precedido del análisis estructural de los cargos, además del perfil requerido, permiten al supervisor visualizar las habilidades, capacidades y los conocimientos exigidos; de esta manera se procederá a una ponderación más objetiva, lo cual servirá para identificar las debilidades de los colaboradores y a su vez implementar medidas correctivas a fin de incrementar el rendimiento laboral.

### **Método de incidentes críticos**

Según González (2006, p.268), se centra en el hecho en que el comportamiento del colaborador presenta ciertas características extremas, capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Es decir, las características conductuales inciden significativamente en los



resultados que obtenga el empleado en cuanto a su desempeño laboral o profesional.

De esta manera, el supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Las excepciones o hallazgos positivos tienden a valorarse y ponerse más en práctica, por el contrario los negativos exige un análisis para corregirse o eliminarse.

En contraste, Alles (2005), sostiene que este método se relaciona con la conducta del evaluado; cuando esta origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Asimismo, una de las ventajas es que abarca todo el periodo evaluado, el cual puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Por su contraparte, no se ocupa de los aspectos normales del desempeño, falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño de ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

Es necesario resaltar, que si no se consideran tanto los aspectos favorables como los desfavorables se corre el riesgo de evaluar incorrectamente. Ante esto, debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado.

### **Método de centro de evaluación**

Para González (2006, p.272), este método es utilizado para predecir el futuro desempeño del colaborador a fin de identificar el talento administrativo con el que se podría contar posteriormente en la organización. En ese orden de ideas, constituye una herramienta de gran utilidad para tomar decisiones asociadas a la promoción de personal.

Asimismo, el objetivo primordial de este método es representar los problemas a los que se enfrentaría el empleado en el caso que se le asignara ocupar un puesto superior a través de múltiples ejercicios para valorar su conducta. En conclusión, la utilidad práctica de esta técnica se vincula a la necesidad que presenta la organización para identificar y proyectar el potencial de cada colaborador, medir aspectos relacionados a la conducta humana y competencias laborales.

### **Elementos del sistema de evaluación del desempeño**

De acuerdo con Wayne y Robert (2005, p.270), el propósito básico de este proceso es servir de apoyo a la toma de decisiones con respecto a los incrementos salariales, transferencias o la terminación de relaciones laborales, además debe ser defendible legalmente. En este orden, se deben seguir ciertos elementos que garanticen la efectividad del sistema.

En primer lugar, estándares o parámetros de desempeño: La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos, basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

En segundo lugar, medición del desempeño: La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, entre otros. Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma

general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa, basándose en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

En este mismo orden, las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador. Cabe destacar, que aunque no existe un sistema perfecto, todos deben fundamentarse en ciertos elementos ampliados que se desarrollan a continuación:

### **Criterios relacionados con el puesto**

Para Wayne y Robert (2005), los criterios de evaluación tomados en cuenta para la evaluación del desempeño, se deben determinar por medio del análisis de puestos, los factores subjetivos como la iniciativa, entusiasmo, lealtad y cooperación son obviamente importantes, sin embargo; no se deben usar a menos que se demuestre de manera clara que se relacionan con el puesto.

De esta manera, el autor explica que los criterios seleccionados deben guardar una estrecha relación con las características específicas de cada puesto de trabajo para obtener una evaluación objetiva, este resultado se alcanza por medio de un análisis del rendimiento y los aspectos conductuales que debe reflejar el colaborador en su área de trabajo.

Asimismo, el comportamiento del postulado a optar determinado cargo debe poseer pleno control de si, demostrando que es el indicado para llegar a ejercer el mismo, en cuanto a conducta, fidelidad y capacidades de emprender satisfactoriamente sus funciones dentro de la empresa y de este modo llegar a cumplir las metas trazadas por el colectivo principal.

Por consiguiente, el elemento esencial para que un sistema de evaluación funcione con éxito es que tal criterio este en consonancia con el contexto de las organizaciones (su cultura, su estrategia, fuerza de trabajo, por mencionar algunos), se perciban como justos y se complementen con otras prácticas.

### **Expectativas de desempeño**

Para esta característica, Wayne y Robert (2005), destacan que los gerentes y subordinados deben acordar las expectativas de desempeño antes del período de evaluación. Por otro lado, si los empleados entienden claramente las expectativas pueden evaluar su propio desempeño y realizar ajustes oportunos conforme realizan su trabajo sin tener que esperar hasta la revisión de evaluación formal.

Asimismo, el establecimiento de altos estándares laborales objetivos es realmente sencillo en muchas áreas como la manufactura, ensamblaje y ventas. No obstante, para muchos otros tipos de empleos, esta tarea es más complicada. Por tanto, la evaluación se debe llevar a cabo con base en expectativas de desempeño claramente entendidas.

En tal sentido, estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y posteriormente compensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos.

En efecto, el área de la evaluación del personal, ponen en manifiesto la necesidad de evaluar tres grandes áreas de la actuación y ejecución en el puesto y trabajo, las cuales son comúnmente designadas como desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño organizacional.

## **Estandarización**

Siguiendo con lo descrito por Wayne y Robert (2005, p.271), las empresas deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados que pertenecen a la misma categoría y trabajan para el mismo supervisor; quienes deben realizar evaluaciones que cubran períodos similares para estos empleados. Entonces, las evaluaciones anuales son las mas comunes, muchas empresas exitosas evalúan de manera constante; pues es esencial realizar sesiones de realimentación y entrevistas de evaluación programadas regularmente para todos los empleados.

En el mismo orden de ideas, la documentación formal de los datos de evaluación son útiles para varios propósitos, incluyendo la protección contra una posible acción legal. Por tal motivo, es común que los colaboradores firmen sus evaluaciones. De igual manera, si el empleado se niega a firmar; el gerente debe documentar este tipo de conductas donde los registros deben incluir una descripción de las responsabilidades, resultados esperados y el papel que juegan estos datos en la toma de decisiones de evaluación.

Por otra parte, aunque la evaluación del desempeño es importante en empresas pequeñas, no se espera que cuenten con sistemas de evaluación tan formales como los que utilizan las empresas grandes. Los tribunales han determinado que los criterios objetivos no son tan importantes en las empresas pequeñas porque sus directivos están más familiarizados con el trabajo de sus empleados.

## **Evaluadores capacitados**

En esto, Wayne y Robert (2005, p.272) afirman que “las personas que observan al menos una muestra representativa de la población laboral, normalmente tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados, estas personas son con frecuencia los supervisores

inmediatos.”Es necesario resaltar, que una deficiencia común de los sistemas de evaluación del desempeño es que los evaluadores no reciben capacitación para realizar eficientemente este proceso.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la capacitación debe ser un proceso continuo para garantizar exactitud y congruencia en los resultados obtenidos; debe abarcar aspectos donde se estudien los parámetros de calificación de los colaboradores y la complejidad de la dinámica de entrevistas. En ese sentido, todo evaluador debe poseer una buena comprensión del plan de evaluación lo cual se puede lograr con un entrenamiento especializado.

Por otro lado, una deficiencia de los evaluadores, es que reciben capacitación de sobre cómo realizar evaluaciones cabales porque se dice que “A menos que todos los que evalúan el desempeño sean reciban capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación”.Este proceso puede conducir a la incertidumbre, al contrario, este debe ser una causa continua, que garantice la eficacia de la misma, abarcando la calificación de los empleados y su evaluación.

Según la opinión de Alles (2015, p.314), el entrenamiento de los evaluadores “debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea”. Es ese sentido, la actualización constante permite una mejor evaluación por parte de los responsables de esta actividad lo cual conduce a mejores resultados asociados al juicio que emitirán sobre el rendimiento laboral de sus subordinados.

### **Comunicación abierta continuá**

Wayne y Robert (2005, p.272), establecen que“la mayoría de los colaboradores tienen una gran necesidad de saber qué tan bien se desempeñan en su área de trabajo.” En ese sentido, un buen sistema de evaluación proporciona la realimentación necesaria de forma continua, donde

la comunicación funge como una herramienta fundamental para fomentar intercambio de información importante sobre el rendimiento laboral y la conducta vinculada al perfil del trabajador. En consecuencia debe haber pocas sorpresas en la revisión del desempeño de cada empleado.

En el mismo orden de ideas, los gerentes deben resolver los conflictos cotidianos a medida que ocurren y no permitir que se acumulen para poder abordarlos objetivamente durante la entrevista. Al respecto, si el responsable del equipo decide hacer frente a cualquier situación de conflictividad, la primera actuación que debe ejecutar es la realización de un proceso de comunicación con todas las partes implicadas.

Las características que se pueden incluir dentro del área de desempeño de estas tareas, varían mucho de unos puestos a otros, debido a que existe también gran variabilidad en lo que se debe hacer en cada uno de ellos. Sin embargo, también es cierto que existe un gran número de competencias que podrían señalarse como comunes.

De esta manera, se pondrán de manifiesto los distintos comportamientos que originaron el conflicto. Por el contrario, cuando surge alguna situación negativa propiciada por el trabajador es porque quizás el gerente no realizó un buen trabajo de comunicación con su subordinado durante el periodo de evaluación.

### **Proceso adecuado**

Este elemento es vital para un buen proceso, si la organización no cuenta con un sistema formal que le permita al empleado opinar y confrontar el resultado de su evaluación objetivamente, no existirá la oportunidad de revisar si existe alguna deficiencia en la dinámica del proceso, lo cual genera inconformidad entre la población laboral. De acuerdo a lo señalado anteriormente, existen empresas que evalúan a sus trabajadores bajo

métodos obsoletos, esta situación limita la posibilidad de apreciar realmente las competencias laborales.

Asimismo, los errores al evaluar el desempeño y las decisiones basadas en resultados inválidos pueden tener repercusiones graves. Por ejemplo, la distribución discriminatoria del presupuesto para los incrementos salariales por méritos puede originar una acción legal costosa para la empresa.

Cuando se presenta una evaluación inadecuada, disminuyen las posibilidades de un empleado para ascender y mejorar su situación salarial, si el afectado es consciente de esta situación; está en su derecho de iniciar un proceso para que sea analizado su desempeño laboral de manera justa.

### **Competencias laborales**

Según Del Pozo (2012, p.14), las competencias laborales representan “la integración de un conjunto de capacidades que se ponen en acción dentro de un determinado contexto laboral para solucionar un problema.” En ese sentido, permiten un desempeño satisfactorio en situaciones reales, de acuerdo con los estándares establecidos. El talento humano debe poseer una serie de habilidades que le permitan ofrecer a cada uno de sus clientes un servicio óptimo e integral alineado a diferentes áreas como la financiera, gerencial, jurídica y ética entre otras.

De igual manera, Del Pozo (2012, p.14) señala que “alguien competente es capaz de movilizar una serie de recursos para dar una respuesta contextualizada a una situación dada”. Por tanto, los colaboradores deben poseer la habilidad de optimizar cada uno de los elementos con que cuentan para desarrollar su trabajo de forma adecuada, asignándolos de manera específica según las exigencias de cada contexto en particular.



Por su parte, Lladó y otros (2013, p.88), las define como un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio”. En virtud de la opinión del autor, las competencias laborales son vistas desde tres perspectivas esenciales, entre ellas el área cognitiva, el cual debe poseer una gama de conocimientos que le permitan analizar objetivamente las situaciones.

Aunado a ello, se deben valorar las diversas habilidades como parte del perfil, estas comprenden todas aquellas capacidades aplicables al desarrollo práctico de sus funciones laborales. Cada una de ellas juega un rol fundamental para obtener un buen desempeño, dado que van desde una habilidad intelectual o analítica hasta el desenvolvimiento físico para alcanzar un determinado objetivo ligado a la naturaleza de su oficio.

Finalmente, toman protagonismo el conjunto de actitudes y comportamientos tanto personales como laborales, los cuales figuran como el complemento ideal para ofrecer un servicio de calidad, basado en un comportamiento ético y responsable. Este aspecto es fundamental puesto que la confianza es una de las características más importantes que buscan los clientes en sus asesores para optar por un determinado servicio, más aun cuando está en juego el manejo y análisis de la información de carácter administrativa, legal y financiera de una organización.

### **Tipos de competencias laborales**

Existen diversas taxonomías de las competencias laborales, entre las que se destacan las presentadas por Corvalán y Hawes (2005) y por Pereda y Berrocal (2001), los cuales coinciden en señalar la siguiente clasificación:

En primer lugar, según su ámbito de aplicación, pueden ser generales y específicas: las competencias generales son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un Eje Transversal que debe estar presente en todo perfil profesional.

En segundo lugar, según su el dominio o área de aprendizaje las competencias laborales se clasifican en: Cognitivas (Equivalen al saber), Instrumentales (Corresponden al saber hacer) Actitudinales (son equivalentes al saber ser y saber convivir)

Las competencias han sido organizadas e integradas a diferentes enfoques según los propósitos de los autores, donde se hace énfasis en la en tres perspectivas, entre ellas la esfera cognitiva, saber ser y saber hacer donde su materialización es de gran utilidad para los empleados durante su vida laboral. A continuación, se describen una serie de competencias alineadas a cada dimensión de la investigación:

### **Competencias instrumentales**

De acuerdo con Van-der y Gómez (2013, p.31), se definen como “capacidades cognitivas, metodológicas, técnicas, lingüísticas que se consideran necesarias para la comprensión, construcción, manejo, uso crítico y ajustado a las particularidades de las diferentes prácticas, métodos; así como también los procedimientos laborales”. En efecto, este tipo de competencias tiene una connotación ligada a las capacidades en cuanto al perfil, es decir; aquellas que se relacionan con los conocimientos que han adquirido durante su formación académica combinados con la experiencia laboral mediante su interacción con la realidad.

Asimismo, las competencias instrumentales son la base fundamental que guía el desarrollo o ejecución de las distintas acciones del talento

humano, dado que lo orientan a resolver situaciones donde es indispensable poseer conocimientos teóricos y prácticos realmente sólidos, fundamentados en métodos científicos.

De igual manera, Alonso y Furió (2013, p.76) consideran que “son aquellas que implican la intermediación o manipulación, como las habilidades cognoscitivas, metodológicas, tecnológicas o lingüísticas”. Para tal efecto, lo expresado por el autor se contrasta con la opinión de Van-der y Gómez (ob.cit), donde este tipo de competencias, también figuran como las herramientas de intermediación para consolidar los diversos objetivos que orienten a una asesoría adecuada, es decir; el medio cognoscitivo y procedimental, el cual conduce a dar una respuesta oportuna ante una determinada necesidad.

Con base a lo señalado anteriormente, es indispensable para trabajador materializar competencias de tipo instrumental dentro de los procesos donde se demande una opinión coherente con las necesidades del cliente, despejando cualquier duda e incertidumbre que posea. A continuación, se exponen una serie de competencias pertenecientes a esta dimensión:

### **Capacidad de análisis de los procedimientos administrativos**

Según Horngren y otros (2012, p.30), esta competencia se enfoca en la capacidad para analizar y comprender cada uno de los procedimientos administrativos que son necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes o de la comunidad. En ese sentido, una de las características principales que define la labor del trabajador, es proporcionar información fundamentada en el análisis de cada una de las actividades de manera minuciosa.

Con base a lo expresado, es importante que el colaborador se encuentre preparado para responder ante cualquier cuestionamiento que

surja de parte de un cliente, cabe destacar que esta competencia no se limita a la consolidación de una actividad determinada; sino a la comprensión, diagnóstico y pronóstico vinculado a las deficiencias que pueda presentar una situación futura.

Asimismo, la habilidad analítica inherente a los procesos administrativos, permite realizar un contraste entre las normas y mecanismos generalmente aceptados con los resultados de la gestión laboral de organizaciones o personas naturales; orientando al trabajador a diagnosticar cualquier tipo de anomalía difícil de identificar durante la dinámica interna del trabajo.

Por tanto, es necesario conocer detalladamente la función de cada proceso conjuntamente con el impacto que genera en la dinámica administrativa. Asimismo, la capacidad de análisis promueve la posibilidad de diseñar estrategias para solucionar los conflictos suscitados. Con este propósito, es tarea del empleado ocuparse de desarrollar y cultivar la competencia.

### **Capacidad de organización y planificación del trabajo**

Según Blanco (2012, p.32) esta competencia es “la capacidad para organizar los procesos laborales de una manera específica, donde se persiguen objetivos de carácter económico y social”. De acuerdo a estos señalamientos, la autora expone una definición que involucra la organización y planificación de las actividades que integran un sistema de trabajo para obtener resultados óptimos.

Asimismo, se requiere una estructura específica para desarrollar cada actividad de manera adecuada, el estilo propuesto orienta a la consecución de objetivos, dado que una organización adecuada del trabajo conduce a una mayor productividad. Para el colaborador, esta competencia es realmente

necesaria; las exigencias de un servicio de calidad condicionan al empleado a planificar y organizar sus actividades y responsabilidades con anticipación con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente en las condiciones pautadas.

Aunado a ello, Martínez (2012, p.80) señala que la diferencia entre un colaborador competente y aquel que no posee la competencia de organización además de la planificación del trabajo estriba en que el primero ha aprendido a gestionar el proceso estratégicamente, mientras el segundo solo establece un orden de prioridades de forma errónea.

Lo expresado por la autora, permite determinar que un empleado competente conoce en complejidad cuáles son sus verdaderas prioridades, las analiza detenidamente, diseñando un plan de trabajo estructurado y coherente con su estilo de vida profesional; lo cual le permite cumplir a tiempo con cada uno de los compromisos adquiridos con sus clientes. En virtud de lo expuesto, la capacidad de gestionar la actividad laboral implica conocer el tiempo necesario y calidad vinculada a la ejecución de cada proceso.

### **Dominio de sistemas de información**

Actualmente, la tecnología es vista como el dominio, manejo y aplicación de conocimientos organizados con un sentido práctico y útil. De acuerdo con Blanco (ob. cit, p. 36), esta competencia indica el uso de los sistemas de información como herramienta para ejecutar muchas de las tareas del trabajador. En ese sentido, estará sometido diariamente a los cambios tecnológicos producto de la globalización.

Por lo tanto, el dominio de sistemas de información en la empresa significa adiestramiento del personal para su progresiva aceptación a dicho sistema, que más que otra cosa, permite que el funcionamiento eficaz de los

subordinado ante cualquier acontecimiento que merite esta clase de acciones

Cabe destacar, que en épocas anteriores las actividades eran realizadas de manera manual, hoy día existen un gran número de hardware y software habilitados para alcanzar los objetivos de una manera fluida ahorrando tiempo y esfuerzo. Un claro ejemplo son todos los sistemas digitalizados que siguen tomando auge en la sociedad como los portales web de las distintas instituciones.

En contraste, Goñi (2010, p.87) señala que esta competencia actúa como un multiplicador de las capacidades, en el sentido que potencian las posibilidades de manejo, difusión, acceso, distribución de datos, información y conocimientos. Al respecto, los colaboradores deben familiarizarse constantemente con todos estos elementos para ejecutar un trabajo más práctico.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Habilidad de negociación**

Según Van-der y Gómez (2013, p. 208), la negociación es la habilidad que posee el individuo para resolver un conflicto de intereses, utilizando en diálogo asertivo, siendo este una forma de expresión consciente, mediante el cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.

En este sentido se descarta la agresión física o verbal como método de actuación para avanzar a un acercamiento gradual de concesiones mutuas, es decir, acuerdos donde ambas partes tengan completa aceptación en los términos planteados por el negociador, por tal motivo, la competencia asociada a la capacidad de negociar es de gran importancia para el

trabajador en el ejercicio de sus funciones, dado que hoy día es indispensable interactuar de manera adecuada y estratégica con el cliente que solicita el servicio, esto para lograr el cometido de la organización, y de esta manera brindar funciones cabales al de acuerdo a sus objetivos

De igual manera, los trabajadores pueden fungir como intermediarios entre el cliente y terceros, orientando el desarrollo de situaciones que requieran de una opinión objetiva para alcanzar resultados efectivos. A su vez, la habilidad de negociación conduce al intercambio de ideas y propuestas, donde el empleado debe evidenciar características cognoscitivas, actitudes entre otras capacidades; aumentando la posibilidad de alcanzar un acuerdo donde las partes involucradas obtengan beneficios equitativos.

Por otra parte, Puchol (2010, p.72) considera que un buen negociador planifica constantemente lo que desea conseguir y cuánto está dispuesto a ceder para alcanzar sus objetivos. En efecto, se debe priorizar, planificar sus concesiones dentro del proceso de negociación. Cabe destacar, el contexto laboral influye significativamente, muchas negociaciones fracasan por falta de claridad en sus objetivos, por lo tanto, quien posee esta competencia sabe cuándo retirarse o continuar la negociación, dado que analiza y elabora un diagnóstico situacional, mide beneficios, pérdidas y oportunidades.

### **Competencias interpersonales**

Según Van-der y Gómez (2013, p.31), se vinculan a las “habilidades de relación social e integración en distintos colectivos; así como la capacidad de desarrollar trabajos en equipos específicos y multidisciplinares”. En otras palabras, este tipo de competencias están enfocadas en desarrollar habilidades y capacidades que permitan identificar diferentes estrategias de liderazgo situacional, impactando así contextos personales, laborales y sociales para mejorar la calidad de vida en determinada situación.

Entonces, la importancia de estas habilidades para las empresas está clara porque con ella se valora el trabajo en equipo y la productividad se ve beneficiada con el establecimiento de relaciones laborales sanas y responsables, siendo necesarias en toda la estructura jerárquica, es decir, del nivel alto al bajo, por lo tanto en la empresa, además del trabajo en equipo, se considera valiosas estas tres habilidades:

En primer lugar el liderazgo, supone saber dirigir equipos de trabajo eficientes, integrados y motivados hacia unas metas efectivas, sabiendo sacar lo mejor de todos ellos, promoviendo el desarrollo de todas sus capacidades. En segundo lugar la motivación, además de propia, el líder debe motivar a los demás, esto significa reconocer su esfuerzo y valorar su trabajo, indicando la importancia que tiene para lograr los objetivos planteados. En tercer lugar la resolución de problemas, para ello es necesaria que el líder este relajado y en calma para confrontar una situación comprometida, y de este modo lograr ser justo y coherente con todas las partes.

Entonces, no es suficiente despejar dudas u orientar efectivamente a quienes demandan un determinado servicio como se tiene acostumbrado a hacerse, creyendo que es lo único que se necesita para suplir las necesidades del que lo demanda, sino que también, es importante ofrecer una atención especializada para establecer una relación de respeto, confianza y credibilidad.

En virtud de lo expuesto, el trabajador del siglo XXI, además de ser un experto en su área de trabajo, también necesita desarrollar un comportamiento integrado por valores y principios que influyan positivamente en su desempeño laboral. De lo contrario, seguiría estancado en el paradigma cultural que impide la evolución hacia nuevos niveles de eficiencia. Con relación a lo antes expresado a continuación es necesario conocer las cualidades de este concepto, por tal motivo se presentan las



competencias interpersonales que debe presentar en los gerentes de cualquier organización:

### **Dirección de equipos de trabajo**

Según Alles (2013, p.184), se denomina a esta competencia como “la capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentar a sus integrantes para actuar con autonomía y responsabilidad”. Es decir, es la capacidad de un directivo para influir en sus colaboradores y conseguir que realicen sus tareas con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común.

En este sentido, el término influir es ejecutable de dos maneras; en primer lugar, con poder, siendo esta la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste haga la voluntad del líder debido a su posición o fuerza. En segundo lugar, con autoridad, este es el arte de conseguir que el equipo de trabajo haga voluntariamente lo que se quiere, debido a la influencia personal del líder.

Al respecto, dirigir eficientemente al grupo de trabajo es una habilidad necesaria para alcanzar cualquier objetivo, el trabajador; sin importar su jerarquía debe ejercer una actitud de liderazgo, lo cual implica coordinación, además de una distribución adecuada de las diversas tareas.

Para ello, necesita conocer las funciones, potencialidades y competencias de los integrantes de su equipo, con este fin se pueden estipular plazos de cumplimiento en función a sus capacidades productivas con el propósito de dirigir un conjunto de acciones concretas. Asimismo, debe ser un colaborador dinámico y promotor de la participación colectiva. Con base a lo expuesto anteriormente, quien posea esta competencia estará facultado para dirigir con éxito a su grupo.

## **Orientación al cliente**

Según Alles (ob.cit., p.182) esta competencia demanda “la capacidad de para actuar con sensibilidad ante las necesidades de clientes actuales, potenciales, internos o externos”. Es decir, una organización debe enfocarse a sus clientes. En ocasiones, los objetivos de negocio o trato se anteponen a la satisfacción del cliente, si la satisfacción de los clientes no es el objetivo principal de una organización, su supervivencia está comprometida y su fracaso será sólo cuestión de tiempo.

De esta manera, esto implica una vocación permanente del servicio para generar soluciones efectivas a las necesidades existentes. Particularmente, esta competencia debe estar ligada a la vocación; un trabajador requiere de sensibilidad para entender las necesidades de sus clientes y actuar conforme a ellas. Alrededor del mercado deben girar todas las acciones de la compañía, las empresas orientadas al cliente establecen un diálogo sincero con cada uno, ofreciendo respuestas personalizadas a sus necesidades cambiantes y generando un valor superior para cada uno de ellos.

Las estrategias, las políticas y los objetivos no se definen en función de las marcas, los productos, los empleados o los accionistas, sino en función de los usuarios de la empresa. Las necesidades, los gustos, los deseos y las expectativas marcan la misión de la compañía. Lograr la satisfacción del cliente debe ser el objetivo de todos los departamentos. Todos los esfuerzos de ventas, atención al cliente, marketing, logística, fabricación, finanzas, administración, informática y recursos humanos se dirigen para conseguir y mantener la lealtad de los interesados. No importa si el departamento en cuestión tiene o no tiene contacto directo con el cliente.

## **Competencias sistémicas**

En cuanto a esta competencia, Van-der y Gómez (2013, p.31), señalan que son “capacidades y habilidades relativas a todos los sistemas, combinación de entendimiento, sensibilidad, conocimiento tras la previa adquisición de las competencias instrumentales e interpersonales, haciendo referencia a las cualidades individuales así como la motivación a la hora de trabajar”. De acuerdo a lo planteado, este tipo de competencias se derivan de la combinación de habilidades inherentes al conocimiento que posee el empleado referente a sus funciones, conjuntamente con el desarrollo y expresión de actitudes fundamentadas en valores éticos y sensibilidad social.

A su vez, Alonso y Furió (2013, p.76), sostienen que “son las destrezas y habilidades que permiten entender los sistemas como un todo con partes que se relaciona y se agrupan”. En contraste, luego de haber desarrollado competencias instrumentales e interpersonales se logra entender la dinámica laboral en complejidad, se transforma en un individuo capaz de comprender el contexto que lo rodea como un todo donde existen conocimientos, actitudes y habilidades que son dependientes entre sí; a partir de la aleación de cada una de ellas se puede proveer al cliente un servicio óptimo, por ello seguidamente se describen las siguientes:

### **Adaptación a nuevas situaciones**

De acuerdo a los señalamientos de Alles (ob. cit, p.166), es la “Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones, conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios o personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación”. En efecto, es indispensable desarrollar esta competencia a fin de adaptarse a los cambios inherentes a la

globalización que se generan constantemente a nivel nacional e internacional.

Asimismo, la competencia relacionada a la adaptación a nuevas situaciones involucra la capacidad de ajustarse al nivel de recursos económicos disponibles para gestionar un proyecto, tolerar opiniones, respetar jerarquías, autoridades, modificar rutinas de trabajo como consecuencia de nuevas políticas y normativas emanadas por el sistema de trabajo.

Por otra parte, esta capacidad forma parte de lo que se ha llamado pensamiento práctico según Sternberg(2001), distinguiendo entre tres tipos de pensamiento práctico: El primero de ellos es la adaptación, que se refiere a la realización de una serie de conductas que se conforman a las demandas del ambiente en un momento determinado. Adaptarse significa modificar la conducta para cumplir las restricciones que impone el ambiente de trabajo.

La segunda forma de pensamiento práctico es la modificación del ambiente laboral para que se adapte a nuestras necesidades. Ya por último, la forma de pensamiento práctico implica la selección de un ambiente nuevo cuando el ambiente impone unas restricciones que chocan con las necesidades que impone la tarea que queremos realizar o nuestros objetivos.

## **Creatividad**

Según Arroyo (2012, p.145), es una competencia que supone “condiciones cognoscitivas y prácticas, entre ellas la producción de ideas y solución de problemas guiados por una conducta creadora para generar cambios en el entorno” En contraste, es la capacidad de producir contenidos mentales, desarrollar mecanismos prácticos basados en la imaginación y originalidad.

Por tanto, la creatividad como competencia es una capacidad fundamental que enriquece su desempeño, permitiéndole avanzar sobre los diferentes obstáculos donde los asesores tradicionales se quedan estáticos, dado que no poseen las habilidades necesarias para hacer frente ante situaciones difíciles donde se demande la capacidad de generar soluciones innovadoras aplicables a las necesidades de sus clientes.

En ese orden de ideas, el pensamiento creativo del trabajador va en dirección opuesta al perfil habitual, el cual se conforma con los procedimientos de trabajo establecidos a través del tiempo, una de sus características fundamentales implica trabajo tanto en el esfuerzo como en la preparación de los cambios que desea generar de manera innovadora rompiendo esquemas tradicionales para obtener resultados que marquen la diferencia de manera positiva en el contexto laboral donde se desenvuelve.

Asimismo, pensar creativamente se refiere a la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora, o de apartarse de esquemas de pensamiento o conducta habituales. Esto permite abordar la realidad de forma nueva, romper el hábito, abandonar la costumbre. En todos los escenarios de la vida es posible pensar creativamente, todas las personas pueden ser creativas, dado que como cualquier otra destreza es posible aprenderla, con tiempo y práctica para desarrollarla. Gracias a la creatividad podemos despojarnos de hábitos e ideas preconcebidas y encontrar alternativas y caminos no recorridos.

De igual manera, cuando la competencia de creatividad es cultivada y materializada, los resultados obtenidos de una determinada gestión alcanzan la calidad deseada, dado que un trabajador creativo está facultado para diseñar estrategias innovadoras encaminadas a logro de los propósitos sin irrespetar los principios, normas, códigos de ética y procesos internos inherentes a la dinámica interna del trabajo.

## Liderazgo

De acuerdo con Alles (ob. cit., p. 155), la competencia de liderazgo es “la capacidad de comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que parezca no solo posible sino también deseable para el equipo de trabajo”. A su vez, representa la habilidad para generar en otros un alto nivel de motivación y compromiso genuino para lograr los objetivos deseados.

Con este propósito, el trabajador debe ser un líder centrado en orientar a su equipo de trabajo al cumplimiento eficiente de las metas, evidenciando una actitud motivadora y dinámica la cual influya significativamente el desempeño laboral de cada uno de los integrantes del grupo.

Por lo tanto, un liderazgo que implica mucho más que solo tener conocimientos del área a liderar, también debe de ser consciente de que la influencia se ejerce mejor reconociendo tanto las propias virtudes y defectos, como la de los colaboradores, y a través de este conocimiento saber cómo desarrollar todas estas características para coordinar y potencializar los esfuerzos logrando mejores resultados.

Cuando los colaboradores reflejan un liderazgo autocrático, se presentan efectos negativos. Tal situación, fomenta un ambiente de trabajo deficiente, dado que consideran que los colaboradores deben limitarse a cumplir con el trabajo asignado, omitiendo el valor agregado que aporta el liderazgo para cumplir los propósitos.

En ese sentido, Huerta y Rodríguez (2006), afirman que “el liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes”. Es decir, se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida, siendo esta la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica

que motiva y coordina la organización. Asimismo es la habilidad para persuadir a otros de que busquen con entusiasmo los objetivos definidos.

## **Marco institucional**

### **Identificación de la institución**

Dirección General de Prevención del Delito

### **Reseña histórica de la institución**

La Dirección General de Prevención del Delito, es un organismo adscrita al Viceministerio de Prevención y Seguridad Ciudadana del Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores Justicia y Paz, desde su creación en el año 1970, ha venido ejecutando políticas de integración comunitaria, actualmente ejerce diversos procesos para el avance organizacional y de gestión enmarcados en los preceptos constitucionales, los lineamientos del ejecutivo nacional y las grandes misiones que adelanta el gobierno revolucionario dentro de sus políticas de inclusión social. De esta dirección tiene a su mando diez coordinaciones regionales entre ellas la Coordinación Regional del Estado Trujillo.

### **Visión**

Ser un órgano de referencia internacional en el diseño, planificación y ejecución de políticas públicas en materia preventiva, con una alta capacidad de tecnología y un talento humano capacitado y adiestrado para atender los problemas de la criminalidad y la violencia.

### **Misión**

Establecer, promover y coordinar política, programas y proyectos que atiendan a la prevención de la violencia criminal y no criminal del país con la integración y participación de la institucionalidad y la comunidad.

### **Definición de términos básicos**

**Actitud:** sentimiento sobre algo o hacia algo, o bien una reacción mental y emocional ante circunstancias, persona u objetos (Minchinton, 2008, p.07)

**Área:** parte de una organización que puede ser diferenciada de otra por las funciones que realiza. (Alles, 2012, p.12)

**Esfuerzo:** es una actividad en la que, ante las exigencias de una tarea, el individuo pone en marcha una serie de recursos, capacidades, habilidades entre otros. Unas conductas, en definitiva tanto físicas como psíquicas con el objeto de dar satisfacción a los requerimientos de esa tarea (Menéndez y Fernández, 2008, p.477)

**Estrategia:** conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito de las organizaciones, alcanzar los fines u objetivos organizacionales). (Alles, 2012, p.46)

**Eficacia:** relación entre los objetos previstos y los conseguidos en condiciones ideales o experimentales. (Ramos, 2004, p.16)

**Eficiencia:** proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los logros sufragados para el cumplimiento de las metas. (Lusthaus, 2002, p.123)

**Habilidad:** Capacidad heredada o aprendida de aplicar conocimientos y/o experiencia al trabajo o profesión que desempeña. (Chiavenato, 2000, p.456)

**Motivación:** procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta. (Robbins, 2004, p.155)



**Puesto:** lugar que una persona ocupa dentro de una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas. (Alles, 2012, p.78)

**Cuadro 1**  
**Operacionalización de las variables**

<b>Objetivo general:</b> Proponer lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variabl e</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Sub-Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem s</b>
Identificar los métodos de evaluación del desempeño empleados en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.	<b>Evaluación del desempeño</b>	Métodos de evaluación del desempeño		Lista de verificación. Método de elección forzada. Método de investigación de campo. Método de incidentes críticos. Método de centro de evaluación.	1.2 3.4 6.5 7.8 9.10
Señalar los elementos de evaluación del desempeño aplicados en Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.		Elementos de evaluación del desempeño		Criterios relacionados con el puesto. Expectativas de desempeño. Estandarización . Evaluadores capacitados. Comunicación abierta continua. Proceso adecuado.	11.12 13.14 15.16 17.18 19.20 21.22

Determinar los tipos de competencias laborales del personal que labora en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.	<b>Competencias laborales</b>	Tipos de competencias laborales	Instrumentales	Capacidad de análisis de los procesos administrativos. Capacidad de organización y planificación del trabajo. Dominio de sistemas de información. Habilidad de negociación.	1.2 3.4 5.6 7.8 9.10 11.12
			Interpersonales	Dirección de equipos de trabajo. Orientación al cliente.	13.14 15.16 17.18
			Sistémicas	Adaptación a nuevas situaciones. Creatividad. Liderazgo.	
			Elaborar lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.		

Fuente: Bastidas (2017)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo, expresa la metodología a utilizar dentro del trabajo de investigación, presenta aspectos relevantes como el tipo de investigación, diseño de la investigación, población, técnica e instrumento de recolección de información, validez, confiabilidad y técnica para el análisis de los datos obtenidos durante en proceso.

#### **Tipo de investigación**

La investigación realizada fue de tipo descriptiva, según Chávez (2007, p.135), esta investigaciones se consideran aquellas que “se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos”; es decir, permite describir el comportamiento de las variables evaluación del desempeño y competencias laborales.

Por otra parte, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.152), las investigaciones descriptivas, tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Para tal efecto, permite describir el comportamiento de las variables sujetas a la investigación, en este caso: evaluación del desempeño y competencias laborales.

Cabe destacar, que este tipo de investigación no tiene hipótesis explícitas y busca describir el problema sin manipular las variables. Al respecto, es la etapa preparatoria del trabajo científico que permite ordenar

el resultado de las observaciones de las conductas, características, factores, procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos. Por lo antes mencionado, se consideró de tipo descriptivo tomando en cuenta el problema planteado, características y los objetivos formulados. Esta afirmación, se hace debido a que en el estudio se describieron los fenómenos que conforman el problema como son la evaluación del desempeño y las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

### **Diseño de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó el diseño no experimental, que según Hernández y Fernández y Baptista (ob.cit., p.149), se refiere a los estudios que “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en lo que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Para efecto del presente estudio, se describieron las variables evaluación del desempeño y competencias laborales sin manipularlas sino que se estudiaron en su estado natural.

Es importante destacar, que en un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos. Esta situación, consiste en recibir un tratamiento, condición o estímulo bajo determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Es decir, en un experimento se “construye” una realidad.

Por el contrario, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables ocurren y no es posible manipularlas, no se

tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Por otra parte, los mencionados autores clasifican las investigaciones no experimentales en transeccionales y longitudinales. En relación a los diseños transeccionales, se conciben como son aquellos que se proponen la descripción de las variables tal como se manifiestan y su respectivo análisis. Para efecto del presente estudio, adopta el diseño transeccional y lo define como la manera de indagar la incidencia y los valores como se manifiesta una o más variables estudiadas en un determinado momento.

### **Modalidad de Investigación**

Conforme al enfoque seleccionado y a la necesidad de proveer una solución práctica a un problema determinado, se escoge la modalidad de proyecto factible, el cual es definido en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014, p.21), como “la investigación, elaboración, y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...”

Visto así, el proyecto factible plantea un problema de tipo práctico, generalmente determinado por una necesidad, se trazan objetivos de acción: tareas, actividades, procesos. No necesariamente requiere de una postura teórica, sino se hace énfasis en la justificación de proyecto, formulando propuestas o modelos operativos como alternativa de solución. Comprende cinco fases: diagnóstico, elaboración de la propuesta y determinación de la factibilidad, ejecución y evaluación pero para efecto de la presente investigación se trabajó con las dos primeras fases, las cuales se presentan seguidamente:

## **Fase I. Diagnóstica**

En esta primera fase del proyecto factible se hizo una descripción detallada de la situación que se desea mejorar, por tanto fue necesario describir lo más objetivamente posible la realidad de acuerdo a la perspectiva del investigadora y el personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, por lo tanto, fue indispensable proponer una metodología precisa para la recolección de la información relacionada con las variables: evaluación del desempeño y competencias laborales del personal y posterior análisis, por lo tanto, esta fase se desarrolla de la siguiente manera.

## **Población**

Es el conjunto universal de sujetos, objetos o medidas que poseen algunas características habituales observables en un lugar y en un período determinado. Cuando se ejecute alguna investigación se deben tener en cuenta algunas características esenciales al seleccionar la población bajo estudio, por lo tanto, es el resultado que va arrojar la información del estudio que se tomará en cuenta para la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit., p.174), es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”; por ello, se puede entender como el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.

Para Chávez, (2007, p.162) la población la señala como “el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Cabe destacar, que está constituida por características que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. En el marco de la presente investigación, la población la constituye 14 sujetos que laboran en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

En este caso como la población sujeta a la investigación es finita, no se hace necesario la extracción de la muestra, tal como lo señala Arias (2006) no es necesario extraer una muestra cuando se conoce la cantidad de unidades que integran la población y resultan accesibles. En consecuencia, se podría investigar u obtener datos de toda la población sin tratarse de un censo.

### **Técnica e instrumento de recolección de información**

Para dar cumplimiento con los objetivos específicos planteados, se tomó como técnica investigativa la encuesta, la cual según Hurtado (2008, p.430), es una técnica “basada en la interacción personal y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas” La aplicación de dicha técnica obedece a la necesidad de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, obtener las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

De esta técnica se desprende como instrumento, el cuestionario definido por Chávez, (2007, p.173), como aquellos “documentos estructurados o no que contienen un conjunto de reactivos y las alternativas de repuesta”. Para Hurtado (ob. cit, p.76), “es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que se piensa y dice del objeto de estudio, permitiéndole determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de los objetivos”

En la presente investigación se elaboraron dos (02) cuestionarios, el primero de ellos para medir la variable Evaluación del desempeño contentivo de 22 preguntas (Anexo A) y el segundo dirigido a cuantificar la variable Competencias laborales con 18 preguntas (Anexo B), ambos bajo una escala

de estimación, la cual permite determinar la intensidad con que se produce un hecho o situación, el mismo estuvo conformado por las alternativas de respuesta siempre, algunas veces y nunca con las puntuaciones 3, 2, 1 respectivamente.

Además, se destaca que los dos cuestionarios se estructuran de la manera siguiente: una hoja de presentación, seguidamente se presenta una introducción, la cual busca que el sujeto que lo responda conozca la finalidad del mismo, seguidamente se hace alusión a las instrucciones que permiten al encuestado responderlo con precisión, por último el cuerpo de preguntas cerradas con las respectivas alternativas de respuesta.

## **Validez**

La validez de un instrumento de recolección de información, prueba que se está midiendo lo que realmente debe medirse según los objetivos de la investigación. La validez hace alusión al grado de congruencia con que se mide las variables. En este sentido, Chávez (ob.cit, p.193), expresa que la validez es la eficiencia con que un instrumento mide lo que pretende medir. Asimismo, se sitúa en el paso del concepto al indicador y nace del “error de indicación”. De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit, p.201) destacan que la validez está enfocada en el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”.

De igual manera, los autores antes mencionados coinciden en señalar la presencia de tres tipos de validez: la de contenido, criterio y constructo; por ello en la presente investigación se seleccionó la validez de contenido, pues evalúa el nivel del instrumento que comprende efectivamente todos o una gran parte de los contenidos donde ocurre el hecho medido, en lugar de explorar una parte de éstos, por tanto, Chávez (2007, p.193), refiere que este tipo de validez en términos generales “es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende medir”



Para verificar la validez de contenido del instrumento fue necesario, además de la elaboración de un exhaustivo conjunto de ítems correspondientes con los indicadores producto de la operacionalización de la variable, consultar con un panel conformado por tres jueces expertos; es decir conocedores del área de investigación y gerencia de recursos humanos con el fin de verificar criterios como: correspondencia entre ítem, indicador, variable y objetivo; además la redacción o elaboración semántica, expresión idiomática y la necesidad en cuanto a la cantidad de ítem; si cada contenido cumple con los requisitos teóricos para ello utilizaran la guía de valides de contenido propuesta por Chávez (ob. cit) (Anexo C).

Durante el desarrollo de la validez de contenido, los expertos expresaron su opinión en cuanto a la redacción de algunas preguntas, la poca relación de algunas de ellas con el indicador, y ciertas debilidades en su redacción, lo cual permitió a la investigadora realizar las respectivas correcciones, a fin de alcanzar la viabilidad del instrumento para obtener los datos requeridos para la elaboración satisfactoria de la investigación; por ello firmaron la respectiva acta de validación. (Anexo D)

## **Confiabilidad**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit, p.200), la confiabilidad se refleja en el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Al respecto, debe apreciarse la minuciosidad y precisión en su elaboración, lo cual permite que los hallazgos sean lo más objetivos posible para evitar distorsiones al momento de proceder al análisis de la información. Por su parte, Chávez (ob.cit., p.203), como “el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable”.

Para Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit) “todos los procedimientos para calcular confiabilidad de un instrumento de medición

utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, los cuales pueden oscilar entre los valores 0 (cero) y 1 (uno)”, además agregan “un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad o confiabilidad total. Entre más se acerque al coeficiente 0, hay mayor error en la medición” (p.247).

Para cumplir con este procedimiento fue conveniente aplicar una prueba piloto a una población ajena a la del estudio pero con similares características, en este caso la investigadora conversó con los colaboradores adscritos a la Organización Nacional Antidrogas del municipio Valera Estado Trujillo, quienes poseen características similares que la población en estudio, y con la información recabada se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1.

Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. El cálculo de la confiabilidad con la utilización de este coeficiente fue realizado de forma manual y haciendo uso del programa Excel, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

$r_{tt}$  = Coeficiente de confiabilidad

K = número de ítems del instrumento.

$\sum S_i^2$  = sumatoria de las varianzas de los ítems

$St^2$  = varianza total de los ítems.

Una vez aplicado el instrumento a los miembros que conforman la prueba piloto, se tiene que el valor coeficiente de Cronbach para el cuestionario Evaluación del desempeño fue  $r_{tt}=0.92$  (Anexo E) y para el cuestionario Competencias laborales el valor obtenido fue  $r_{tt}= 0,89$  (Anexo

F), lo que indica la confiabilidad de ambos instrumentos, por lo tanto, se puede aplicar a la población objeto de estudio..

### **Técnica de análisis de la información**

La información obtenida mediante la investigación, fue codificada y tabulada; utilizando para ello tablas dimensionales en las cuales se establece las alternativas de respuestas consideradas, la frecuencia, porcentaje de cada una de ellas. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que el análisis se define como un método que busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad, asumiendo una postura reflexiva y evitando a toda costa no involucrar sus creencias o experiencia.

Asimismo, el análisis se efectuó a través de la distribución de frecuencias absolutas y el porcentaje, según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit, p.287), es un “conjunto de puntuaciones ordenadas en su respectivas categorías”, esta herramienta permitirá obtener resultados concretos al comparar los datos que se refieren a un mismo aspecto para evaluar la fiabilidad de la información. Además, se destaca que los datos procesados se presentaron en cuadros y gráficos en barras para una mejor visualización de los resultados alcanzados en las variables objeto de estudio.

### **Fase II. Diseño de la propuesta**

El diseño de la propuesta es producto de un proceso de planificación, donde la investigadora da un alto a las actividades de campo y se introduce en su preparación, a partir del diagnóstico previamente realizado. En esta fase, según Hurtado (ob. cit, p.432), “el investigador debe formular una propuesta, la cual incluye tanto la visualización del futuro como la forma de llegar a él” Para ello fue conveniente seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de la propuesta: permite tener una concepción total y general del mismo, trata de describir y caracterizar la idea central de lo que se pretende realizar; por ello incorpora la naturaleza, el carácter, tipo y finalidad del proyecto.

2. Justificación: Se refiere a la exposición de motivos que dio lugar a la propuesta, considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico.

3. Objetivos: Deben explicitar los logros que finalmente se aspiran obtener con la propuesta.

4. Desarrollo: establece en forma detallada y cronológica la secuencia de los lineamientos teóricos con sus respectivas actividades que se pondrán en marcha durante la ejecución, se sugiere proponerlo a través de un esquema viable y coherente, desarrollado en función del tiempo y los recursos disponibles.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La etapa de análisis e interpretación de resultados es una de las más importantes en el proceso de investigación porque se procede a racionalizar los datos recolectados con el propósito de explicar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas. En este sentido, en esta etapa del proceso de investigación se analizó la información obtenida mediante la aplicación de los cuestionarios de recolección de información a los empleados de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

En efecto, los datos fueron procesados de manera manual y mediante el programa Excel para cada uno de los ítems, indicadores, dimensiones y variables en función de realizar un análisis por medio de la frecuencia y el porcentaje como elementos de la estadística descriptiva, de manera tal de tener una visión general del comportamiento de los resultados de acuerdo a la opinión suministrada por los sujetos encuestados pertenecientes a la mencionada institución.

Para una mayor visualización de la información recolectada y procesada se hizo uso de cuadros y gráficos en barras, lo cual condujo a realizar el análisis de resultados y su discusión atendiendo los postulados teóricos en torno a las variables objeto de estudio, todo ello con el fin de determinar puntos de coincidencia y divergencia en cuanto a la realidad presente en la institución abordadas.

En consecuencia en este apartado, en primer lugar se hace una descripción detallada de los resultados alcanzados en la variable: Evaluación del desempeño con las dimensiones: Métodos y elementos de la evaluación del desempeño y en segundo lugar, la variable: Competencias laborales con la dimensión: Tipos de competencias laborales y las subdimensiones: instrumentales, interpersonales y sistémicas.

**Variable: Evaluación del desempeño**

**Cuadro 2**

**Resultados de la Dimensión Métodos de la evaluación del desempeño.**

Indicador	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
Lista de verificación	1	0	0%	5	36%	9	64%
	2	2	14%	5	36%	7	50%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>7%</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>	<b>8</b>	<b>57%</b>
Elección forzada	3	3	21%	6	43%	5	36%
	4	2	14%	5	36%	7	50%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>17%</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>
Investigación de campo	5	3	21%	6	43%	5	36%
	6	0	0%	5	36%	9	64%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>10%</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>
Incidentes críticos	7	3	21%	6	43%	5	36%
	8	2	14%	7	50%	5	36%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>17%</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>
Centro de evaluación	9	1	7%	6	43%	7	50%
	10	3	21%	6	43%	5	36%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>14%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>
<b>Promedio Dimensión</b>		<b>2</b>	<b>13%</b>	<b>6</b>	<b>41%</b>	<b>6</b>	<b>46%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado (2018)

En cuanto a la dimensión Métodos de evaluación del desempeño se tiene que se estudió mediante los indicadores: Lista de verificación, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y centro de evaluación, los cuales se discuten y analizan seguidamente.

En primer lugar se tiene el método denominado lista de verificación, se aprecia en el ítem 1, según el cuadro 1 y gráfico 1 como 64 % de los consultados opinan que nunca se registra por medio de palabras o frases su rendimiento laboral del trabajador, 36 % afirma algunas veces y ninguno señala la opción siempre. En el ítem 2 se percibe que 50 % de los sujetos estudiados manifestaron que nunca se selecciona por medio de una serie de

proposiciones aquella que se adecua al desempeño del evaluado, 36 % algunas veces y apenas 7 % siempre.

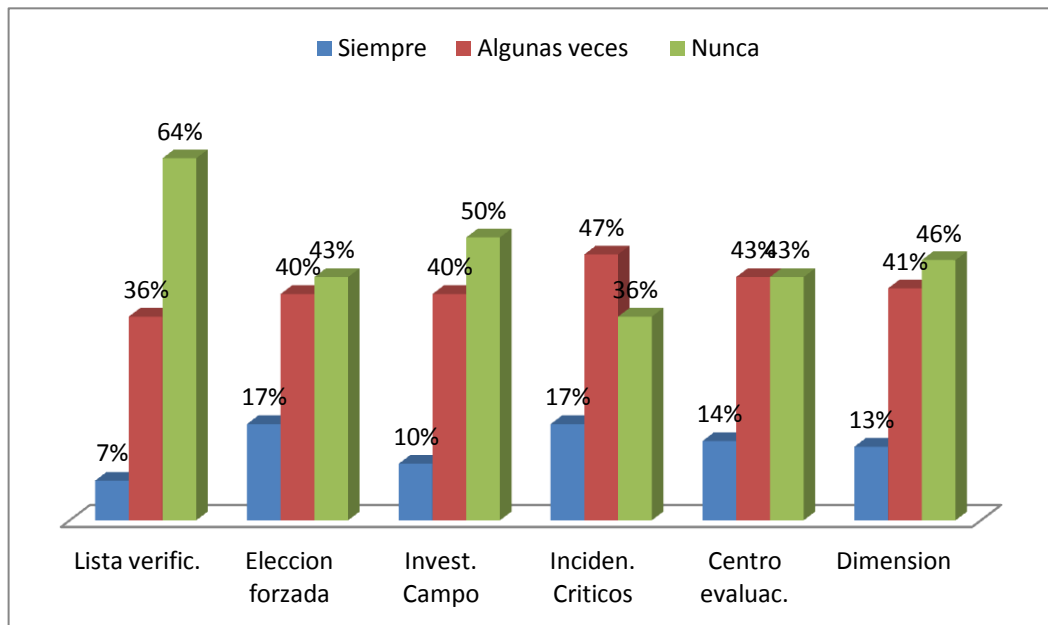


Gráfico 1. Métodos de evaluación del desempeño. Fuente: Cuadro 2.

Los resultados presentados dejan entrever que este método no es utilizado por la persona que realiza la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, a pesar que González, A (2006), destaca que al desarrollarlo, el evaluador selecciona, en base a una serie de cláusulas aquella que se adecua al desempeño del sujeto evaluado, lo cual permite al departamento de Recursos Humanos otorgar una puntuación determinada a los valores analizados en cada planteamiento, que posteriormente se cuantifica a fin de determinar con precisión el desempeño de cada uno de los trabajadores.

Con relación al indicador Elección forzada, se tiene en el ítem 3 que 43 % de los encuestados señalan que algunas veces se evalúa el desempeño a través de un conjunto de frases descriptivas, 36 % nunca y apenas 14 % siempre. Para el ítem 4, se observa como el 50 % de los consultados destacan que nunca se determina el desempeño del trabajador al sumar el

número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador, 36 % algunas veces y 14 % siempre.

De acuerdo a estos resultados se aprecia que el método de elección forzada es poco utilizado por la persona encargada de realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, hecho que impide destacar de forma descriptivas los aspectos destacados del personal y muchos menos cuantificar su desempeño sobre la base de la sumatoria de la selección de las características presentadas en el instrumento. Por consiguiente, se aprecia divergencias con lo expresado por González (2006, p.262), quien destaca que este método se enfoca en evaluar el desempeño de los individuos por medio de frases descriptivas con alternativas de desempeño individual, lo cual se visualiza por un conjunto de proposiciones compuestas por varias frases, ello permite al evaluador elegir las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Con respecto al indicador Investigación de campo, se observa en el ítem 5 como el 43 % de los encuestados manifiestan que algunas veces se entrevista al jefe del departamento o área acerca del desempeño laboral del personal adscrito, 36 % nunca y 21 % siempre. De igual manera, en el ítem 6 se determina como el 64 % de los encuestados opinan que nunca se visualiza las competencias del trabajador mediante la ponderación de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Considerando los resultados obtenidos, se evidencia que no se encuentra fortalecido este método de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo pese a que según González (2006, p.264), este método lo ejecuta directamente el superior con la asesoría de un especialista; el cual generalmente pertenece al departamento de personal y se enfoca en dirigirse



a cada una de las áreas o departamentos con el objetivo de entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, lo cual resulta de vital importancia por la información suministrada por el jefe inmediato, el cual observa constantemente el desempeño laboral del trabajador.

Al estudiar el indicador Incidentes críticos, se visualiza en el ítem 7 como el 43 % de los sujetos estudiados manifiestan que algunas veces se observan las características conductuales del trabajador que conduce a resultados positivos o negativos como parte de su desempeño laboral, 36 % nunca y 21 % siempre. Entre tanto, en el ítem 8 se evidencia como el 50% de los consultados opinan que algunas veces se valora las características conductuales positivas con el fin de llevarlas a la práctica cotidiana, 36 % nunca y 14 % siempre.

Los resultados alcanzados permiten inferir que en el contexto de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, algunas veces las personas encargadas de evaluar el desempeño laboral de los trabajadores hacen uso del método de incidentes críticos que a juicio de González (2006, p.268), se centra en el hecho en que el comportamiento del colaborador presenta ciertas características extremas, capaces de conducir a resultados positivos o negativos, por lo tanto, las características conductuales inciden significativamente en los resultados que obtenga el empleado en cuanto a su desempeño laboral o profesional.

En relación al indicador Centro de evaluación, se aprecia en el ítem 9 como el 50 % de los consultados manifiestan que nunca se predice el futuro desempeño laboral del trabajador a fin de identificar el talento con que se podrá contar en la organización, 43 % algunas veces y 7 % siempre. Además, en el ítem 10, se visualiza como el 43 % de los encuestados dejan ver que algunas veces se determinan los problemas a que se enfrentaría el trabajador en caso de asignarle un puesto superior, 43 % nunca y 14 % siempre.

De acuerdo a estos resultados, se infiere que el método centro de evaluación algunas veces se desarrolla en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo con lo cual se evalúa las posibilidades de ascenso del trabajador de acuerdo a sus competencias laborales porque a juicio de González (2006, p.272), es utilizado para predecir el futuro desempeño del colaborador a fin de identificar el talento administrativo con el que se podría contar posteriormente en la organización.

Luego de estudiar los indicadores de la dimensión Métodos de evaluación del desempeño, se tiene que 46 % de los consultados dirigieron sus respuestas hacia la alternativa nunca, por otra parte, el 41 % a la opción algunas veces y 13 % a la categoría siempre, por lo tanto se puede inferir que en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo no se encuentran fortalecidos la lista de verificación, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y el centro de evaluación como métodos adecuados para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los trabajadores de la mencionada institución.

En ese sentido, conviene citar a González (2006, p.252), quien destaca que la evaluación del desempeño se realiza por medio de métodos que varían de una organización a otra de acuerdo con los objetivos trazados y a las políticas de aplicación del personal a nivel interno, por lo tanto, se ejecutan a partir de ciertos criterios como el tipo de organización, gestión interna, objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo; así como las políticas al momento de seleccionar adecuadamente el método correspondiente.

Por ello, se pudiera decirse que a nivel de esta institución persisten prácticas tradicionales poco científicas para realizar tal evaluación o en caso más severo no se lleva a cabo, lo cual resulta preocupante, pues no se determina con precisión aquellas competencias que debe alcanzar el

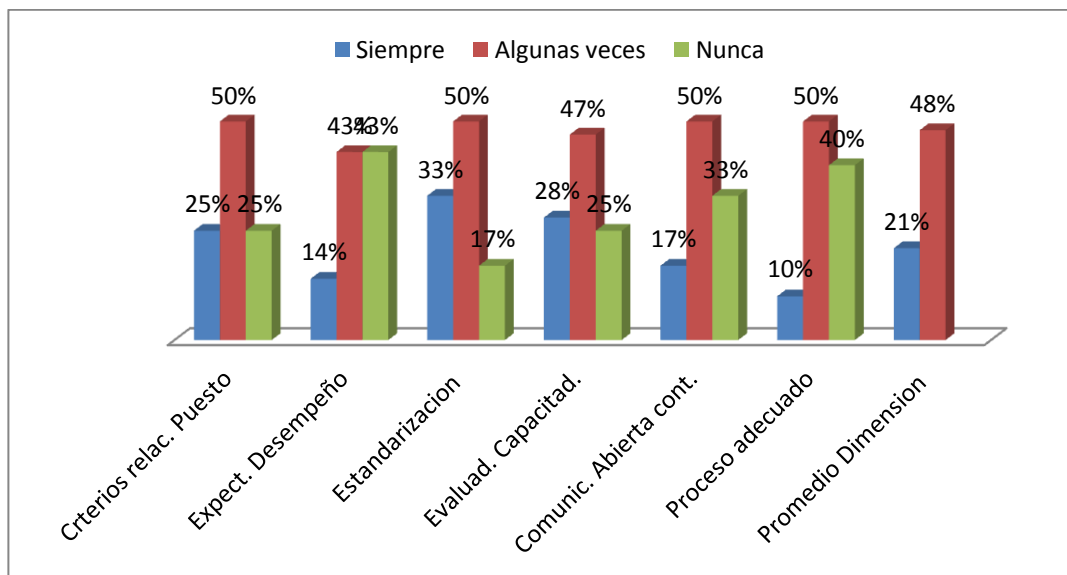
trabajador, no se fortalecen por medio de una realimentación permanente, esto pudiera generar que no se perfile el desempeño del personal hacia el logro de los objetivos y a brindar un servicio de calidad a los usuarios.

También se presenta tal situación debido al desconocimiento de quien realiza este proceso de los métodos de evaluación, así como de las directrices emanadas del nivel central de esta dependencia en cuanto a la evaluación del desempeño, de ahí que surge la necesidad de conocer y aplicar los referidos métodos a fin de garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada trabajador.

**Cuadro 3**  
**Resultados de la Dimensión Elementos de la evaluación del desempeño**

Indicador	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
Criterios relacionados con el puesto	11	4	29%	7	50%	3	21%
	12	3	21%	7	50%	4	29%
<b>Promedio</b>		<b>3,5</b>	<b>25%</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>	<b>3,5</b>	<b>25%</b>
Expectativas de desempeño	13	2	14%	7	50%	5	36%
	14	2	14%	5	36%	7	50%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>14%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>
Estandarización	15	5	36%	7	50%	2	14%
	16	4	29%	7	50%	3	21%
<b>Promedio</b>		<b>4</b>	<b>33%</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>	<b>2</b>	<b>17%</b>
Evaluadores capacitados	17	5	36%	6	43%	3	21%
	18	3	21%	7	50%	4	29%
<b>Promedio</b>		<b>4</b>	<b>28%</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>3</b>	<b>25%</b>
Comunicación abierta continua	19	3	21%	7	50%	4	29%
	20	2	14%	7	50%	5	36%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>17%</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>
Proceso adecuado	21	0	0%	8	57%	6	43%
	22	3	21%	6	43%	5	36%
<b>Promedio</b>		<b>1</b>	<b>10%</b>	<b>7</b>	<b>50%</b>	<b>6</b>	<b>40%</b>
<b>Promedio Dimensión</b>		<b>3</b>	<b>21%</b>	<b>7</b>	<b>48%</b>	<b>4</b>	<b>31%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado (2018)



**Gráfico 2. Elementos de la evaluación del desempeño.** Fuente: Cuadro 3

En cuanto a la dimensión Elementos de la evaluación del desempeño se tiene que se estudió mediante los indicadores: criterios relacionados con el puesto, expectativas de desempeño, estandarización, evaluadores capacitados, comunicación abierta continua y proceso adecuados, los cuales se describen y analizan a continuación.

Con relación al indicador Criterios relacionados con el puesto, se aprecia en el ítem 11 como el 50 % de los consultados manifestaron que algunas veces se determinan los factores subjetivos (iniciativa, entusiasmo, lealtad, cooperación) relacionados con la labor asignada al momento de realizarse la evaluación de desempeño a los trabajadores, 29 % siempre y 21 % nunca. Entre tanto, en el ítem 12, se observa como el 50 % de los encuestados opinan que al momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño, se visualiza el pleno control del trabajador para optar a un determinado cargo, 29 % nunca y 21 % siempre.

Los resultados presentados permiten inferir que el contexto de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo algunas veces se cumple este elemento como parte de la evaluación del desempeño de los

trabajadores de la referida dependencia, por ello es preciso considerar a Wayne y Robert (2005), quienes destacan que los criterios de evaluación tomados en cuenta para la evaluación del desempeño se determinan a través del análisis de puestos, los cuales incluyen los factores subjetivos como la iniciativa, entusiasmo, lealtad y cooperación, entre otros.

Con respecto al indicador Expectativas de desempeño, se tiene en el ítem 13 que 50 % de los encuestados manifiestan que algunas veces se determinan en consenso entre el gerente y los trabajadores las expectativas de desempeño antes del proceso de evaluación, 36 % nunca y 14 % siempre. En el ítem 14, se observa como el 50 % de los sujetos estudiados opinan que nunca al especificar las expectativas del cargo, el trabajador evalúa su propio desempeño, 36 % algunas veces y 14 % siempre.

De acuerdo a estos resultados se aprecia que dentro de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo no se encuentra fortalecido este elemento de la evaluación de desempeño de los trabajadores que según Wayne y Robert (2005), los gerentes y subordinados deben acordar las expectativas de desempeño antes del período de evaluación. Además, permite que los empleados entienden claramente las expectativas pueden evaluar su propio desempeño y realizar ajustes oportunos conforme realizan su trabajo sin tener que esperar hasta la revisión de evaluación formal, todo ello en función de proponer estándares laborales objetivos.

En cuanto al indicador Estandarización, se aprecia en el ítem 15 como el 50 % de los encuestados señalan que algunas veces se utiliza el mismo instrumento de evaluación para todos los trabajadores que pertenecen a una determinada área de la organización, 36 % siempre y 14 % nunca. Entre tanto, en el ítem 16 se percibe como el 50 % de los consultados opinan que al finalizar las evaluaciones, algunas veces se desarrollan sesiones de realimentación con los trabajadores, 29 % siempre y 21 % nunca.

Ante estos resultados, se aprecia que la estandarización como elemento de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la

Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo no se encuentra fortalecida, lo cual pudiera afectar de forma determinante este proceso, por ello conviene citar a Wayne y Robert (2005, p.271), quienes destacan que las organizaciones deben usar el mismo instrumento de evaluación para todos los empleados que pertenecen a la misma categoría y trabajan para el mismo supervisor; a fin de llevar a cabo evaluaciones que cubran períodos similares para estos empleados.

Al estudiar el indicador Evaluadores capacitados, se tiene en el ítem 17 como el 43 % de los sujetos estudiados manifestaron que algunas veces seleccionan personas capacitadas para la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, 36 % siempre y 21 nunca. También en el ítem 18, se observa como el 50 % de los encuestados destacan que algunas veces se realiza un proceso de capacitación de los evaluadores a fin de cumplir eficientemente el proceso, 29 % nunca y 21 % siempre.

Los resultados presentados dejan entrever que las debilidades presentadas al momento de cumplir con las evaluaciones del desempeño laboral de los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo se deba a la selección de personas que no cumplan con un perfil cónsono de evaluadores, así mismo, por la falta de capacitación recibida de personas conocedoras de esta materia, esta situación queda demostrada por los resultados alcanzados en esta investigación que revelan el desconocimiento tanto de los métodos como los elementos de la evaluación del desempeño.

En razón a lo expuesto, Wayne y Robert (2005, p.272) afirman que las personas que observan la población laboral, normalmente tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de los empleados, por lo tanto, una deficiencia común de los sistemas de evaluación del desempeño es que los evaluadores no reciben capacitación para realizar eficientemente este proceso. Visto así, la capacitación es un proceso continuo dirigido a garantizar exactitud y congruencia en los resultados obtenidos; debe abarcar

aspectos donde se estudien los parámetros de calificación de los colaboradores y la complejidad de la dinámica de entrevistas.

En relación al indicador Comunicación abierta continua se observa en el ítem 19 como el 50 % de los consultados destacan que algunas veces se proporciona una realimentación continua al trabajador para visualizar sus logros o debilidades, 29 % nunca y 21 % siempre. Además, en el ítem 20 se determina como el 50 % de los sujetos estudiados como población manifiestan que algunas veces se fomenta con el trabajador el intercambio de información acerca de su rendimiento laboral y el perfil del cargo.

Estos resultados permiten inferir que la comunicación dentro de la evaluación del desempeño presenta debilidades que impide al evaluador dar a conocer con precisión aquellos logros alcanzados pero a la vez las debilidades que le impiden al trabajador alcanzar las competencias laborales asignadas para determinado cargo, de igual manera, realimentar el proceso llevado a cabo; por ello, Wayne y Robert (2005, p.272), establecen que la mayoría de los colaboradores tienen una gran necesidad de saber qué tan bien se desempeñan en su área de trabajo y esto se logra por medio de una comunicación abierta, clara precisa y continua.

Al estudiar el indicador Proceso adecuado se visualiza en el ítem 21 como el 57 % de los encuestados expresaron que algunas veces se desarrolla un sistema formal para que el trabajador confronte los resultados de su evaluación y 43 % nunca. Entre tanto, en el ítem 22 se observa como el 43 % de los sujetos estudiados opinan que algunas veces se revisan las deficiencias presentadas en la evaluación para que el trabajador este conforme del proceso desarrollado, 36 % nunca y 21 % siempre.

Estos resultados permiten inferir que dentro del contexto de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo no se desarrolla un proceso adecuado al momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la mencionada dependencia a pesar que Wayne y Robert (2005, p.272), señalan que este elemento es

importante para un buen proceso, por lo tanto, la organización debe contar con un sistema formal que permita al empleado opinar y confrontar el resultado de su evaluación objetivamente, además que permita revisar si existe alguna deficiencia en la dinámica del proceso que pudiera propiciar inconformidad entre los trabajadores.

Después de analizados los indicadores, se tiene que la dimensión Elementos de la evaluación del desempeño, logró 48 % para la alternativa lagunas veces, 40 % hacia la opción nunca y apenas 21 % en la categoría siempre, hecho que permite inferir que en el contexto de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo no se desarrollan a plenitud los criterios relacionados al puesto, las expectativas de desempeño, la estandarización, la presencia de evaluadores calificados, la comunicación abierta continua y un proceso adecuado, hecho que debilita el trabajo realizado por los trabajadores de la referida dependencia al no destacarse con precisión las fortalezas y debilidades de cada uno en las labores asignadas.

En razón a lo expuesto, Wayne y Robert (2005, p.270), destacan que el propósito básico de la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores es servir de apoyo a la toma de decisiones con respecto a los incrementos salariales, transferencias o la terminación de relaciones laborales, además debe ser defendible legalmente, por ello la necesidad de cumplir a cabalidad los elementos estudiados en esta investigación.

Esta evaluación no debe ser subjetiva, a capricho o sin considerar elementos que consustanciados permitan al trabajador conocer los logros alcanzados, las debilidades que presenta durante el cumplimiento de sus funciones pero lo más importante es recibir una realimentación permanente una vez realizada la evaluación, la cual debe ir acompañada de acciones tendentes a mejorar su desempeño laboral.



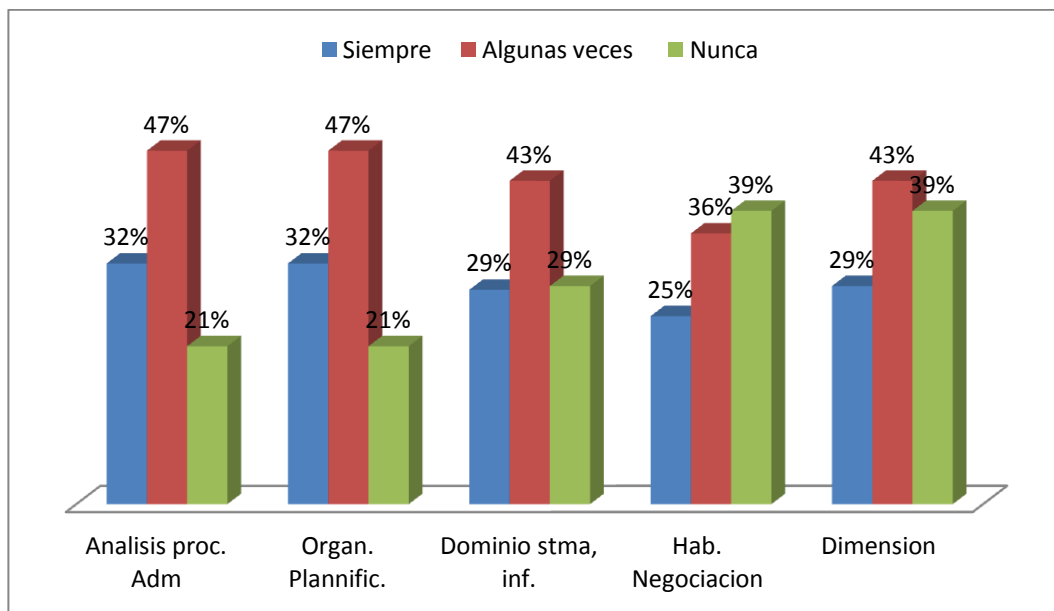
Variable: Competencias laborales

Dimensión: Tipos de competencias laborales

**Cuadro 4**  
Resultados de la Subdimensión Competencias laborales instrumentales.

Indicador	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
Capacidad de análisis procesos administrativos	1	5	36%	6	43%	3	21%
	2	4	29%	7	50%	3	21%
<b>Promedio</b>		<b>4</b>	<b>32%</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>
Capacidad de organización y planif.	3	5	36%	6	43%	3	21%
	4	4	29%	7	50%	3	21%
<b>Promedio</b>		<b>4</b>	<b>32%</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>
Dominio sistemas de información	5	5	36%	6	43%	3	21%
	6	3	21%	6	43%	5	36%
<b>Promedio</b>		<b>4</b>	<b>28,5%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>	<b>4</b>	<b>28,5%</b>
Habilidad de negociación	7	4	29%	3	21%	7	50%
	8	3	21%	7	50%	4	29%
<b>Promedio</b>		<b>3</b>	<b>25%</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>	<b>6</b>	<b>39%</b>
<b>Promedio Dimensión</b>		<b>4</b>	<b>29%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>	<b>4</b>	<b>28%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado (2018)



**Gráfico 3. Subdimensión Competencias laborales instrumentales.**  
Fuente: Cuadro 4

En cuanto a la Subdimensión Competencias laborales instrumentales se tiene que se estudió mediante los indicadores: capacidad de análisis de los procesos administrativos, capacidad de organización y planificación del trabajo, dominio de los sistemas de información y habilidad de negociación, los cuales se analizan y discuten seguidamente.

En primer lugar se tiene el indicador Capacidad de análisis de los procesos administrativos, se aprecia en el ítem 1 como el 43 % de los sujetos consultados aportan que algunas veces el personal analiza los procedimientos administrativos necesarios para la satisfacción de las necesidades de los usuarios, 36 % siempre y 21 % nunca. Entre tanto, en el ítem 2 se determina como el 50 % de los consultados algunas veces manifiestan que el personal proporciona información a los usuarios producto del análisis de las actividades planificadas.

Con base a estos resultados se infiere que la capacidad de análisis de los procesos administrativos algunas veces se encuentra presente en los

trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, la cual permite conocer los procesos administrativos inherentes a la función desempeñada, pues como lo plantea Horngren y otros (2012, p.30), esta competencia tiene que ver con la capacidad de análisis y comprensión de los procedimientos administrativos que son necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes o de la comunidad, por ello, es necesario que el trabajador se encuentre preparado para responder ante cualquier cuestionamiento surgido de parte de un cliente debido al desconocimiento de las actividades a cumplir para una determinada actividad.

En segundo lugar, se tiene el indicador Capacidad de organización y planificación del trabajo en donde en el ítem 3 se visualiza como el 43 % de los encuestados opinan que algunas veces el trabajador de esta coordinación organiza las actividades laborales en procura de brindar un servicio de calidad al usuario, 36 % siempre y 21 % nunca. En el ítem 4 se observa como el 50 % de los sujetos estudiados afirman que algunas veces el personal organiza los procesos laborales a fin de alcanzar los objetivos de carácter social, seguido del 29 % para la opción siempre y 21 % nunca.

Los resultados presentados dejan entrever que la capacidad de organización y planificación del trabajo como competencia instrumental, algunas veces se encuentra presente en los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, debido a que en ocasiones omiten procedimientos claves al momento de planificar como por ejemplo, el diagnóstico de necesidades, planificar en función a los objetivos institucionales y prever las actividades que conduzcan al logro de las metas establecidas, lo cual impide organizar las labores y viabilizar los procesos que conlleven a satisfacer las demandas de los usuarios.

En ese sentido, Blanco (2012, p.32), destaca que esta competencia es se concibe como la capacidad para organizar los procesos laborales de una

manera específica, a fin de alcanzar los objetivos de carácter tanto económico como social, por lo tanto, esta competencia instrumental conlleva al trabajador a prever las acciones necesarias para la consecución de las metas pero a la vez organizar los procesos para tal fin.

En relación al indicador dominio de los sistemas tecnológicos, se tiene en el ítem 5 como el 43 % de los consultados opinan que algunas veces el personal utiliza los sistemas de información como herramienta para ejecutar las tareas asignadas, 36 % siempre y 21 % nunca. Entre tanto, en el ítem 6 se evidencia como 43 % de los encuestados señalan que algunas veces se adiestra al personal para tener mayor dominio en los sistemas de información con miras a realizar un desempeño óptimo de sus funciones laborales, 36 % nunca y 21 % siempre.

Ante estos resultados, se infiere como los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillono poseen un dominio de los sistemas de información que se encuentran dentro de esta dependencia, los cuales facilitan de una manera las tareas asignadas y brindan un servicio más rápido a los usuarios, pues como lo destaca Blanco (ob. cit, p. 36), esta competencia permite el uso de los sistemas de información como herramienta para ejecutar muchas de las actividades del trabajador, por lo tanto, la necesidad de adiestramiento porque con ello se garantiza su uso adecuado y el asumir con propiedad los cambios tecnológicos producto de la globalización.

En cuanto al indicador Habilidad de negociación, se tiene en el ítem 7 como el 50 % de los sujetos estudiados manifiestan que nunca los trabajadores resuelven conflictos de interés con los compañeros de trabajo, 29 % siempre y 21 % algunas veces. En el ítem 8 se visualiza como el 50 % de los encuestados dicen que algunas veces el personal hace uso del

diálogo asertivo al momento de establecer la negociación en un conflicto interpersonal, 29 % nunca y 21 % siempre.

De acuerdo a estos resultados se evidencia que los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo no tiene fortalecida la habilidad de negociación como una competencia laboral de tipo instrumental, la cual a juicio de Van-der y Gómez (2013, p. 208), permite al individuo para resolver un conflicto de intereses, utilizando en diálogo asertivo. De ahí, la necesidad de propiciar esta competencia en los trabajadores de esta dependencia porque con ella se logra expresión consciente a fin de comunicar ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza, lo cual garantiza la negociación en la resolución de conflictos interpersonales que se puedan presentar en un momento determinado.

Después de estudiados los indicadores, se aprecia que la Subdimensión Competencias laborales de tipo instrumental, logró para la alternativa algunas veces el 43 %, entre tanto 29 % para la alternativa siempre y 28 % en la categoría nunca, por lo cual, se infiere que en el contexto de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo no se encuentran fortalecidos la capacidad de análisis de los procesos administrativos, la capacidad de organización del trabajo, el dominio de los sistemas de información y la habilidad de negociación, lo cual de una manera determinante afecta las competencias laborales del personal.

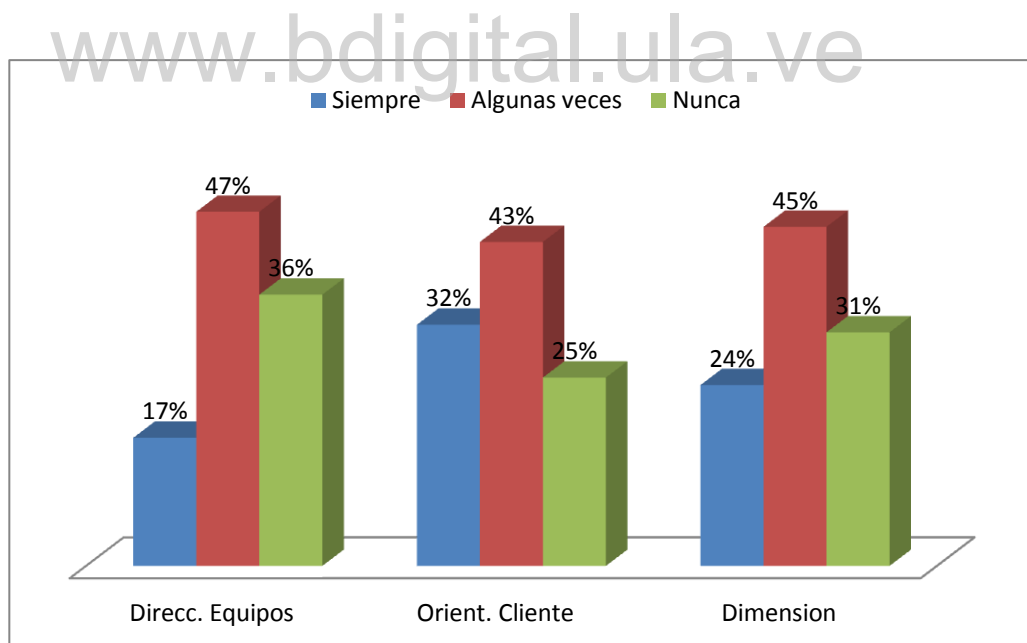
Por consiguiente, conviene citar a Van-der y Gómez (2013, p.31), quienes consideran a las competencias laborales de tipo instrumental como las capacidades cognitivas, metodológicas, técnicas, lingüísticas que se consideran necesarias para la comprensión, construcción, manejo, uso crítico y ajustado a las particularidades de las diferentes prácticas, métodos; así como también los procedimientos laborales, los cuales son de vital

importancia para lograr los objetivos establecidos y brindar un servicio de calidad a los usuarios.

**Cuadro 5**  
**Resultados de la Subdimensión Competencias laborales**  
**interpersonales.**

Indicador	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
Dirección de equipos de trabajo	9	3	21%	6	43%	5	36%
	10	2	14%	7	50%	5	36%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>17%</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>
Orientación al cliente	11	4	29%	6	43%	4	29%
	12	5	36%	6	43%	3	21%
<b>Promedio</b>		<b>4</b>	<b>32%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>	<b>4</b>	<b>25%</b>
<b>Promedio Dimensión</b>		<b>3</b>	<b>24%</b>	<b>7</b>	<b>45%</b>	<b>4</b>	<b>31%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado (2018)



**Gráfico 4. Subdimensión Competencias laborales interpersonales.**  
Fuente: Cuadro 5

En relación al Subdimensión Competencias laborales de tipo interpersonales se aprecia en el cuadro 5 y gráfico 4 que se estudió mediante los indicadores dirección de equipos de trabajo y orientación al cliente, los cuales se analizan y discuten a continuación.

Con respecto al indicador Dirección se equipos de trabajo, se tiene en el ítem 9 como el 43 % de los consultados manifiestan que algunas veces el personal conduce de manera eficiencia un equipo de trabajo, 36 % nunca y 21 % siempre. Entre tanto, en el ítem 10 se visualiza como el 50 % de los sujetos en estudio manifiestan que los trabajadores algunas veces influyen en sus compañeros para realizar las tareas con entusiasmo, 36 % nunca y 14 % siempre.

De estos resultados se desprende que el personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo algunas veces desarrollan esta competencia de tipo interpersonal, la cual es de vital importancia porque permite la interacción con el resto de los compañeros de trabajo, además brinda la oportunidad de conformar equipos con el fin de cumplir en consenso las tareas asignadas por los superiores para el logro de los objetivos planificados, por ello, es necesario tomar en cuenta a Alles (2013, p.184), quien la concibe como la capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentar a sus integrantes para actuar con autonomía y responsabilidad.

Con respecto al indicador Orientación al cliente, se tiene en el ítem 11 como el 43 % de los encuestados dejan ver que algunas veces el personal actúa con sensibilidad ante las necesidades de los usuarios, igual porcentaje (29 %) lograron las opciones nunca y siempre. En el ítem 12, se aprecia como el 43 % de los consultados opinan que algunas veces el personal muestra vocación de servicio a fin de generar soluciones a las necesidades de los usuarios, 36 % siempre y 21 % nunca.

Estos resultados permiten inferir que en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo algunas veces se brinda una orientación precisa al cliente para solventar las necesidades o problemas que presentan, por ello es fundamental que el personal bajo esta competencia laboral de tipo interpersonal apoye, oriente y brinde una asesoría oportuna al usuario de esta dependencia, pues acuden a ella para atender las situaciones presentadas en un momento determinado.

Por consiguiente, es oportuno citar a Alles (ob.cit., p.182), quien manifiesta que la orientación al cliente implica la capacidad de para actuar con sensibilidad ante las necesidades de clientes actuales, potenciales, internos o externos, por lo tanto, cualquier organización debe direccionar sus labores hacia los clientes o usuarios a pesar que no se encuentra como uno de sus objetivos principales pero de no hacerlo la supervivencia comprometida.

Después de analizar los resultados de los indicadores, se aprecia que la subdimensión Competencias laborales de tipo interpersonal logró el 45 % para la opción algunas veces, 31 % hacia la categoría nunca y 24 % a la alternativa siempre, por lo tanto, la dirección de equipos de trabajo y la orientación al cliente requiere ser redimensionadas en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo porque a juicio de Van-der y Gómez (2013, p.31), se vinculan a las habilidades de relación social e integración en distintos colectivos; así como la capacidad de desarrollar trabajos en equipos específicos y multidisciplinarios a fin de fortalecer los contextos personales, laborales y sociales tanto de los trabajadores como de los usuarios.

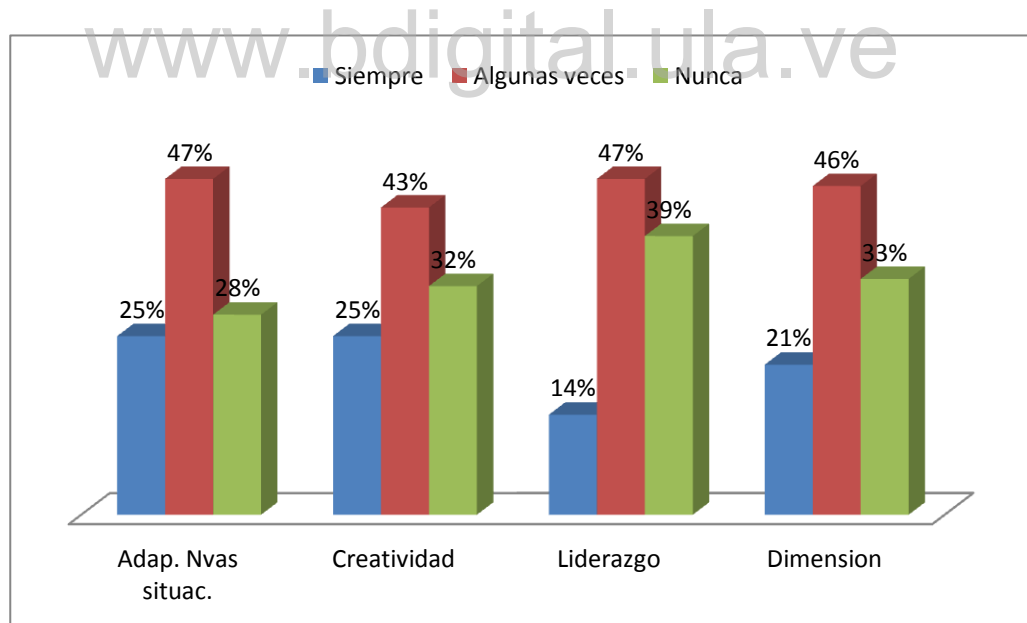
Visto así, las competencias laborales de tipo interpersonal permiten el trabajo en equipo como un elemento clave para elevar la productividad de la organización pero a la vez establecer relaciones laborales sanas y responsables, siendo necesarias en toda la estructura jerárquica o sea a nivel alto, medio y bajo.



**Cuadro 6**  
**Resultados de la Subdimensión Competencias laborales instrumentales.**

Indicador	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
Adap. nvas situaciones	13	2	14%	7	50%	5	36%
	14	5	36%	6	43%	3	21%
<b>Promedio</b>		<b>3</b>	<b>25%</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>4</b>	<b>28%</b>
Creatividad	15	3	21%	6	43%	5	36%
	16	4	29%	6	43%	4	29%
<b>Promedio</b>		<b>3</b>	<b>25%</b>	<b>6</b>	<b>43%</b>	<b>4</b>	<b>32%</b>
Liderazgo	17	1	7%	7	50%	6	43%
	18	3	21%	6	43%	5	36%
<b>Promedio</b>		<b>2</b>	<b>14%</b>	<b>7</b>	<b>47%</b>	<b>5</b>	<b>39%</b>
<b>Promedio Dimensión</b>		<b>3</b>	<b>21%</b>	<b>7</b>	<b>46%</b>	<b>4</b>	<b>33%</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado (2018)



*Gráfico 5.* Subdimensión Competencias laborales instrumentales. Fuente: Cuadro 6

Como se aprecia en el cuadro 6 y gráfico 5 se presentan los resultados alcanzados en la subdimensión Competencias laborales de tipo sistémicas, que comprende a su vez los indicadores adaptación a nuevas situaciones, creatividad y liderazgo, los cuales se describen y analizan seguidamente.

En cuanto al indicador Adaptación a nuevas situaciones, se tiene en el ítem 13 como el 50 % de los consultados manifiestan que el personal algunas veces comprende las perspectivas diferentes de sus compañeros a fin de adaptarse a los nuevos procesos administrativos, 36 % nunca y 14 % siempre. En el ítem 14 se visualiza como el 43 % de los encuestados afirman que algunas veces el personal realiza una revisión crítica de su propia actuación frente a nuevas situaciones laborales, 36 % siempre y 21 % nunca.

De acuerdo a estos resultados, se infiere que en el contexto de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo algunas veces los trabajadores se adaptan a nuevas situaciones producto de las transformaciones suscitadas permanente y los cambios en la dinámica en las labores cumplidas, por ello es necesario citar a Alles (ob. cit, p.166), quien destaca que es la capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones, conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios o personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.

Con respecto al indicador Creatividad se tiene en el ítem 15 que el 43 % de los sujetos estudiados manifiestan que algunas veces el personal propicia ideas novedosas para la generación de cambios en el contexto laboral, 36 % nunca y 21 % siempre. Entre tanto, en el ítem 16 se percibe como el 43 % de los encuestados opinan que algunas veces el personal desarrolla mecanismos prácticos basados en la originalidad en procura de solventar problemas organizacionales, igual porcentaje (29 %) alcanzaron las alternativas nunca y siempre.

En vista de estos resultados se presume que en el contexto de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo algunas veces el

personal desarrolla la creatividad antes las transformaciones presentadas en la organización producto de las directrices emanadas del nivel central y la dinámica interna, por ello se pudiera inferir que las tareas las realizan con monotonía y sin buscar nuevas opciones para desarrollar las acciones laborales, por ello, conviene citar a Arroyo (2012, p.145), quien destaca que esta competencia laboral de tipo sistémica supone condiciones cognoscitivas y prácticas para la producción de ideas y solución de problemas guiados por una conducta creadora para generar cambios en el entorno.

En cuanto al indicador liderazgo, se aprecia en el ítem 17 como el 50 % de los consultados dejan ver que algunas veces el personal comunica la visión estratégica de la organización al equipo de trabajo, en cambio, 43 % señala nunca y 7 % siempre. En el ítem 18 queda determinado como el 47 % de los sujetos del estudio revela que algunas veces los trabajadores de la organización generan en sus compañeros el compromiso necesario para alcanzar los objetivos propuestos, 39 % nunca y 14 % siempre.

Bajo estas consideraciones, se aprecia que el liderazgo como una competencia laboral de tipo sistémica algunas veces se encuentra presente en el personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, por lo tanto, se requiere asumir la función de líderes para guiar, orientar y encaminar al personal como a los usuarios, de manera tal de cumplir eficientemente con las actividades y tareas propuestas. En ese sentido, Alles (ob. cit., p. 155), la conceptualiza como aquella competencia dirigida a comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que parezca no solo posible sino también deseable para el equipo de trabajo, también implica elevar la motivación y compromiso a fin de alcanzar para los objetivos planificados.

Una vez analizados los indicadores, se tiene que la subdimensión Competencias laborales de tipo sistémicas logró el 46 % para la opción algunas veces, 33 % hacia la alternativa nunca y apenas el 21 % en la categoría siempre, por lo tanto, se infiere que tanto la adaptación a nuevas

situaciones como la creatividad y el liderazgo no se encuentran fortalecidas en el personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

En razón a lo expuesto, es preciso considerar a Van-der y Gómez (2013, p.31), quienes afirman que las competencias laborales de tipo sistémica permiten a los trabajadores desarrollar las capacidades y habilidades relativas a todos los sistemas, combinación de entendimiento, sensibilidad, conocimiento, luego de la adquisición de las competencias instrumentales e interpersonales, haciendo referencia a las cualidades individuales, así como la motivación al momento de cumplir con las asignaciones laborales.

### **Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

#### **Introducción**

Durante el ejercicio de la labores todo trabajador debe tener un alto nivel de compromiso que le permita resaltar como un actor social de cambio, transformador, con herramientas adecuadas que logren cumplir con cualquier objetivo. En tal sentido, el desempeño se entiende como el cumplimiento de sus funciones asociadas a determinados factores relacionados con el trabajador, el contexto organizacional, las relaciones establecidas entre el personal y el medio externo.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño se considera un instrumento utilizado para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual por cada uno de los trabajadores de la organización, por ello, se considera una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados

alcanzados. Por consiguiente, es fundamental tomar en cuenta al momento de llevar a cabo este proceso aspectos referidos a la integración del personal, las insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades que lo caracterizan.

Estrechamente ligada a la evaluación del desempeño se encuentra las competencias laborales, definidas como aquellas características que están relacionadas con la actividad profesional requeridas en determinado cargo, las cuales se asocian con los comportamientos presentados por las personas que ocupan diferentes puestos en la organización. En efecto, las competencias son características, comportamientos, habilidades, rasgos, conocimientos y destrezas fundamentales en una persona, las cuales van a permitirle llevar a cabo un trabajo exitoso en la función asignada.

Bajo estas apreciaciones y en base a los resultados alcanzados en la investigación, los cuales se consideran desalentadores y desajustados a los aspectos ideales que caracterizan tanto la evaluación del desempeño como las competencias laborales se hace necesario presentar un conjunto de lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo o a cualquier organización que presente debilidades en cuanto a estas variables que afecta el talento humano en la organización.

## **Objetivos de los lineamientos teóricos**

### **Objetivo general**

Elaborar lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

## **Objetivos específicos**

Fortalecer la evaluación del desempeño como mecanismo dirigido a elevar la productividad del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Optimizar las competencias laborales de tipo instrumental, interpersonal y sistémica en el personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

## **Tiempo de ejecución**

El tiempo de ejecución de los lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo se corresponde al año 2018, donde a través del trabajo ejecutado por el director, coordinadores y personal de planta conjuntamente con la investigadora se desarrollaran acciones para fundamentar tanto la evaluación del desempeño como las competencias laborales.

## **Responsables de ejecución**

Basado en los criterios de generalización y formación social, el alcance participativo de los lineamientos teóricos es abierto a todos los directores, coordinadores y personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, así como con todos aquellos que deseen actuar dentro del mismo para su concreción. De igual manera, es responsable del desarrollo de estos lineamientos la investigadora, la cual coordinará con todos los miembros de la organización los encuentros, actividades propuestos en los lineamientos

## **Recursos**

Para desarrollar estos lineamientos teóricos es necesario considerar el talento humano de la Coordinación de Prevención del Delito del Restado Trujillo, así como también el personal docente de la Especialización de Recursos Humanos de la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel y de la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Además, es preciso contar con los equipos de oficina como laptop, video beam y el mobiliario propio de cualquier ambiente de aprendizaje y cierto material de librería como hojas, láminas de papel bond, marcadores, cinta plástica, entre otros.

## **Seguimiento al desarrollo de los lineamientos teóricos**

En la medida que se desarrollen los lineamientos teóricos se realizará el seguimiento permanente a las actividades desarrolladas, a fin de verificar el logro de los objetivos planteados atendiendo las actividades propuestas porque su desarrollo se hará de manera flexible, lo cual permitirá los ajustes necesarios en caso que las actividades programadas no resulten satisfactorias o no conduzcan a la ejecución de la evaluación del desempeño y al fortalecimiento de las competencias laborales del personal.

Por tanto, es fundamental realizar la evaluación diagnóstica, de proceso y final de forma permanente a fin de atender los aportes suministrados por el director, coordinadores, trabajadores, también es necesario llevar a cabo la autoevaluación y coevaluación, lo cual permitirá evidenciar los logros alcanzados en la medida que se practiquen los referidos lineamientos teóricos y establecer la replanificación de aquellas que no lograron el impacto esperado.

## **Lineamientos teóricos referidos a la evaluación del desempeño y competencias laborales**

Sobre la base de los resultados alcanzados en la investigación y tomando en cuenta que la evaluación del desempeño constituye una herramienta fundamental para el mejoramiento continuo de las competencias laborales de los trabajadores seguidamente se presentan los siguientes lineamientos teóricos:

- ✓ Estudiar el basamento teórico que sustenta las variables evaluación del desempeño y competencias laborales por medio de autores destacados en la materia como Alles (2015), González (2006), Wayne y Robert (2005), Del Pozo (2012), Corvalán y Hawes (2005), Pereda y Berrocal (2001), Blanco (2012).
- ✓ Analizar el basamento legal que rige la evaluación del desempeño y las competencias laborales tomando en cuenta la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras LOTT (2012), y los reglamentos que en materia laboral posea la Coordinación de Prevención del Delito.
- ✓ Estudiar los métodos de evaluación de desempeño: lista de verificación, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, centro de evaluación a fin de determinar de acuerdo a las características de la organización aquel o aquellos que permitan conocer los avances de los trabajadores en el proceso de evaluación.
- ✓ Investigar los postulados teóricos que fundamentan los elementos de la evaluación de desempeño: criterios relacionados con el proceso, expectativas de desempeño, estandarización, evaluadores capacitados, evaluación abierta continua y proceso adecuado en procura de direccionar su aplicación al momento de realizar este



proceso a los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito.

- ✓ Actualizar de manera permanente a las personas que se encargarán de la evaluación del desempeño de los trabajadores porque con ello se garantiza un proceso flexible, objetivo, pertinente, abierto que coadyuve a elevar las competencias laborales.
- ✓ Estudiar los aspectos referidos a una comunicación abierta y continua durante la evaluación de desempeño como base para crear una atmósfera de tranquilidad al momento de llevar a cabo este proceso en donde se promueve un clima para el entendimiento y la realimentación permanente.
- ✓ Socializar a los trabajadores los instrumentos de evaluación de desempeño con el fin que conozcan los aspectos a ser considerados al momento de cumplir con este proceso.
- ✓ Suministrar los resultados de la evaluación de desempeño a cada uno de los miembros de la organización con el fin de conocer las fortalezas y debilidades que presenta en un momento determinado pero a la vez proponer orientaciones que fortalezcan su desempeño laboral.
- ✓ Socializar en los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito los fundamentos teóricos referidos a las competencias instrumentales (capacidad de análisis de los procesos administrativos, capacidad de organización y planificación del trabajo, dominio de los sistemas de información, habilidad de negociación), interpersonales (dirección de equipos de trabajo, orientación al cliente) y sistémicas (adaptación a nuevas situaciones, creatividad, liderazgo) con el fin que conozcan lo que se espera de cada uno de ellos en las funciones asignadas.

- ✓ Brindar talleres de actualización en cuanto a las tecnologías de información y comunicación en procura que el personal adquiera dominio de estos sistemas de información necesarios para brindar a los usuarios una calidad en el servicio.
- ✓ Fomentar las habilidades de negociación, las cuales resultan de vital importancia en las relaciones interpersonales establecidas entre los compañeros de trabajo y usuarios con el fin de disminuir los conflictos en las diversas áreas de trabajo.
- ✓ Estudiar los siete hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey de manera tal de fortalecer el trabajo en equipo como elemento clave en la dinámica organizacional para el logro de los objetivos establecidos.
- ✓ Brindar oportunidades para que el usuario manifieste sus necesidades, ello permite al trabajador orientar, guiar y apoyar el curso de acción para solventar sus requerimientos.
- ✓ Estudiar el basamento teórico referido a la práctica del liderazgo con el fin de desarrollar habilidades en el personal que permitan incentivar, apoyar, orientar, participar y escuchar tanto a los compañeros como usuarios de la referida organización.
- ✓ Dar a conocer que la organización está en constante transformación, por lo tanto, es necesario asumir la adaptación a nuevas situaciones laborales y erradicar la resistencia al cambio que tanto daño hace a las organizaciones.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### **Conclusiones**

Después de analizados y discutidos los resultados de los indicadores, dimensiones y variables en estudio, se procede a formular las conclusiones tomando como base los objetivos de la investigación.

En cuanto al primer objetivo específico dirigido a identificar los métodos de evaluación del desempeño empleados en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo se aprecia que no se encuentran consolidados la lista de verificación, elección forzada, investigación de campo y centro de evaluación; no obstante, existe ciertos elementos que permiten decir que se halla presente el método de incidentes críticos pero no de una manera sistematizada y eficiente. Sobre la base de lo expuesto, se considera que no se lleva a cabo una evaluación del desempeño del personal o de cumplirse se realiza por medio de métodos tradicionales o pocos sistematizados que no contribuyen a elevar las competencias y productividad en cada uno de ellos.

Con respecto al segundo objetivo específico destinado a señalar los elementos de evaluación del desempeño aplicados en Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, los resultados permiten concluir que algunas veces se encuentran presentes los criterios relacionados con el puesto, estandarización, presencia de evaluadores capacitados, comunicación abierta continua, proceso adecuado y en menor proporción las expectativas de desempeño, lo cual debilita este proceso e impide al personal conocer detalladamente sus fortalezas y debilidades como punto de partida para mejorar el cumplimiento de las funciones, tareas o actividades que constantemente desarrolla en la organización.

Con relación al tercer objetivo específico relacionado a determinar los tipos de competencias laborales del personal que labora en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo, se pudo concluir que algunas veces se desarrollan las instrumentales, interpersonales y sistémicas, lo cual impide cumplir a cabalidad las funciones asignadas de acuerdo al manual de procedimientos establecido por esta organización, ello conlleva a menores índices de productividad, escaso logro de los objetivos propuestos y a brindar un servicio poco efectivo a los usuarios.

Al detallar esta conclusión se aprecia en cuanto a las competencias instrumentales que los trabajadores de esta dependencia algunas veces poseen capacidad de análisis de los procesos administrativos, capacidad de organización y planificación del trabajo, dominio de los sistemas de información, ciertas habilidades de negociación, ello impide asumir las capacidades cognitivas, metodológicas, técnicas, lingüísticas que se consideran necesarias para el uso crítico a las particularidades de las diferentes prácticas y los procedimientos laborales considerados de importancia para brindar un servicio de calidad a los usuarios.

En cuanto a las competencias laborales de tipo interpersonal se concluye que algunas veces los trabajadores llevan a la práctica la dirección de equipos de trabajo y la orientación al cliente, lo cual impide relacionarse e interactuar con los compañeros de trabajo, así como los usuarios de forma efectiva a fin de fortalecer los contextos personales, laborales y sociales que coadyuven al logro de los objetivos propuestos.

Con relación a las competencias laborales de tipo sistémicas, se concluye que algunas veces los trabajadores manifiestan la adaptación a nuevas situaciones, la creatividad y el liderazgo con el fin de desarrollar las capacidades relativas a todos los sistemas, entendimiento, sensibilidad, conocimiento, así como la motivación al momento de cumplir con las asignaciones laborales.

En referencia al cuarto objetivo específico destinado a elaborar lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo se presentan con el fin de hacer más eficiente el desarrollo de estas variables de vital importancia para el recurso humano como la organización.

### **Recomendaciones**

En base a las conclusiones derivadas del estudio y en función de viabilizar la evaluación del desempeño y fortalecer las competencias laborales de los trabajadores de la Coordinación de Prevención del Delito se presentan las siguientes recomendaciones.

Realizar círculos de estudio dirigidos a reflexionar acerca de la importancia de desarrollar eficientemente la evaluación del desempeño y las competencias laborales de los trabajadores.

Ofrecer a los trabajadores la posibilidad de participar en la toma de decisiones referida a la evaluación del desempeño con ello se garantiza el sentirse escuchado y se eleva el sentido de pertenencia por la institución.

Tomar parte del tiempo para orientar, guiar y apoyar a los trabajadores cuando se presentes situaciones que pudieran incidir en su desempeño laboral.

Realizar el seguimiento al momento de desarrollar los lineamientos teóricos con el fin de determinar los logros pero a la vez visualizar aquellas acciones que no han dado los resultados esperados.

Replanificar aquellos lineamientos teóricos que no alcanzaron los resultados previstos con el fin de no obviar elementos importantes relacionados a la evaluación del desempeño y competencias laborales.

Llevar a cabo otras investigaciones en otros contextos a fin de visualizar otros elementos que pudieran incidir tanto en la evaluación del desempeño como en las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito.

Realizar el abordaje de esta temática bajo el paradigma crítico reflexivo por medio de la investigación acción participativa con el fin de alcanzar cambios significativos tanto en la evaluación del desempeño como las competencias laborales.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Tercera Edición. Editorial Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alles (2013). Nuevo enfoque: diccionario de comportamientos. La trilogía. Editorial Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2012). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Alonso y Furió (2013). Innovando en el mundo de los negocios: La dimensión económica del español. Editorial Septem. Oviedo, España.
- Arias (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Episteme. C.A. Caracas, Venezuela.
- Arroyo (2012). Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Editorial Ecoe. Colombia.
- Bermúdez (2011). Coaching y Competencias laborales del personal administrativo universitario. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos Universidad "Rafael María Baralt". Zulia, Venezuela.
- Blanco (2012). Competencias laborales en el personal administrativo de la Alcaldía del municipio Trujillo. Trabajo especial de grado para optar por el título de contadora pública de la universidad de Los Andes. Trujillo, Venezuela.
- Briceño (2014). Estrategias de Evaluación del Desempeño en la Productividad de los Coordinadores de Departamento que Laboran en

la FAPET Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Trujillo, Venezuela.

Chávez (2007). Introducción a la investigación educativa. Editorial Gráfica González. Maracaibo, Venezuela. Accesible a texto completo en [http://virtual.urbe.edu/librotexto/370\\_78\\_CHA\\_1/indice.pdf](http://virtual.urbe.edu/librotexto/370_78_CHA_1/indice.pdf)

Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogota, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 5ta Edición.

Corvalán y Hawes (2005) Construcción de un Perfil profesional. Académicos del Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Talca. Chile.

Del Pozo (2012). Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales. Editorial Narcea. Madrid, España.

Godoy (2013). Competencias laborales y satisfacción del talento humano de la Zona Educativa del Estado Trujillo. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad "Rafael María Baralt". Trujillo, Venezuela.

González (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Ediciones Uninorte. Barranquilla, Colombia.

Goñi (2010). Talento, tecnología y tiempo: Los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. México. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Horngren y otros (2012). Contabilidad de costos un enfoque gerencial. Decimosegunda edición. Editorial Pearson educación. México



- Huerta y Rodríguez (2006) Desarrollo de habilidades directivas. Editorial Pearson educación. México.
- Hurtado (2008) Como formular objetivos de investigación: un acercamiento desde la investigación holística. Segunda Edición. Editorial Sypal Caracas. Venezuela.
- Lacalle, Caldas y Reyes (2012) La evaluación del desempeño en la empresa recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Editorial Editex. España.
- Lusthaus (2002). Evaluación Organizacional: Un marco para mejorar el desempeño. Washington – Estados Unidos de América. Editorial Banco Interamericano de Desarrollo y centro Internacional de Investigaciones.
- Llado y Otros (2013).Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral. Editorial Palibrio LLC. Estados Unidos de América.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2002). Tercera Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL. Caracas .Venezuela.
- Martínez (2012) Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid Editorial. Universidad nacional de estudios a distancia.
- Martínez (2013) Evaluación de programas modelos y procedimientos. Madrid Editorial. Universidad nacional de educación a distancia.
- Menéndez y Fernández (2008). Formación Superior en Prevención de Riesgos Laborales. España. Editorial Lex Nova, S.A.
- Minchinton (2008) Mejora esa Actitud. Barcelona, España. Editorial Sirio, S.A.

- Montilla (2013). Evaluación del Desempeño y la conformación de Equipos de Alto Rendimiento en la Zona Educativa Trujillo. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad “Rafael María Baralt”. Trujillo, Venezuela.
- Pereda y Berrocal (2001). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid, España. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Puchol (2010). El libro de las habilidades directivas. Tercera edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Puchol (2012) Dirección y Gestión de Recursos Humanos 7ma Edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Ramos (2004). Modelos de la contingencia y eficacia organizacional. Una evaluación del impacto de programas de empleo. Tesis doctoral para optar al título de Doctor en Ciencias en la Universidad de Almería.
- Robbins (2004). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Reimpresión 2004. México. Editorial Prentice Hall.
- Sternberg (2001). The Nature of Creativity, Georgia Tech College of Computing. Estados Unidos.
- Van-der y Gómez (2013). competencias y habilidades profesionales para universitarios. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Wayne y Robert (2005). Administración de recursos humanos. Novena Edición. Editorial Pearson Educación. Naucalpan de Juárez, México.

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION VARIABLE**  
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Ciudadano (a):

---

Con la finalidad de contar con datos válidos para el desarrollo de la investigación denominada: **Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo**, solicito su valiosa colaboración en el sentido de responder a la totalidad de los ítems presentados en el instrumento que seguidamente se presenta; además se destaca que los resultados se tabularán en forma global sin identificar persona alguna.

Agradeciendo altamente su contribución

Atentamente

---

Abg. Maribel Bastidas  
C.i.19.271.684

## INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.
2. Se presenta 22 preguntas cerradas bajo una escala de estimación, seleccione una y marque con una (x) la que considere pertinente según la realidad percibida en su institución, las alternativas de respuestas son las siguientes:  
(3) Siempre  
(2) Algunas veces  
(1) Casi nunca
3. Si tiene alguna duda con respecto al llenado del cuestionario o en la redacción de alguna pregunta, consulte a la persona que le administra el cuestionario.
4. Agradecida que haya contribuido con la recolección de datos para la investigación, la cual se realiza para fines eminentemente académicos.

Gracias por su Colaboración

## VARIABLE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dimensión	Indicador	Nº		Siempre	Algunas veces	Casi nunca
Métodos de evaluación del desempeño	Lista de verificación	1	Registra por medio de palabras o frases su rendimiento laboral.			
		2	Selecciona por medio de una serie de proposiciones aquella que se adecua al desempeño del evaluado.			
	Elección forzada	3	Evalúa el desempeño a través de un conjunto de frases descriptivas.			
		4	Determina el desempeño del trabajador al sumar el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.			
	De investigación	5	Entrevista al jefe del departamento o área acerca del desempeño laboral del personal adscrito.			
		6	Visualiza las competencias del trabajador mediante la ponderación de sus conocimientos, habilidades y destrezas.			
	De incidentes críticos	7	Observa las características conductuales del trabajador que conduce a resultados positivos o negativos como parte de su desempeño laboral.			
		8	Valora las características conductuales positivas con el fin de llevarlas a la práctica cotidiana.			
	Centros de evaluación	9	Predice el futuro desempeño laboral del trabajador a fin de identificar el talento con que se podrá contar en la organización.			
		10	Determina los problemas a que se enfrentaría el trabajador en caso de asignarle un puesto superior.			
Elementos de la evaluación del desempeño	Relacionados con el puesto	11	Determina los factores subjetivos (iniciativa, entusiasmo, lealtad, cooperación) relacionados con la labor asignada.			
		12	Visualiza el pleno control del trabajador para optar a un determinado cargo.			
	Expectativas de desempeño	13	Determina en consenso entre el gerente y los trabajadores las expectativas de desempeño antes del proceso de evaluación.			
		14	Al especificar las expectativas del cargo, el trabajador evalúa su propio desempeño.			
	Estandarización	15	Utiliza el mismo instrumento de evaluación para todos los trabajadores que pertenecen a una determinada área de la organización.			
		16	Después de las evaluaciones, se desarrollan sesiones de realimentación con los trabajadores.			
	Evaluadores capacitados	17	Seleccionan personas capacitadas para la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores			

		18	Realiza un proceso de capacitación de los evaluadores a fin de cumplir eficientemente el proceso.			
	Comunicación abierta y continua	19	Proporciona una realimentación continua al trabajador para visualizar sus logros o debilidades.			
		20	Fomenta con el trabajador el intercambio de información acerca de su rendimiento laboral y el perfil del cargo.			
	Proceso adecuado	21	Se desarrolla un sistema formal para que el trabajador confronte los resultados de su evaluación.			
		22	Revisa las deficiencias presentadas en la evaluación para que el trabajador este conforme del proceso desarrollado.			

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



**ANEXO B**  
**CUESTIONARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION VARIABLE**  
**DESEMPEÑO DOCENTE**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Ciudadano (a):

---

Con la finalidad de contar con datos válidos para el desarrollo de la investigación denominada: **Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo**, solicito su valiosa colaboración en el sentido de responder la totalidad de los ítems presentados en el instrumentos que se anexa a continuación, cuyos resultados se tabularán en forma global sin identificar persona alguna.

Agradeciendo altamente su contribución

Atentamente

---

Abg. Maribel Bastidas.  
C.i.19.271.684

## INSTRUCCIONES

1. Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.
2. Se presenta 18 preguntas cerradas bajo una escala de estimación, seleccione una y marque con una (x) la que considere pertinente según la realidad percibida en su institución. las alternativas de respuestas son las siguientes:  
(3) Siempre  
(2) Algunas veces  
(1) Casi nunca
3. Si tiene alguna duda con respecto al llenado del cuestionario o en la redacción de alguna pregunta, consulte a la persona que le administra el cuestionario.
4. Agradecido de que haya contribuido con la recolección de datos para la investigación, la cual se realiza para fines académicos.

Gracias por su Colaboración

**VARIABLE: COMPETENCIAS LABORALES**

Dimensión	Indicador	Nº	Con qué frecuencia el trabajador de la Coordinación de Prevención del Delito:	Siempre	Algunas veces	Casi nunca
<b>Competencias instrumentales</b>	Capacidad de análisis de los procesos Administrativos.	1	Analiza los procedimientos administrativos necesarios para la satisfacción de las necesidades de los usuarios.			
		2	Proporciona información a los usuarios producto del análisis de las actividades planificadas.			
	Capacidad organización planificación del trabajo	3	Organiza las actividades laborales en procura de brindar un servicio de calidad al usuario.			
		4	Organiza los procesos laborales a fin de alcanzar los objetivos de carácter social.			
	Dominio del sistemas de información	5	Utiliza los sistemas de información como herramienta para ejecutar las tareas asignadas.			
		6	Se adiestra para tener mayor dominio en los sistemas de información.			
	Habilidad de negociación	7	Resuelve conflictos de interés con los compañeros de trabajo.			
		8	Hace uso del dialogo asertivo al momento de establecer la negociación en un conflicto interpersonal.			
	<b>Com</b>	<b>Dir</b>	9	Conduce de manera eficiencia un equipo de trabajo.		

	Orientación al cliente.	10	Influye en sus compañeros para que realicen las tareas con entusiasmo.			
		11	Actúa con sensibilidad ante las necesidades de los usuarios.			
		12	Muestra vocación de servicio a fin de generar soluciones a las necesidades de los usuarios.			
Competencias sistémicas	Adaptación a Nuevas situaciones.	13	Comprende las perspectivas diferentes de sus compañeros a fin de adaptarse a los nuevos procesos administrativos.			
		14	Realiza una revisión crítica de su propia actuación frente a nuevas situaciones laborales.			
	Creatividad	15	Propicia ideas novedosas para la generación de cambios en el contexto laboral.			
		16	Desarrolla mecanismos prácticos basados en la originalidad en procura de solventar problemas organizacionales.			
	Liderazgo	17	Comunica la visión estratégica de la organización al equipo de trabajo.			
		18	Genera en sus compañeros el compromiso necesario para alcanzar los objetivos propuestos.			

**ANEXO C**

**GUIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

GUIA DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS DE  
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor:**

Abgo. Maribel Bastidas.

C.I: 19.271.684

Trujillo, enero, 2018

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN**  
**UNIVERSITARIA**  
**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Estimado (a):

---

Con la finalidad de desarrollar la investigación denominada: **Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo**, se elaboraron dos cuestionarios para recolectar información correspondiente a las variables de estudio.

En este sentido, la colaboración consiste en evaluar los instrumentos tomando en cuenta la pertinencia de cada pregunta con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores, tipo de pregunta y redacción de las mismas.

Al agradecer su valiosa colaboración y cualquier aporte que pueda ofrecer para enriquecer el proceso, se despide de usted.

Atentamente;

---

Abg. Maribel Bastidas  
C.i.19.271.684

**1- Identificación del experto**



Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Institución donde labora: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Título de postgrado: \_\_\_\_\_

### **Título de la investigación**

Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

### **Objetivos del estudio**

#### **Objetivo General**

Proponer lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

#### **Objetivos específicos**

Identificar los métodos de evaluación del desempeño empleados en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Señalar los elementos de evaluación del desempeño aplicados en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Determinar los tipos de competencias laborales del personal que labora en la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Elabora lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

#### **Variables que se pretenden medir**

Evaluación del desempeño y competencias laborales.

### Evaluación específica del cuestionario: Evaluación del desempeño

Indicadores	Ítems	Pertinencia						Tipo de pregunta		Redacción		Pertinencia	
		Objetivo		Variable		Indicador		Si	No	Si	No	Si	No
		Si	No	Si	No	Si	No						
Lista de verificación	1												
	2												
Elección forzada	3												
	4												
Método de investigación	5												
	6												
Incidentes críticos	7												
	8												
Centros de evaluación	9												
	10												
Relacionados con el puesto	11												
	12												
Expectativas de desempeño	13												
	14												
Estandarización	15												
	16												
Evaluadores capacitados	17												
	18												
Comunicación abierta continua	19												
	20												
Proceso adecuado	21												
	22												

### Evaluación específica del cuestionario: Competencias laborales

Pertinencia								Tipo de pregunta		Redacción		Pertinencia	
Indicadores	Ítems	Objetivo		Variable		Indicador							
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Capacidad de análisis procesos administrativos	1												
	2												
Capacidad de org. y planif. Del trabajo	3												
	4												
Dominio sistema de información	5												
	6												
Habilidad de negociación	7												
	8												
Dirección de equipos de trabajo	9												
	10												
Orientación al cliente	11												
	12												
Adopción a nuevas situaciones	13												
	14												
Creatividad	15												
	16												
Liderazgo	17												
	18												

### Juicio de expertos

- a) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable:  
Evaluación del desempeño están inmersos en el contexto teórico:

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente Suficiente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

- b) En líneas generales, considera que los indicadores de la  
variable: Competencias laborales están inmersos en el contexto teórico:

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente Suficiente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

- c) ¿Los ítems miden las variables señaladas?

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente Suficiente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

- d) ¿Los instrumentos diseñados permiten alcanzar los objetivos de la  
investigación?

\_\_\_\_\_ Suficiente  
\_\_\_\_\_ Medianamente Suficiente  
\_\_\_\_\_ Insuficiente

- e) ¿Los instrumentos a su juicio son?

\_\_\_\_\_ Válidos                      \_\_\_\_\_ No Válidos

f) **Recomendaciones acerca del instrumento elaborado**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

www.bdigital.ula.ve

\_\_\_\_\_  
Firma del experto

Fecha: \_\_\_\_\_

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**ACTA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_, portador (a) de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_, en calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado los cuestionarios: Evaluación del desempeño y Competencias laborales, elaborados por la Abg. Maribel Bastidas, cédula de identidad N° V-19.271.684; los cuales permitirán recolectar información para desarrollar el trabajo de grado denominado: **Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, en Trujillo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil dieciocho.

\_\_\_\_\_  
C.I. N° \_\_\_\_\_

**ANEXO D**

**ACTAS DE VALIDACION**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN  
UNIVERSITARIA CIENCIA Y TECNOLOGIA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, José Francisco Antú C. portador (a) de la cédula de identidad N° V- 5759413, en calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado los cuestionarios: Evaluación del desempeño y Competencias laborales, elaborados por la Abg. Maribel Bastidas, cédula de identidad N° V-19.271.684; los cuales permitirán recolectar información para desarrollar el trabajo de grado denominado: **Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.**

www.bdigital.ula.ve

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, en Trujillo a los 20 días del mes de Enero del año dos mil dieciocho.

  
C.I. N° 5759413.-



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN  
UNIVERSITARIA CIENCIA Y TECNOLOGIA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, HENRRY CASTELLANOS portador (a) de la cédula de identidad N° 5.353.312, en calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado los cuestionarios: Evaluación del desempeño y Competencias laborales, elaborados por la Abg. Maribel Bastidas, cédula de identidad N° V-19.271.684; los cuales permitirán recolectar información para desarrollar el trabajo de grado denominado: Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, en Trujillo a los 10 días del mes de Enero del año dos mil dieciocho.



C.I. N° 5353312

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN  
UNIVERSITARIA CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, MEJIA BARRIOS IRAIDA portador (a) de la cédula de identidad N° V- 5.784.131, en calidad de experto certifico por medio de la presente que he validado los cuestionarios: Evaluación del desempeño y Competencias laborales, elaborados por la Abg. Maribel Bastidas, cédula de identidad N° V- 19.271.684; los cuales permitirán recolectar información para desarrollar el trabajo de grado denominado: **Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales del personal de la Coordinación de Prevención del Delito del Estado Trujillo.**

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, en Trujillo a los 15 días del mes de Enero del año dos mil dieciocho.



C.I. N° 5.784131

**ANEXO E**

**CALCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH PARA EL  
CUESTIONARIO EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	53
3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	55
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	62
29	29	29	28	28	29	28	29	29	29	29	28	28	29	29	29	29	29	29	29	28	29	632
2,9	2,9	2,9	2,8	2,8	2,9	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	2,9	63,2
0,32	0,32	0,32	0,63	0,42	0,32	0,42	0,32	0,32	0,32	0,32	0,42	0,63	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,42	0,32	5,03	
0,10	0,10	0,10	0,40	0,18	0,10	0,18	0,10	0,10	0,10	0,10	0,18	0,40	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,18	0,10	25,29	
																					3,11	

$$rtt = K/K-1 [1 - \sum S^2_i / S^2_t]$$

$$rtt = 22/21 [1 - 3,11/25,29]$$

$$rtt = (1,04) (0,88)$$

$$rtt = 0,92$$

**ANEXO F**

**CALCULO DEL COEFICIENTE DE CRONBACH PARA EL  
CUESTIONARIO COMPETENCIAS LABORALES**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	45
3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	1	3	3	41
3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	51
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	51
29	29	28	28	29	29	28	29	28	28	29	28	28	28	29	28	28	29	28	512
2,9	2,9	2,8	2,8	2,9	2,9	2,8	2,9	2,8	2,8	2,9	2,8	2,8	2,8	2,9	2,8	2,8	2,9	2,8	51,2
0,32	0,32	0,42	0,42	0,32	0,32	0,42	0,32	0,42	0,42	0,32	0,42	0,63	0,63	0,32	0,42	0,63	0,32	0,32	4,59
0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,4	0,4	0,1	0,2	0,4	0,1	0,1	21,1
																			3,2

$$rtt = K/K-1 [1 - \sum S^2_i / S^2_t]$$

$$rtt = 18/17 [1 - 3,2/21,1]$$

$$rtt = (1,05) (0,85)$$

$$rtt = 0,89$$

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Johel Furguerle Rangel, titular de la cédula de identidad V-5788693, mediante la presente autorizo al ciudadano Maribel Bastidas, titular de la cédula de identidad Nro. V- 19.271.684, para que inscriba su Trabajo Especial de Grado en Especialización en Gerencia de Recursos Humanos bajo el título: Lineamientos teóricos de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de las competencias laborales en la Coordinación De Prevención Del Delito Del Estado Trujillo por cuanto reúne todos los requisitos exigidos tanto de forma como de fondo para ser presentado, evaluado y posteriormente defendido.

En la ciudad de Trujillo, a los veinte (23) días del mes de febrero de dos mil dieciocho (2018)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---

Dr. Johel Furguerle Rangel  
C.I.: V-5788693