



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINALÍSTICAS
POST GRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

**INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA LOS ANALISTAS DE PERSONAL ADSCRITOS A
LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Judith Magaly Posadas

Tutora: Laura J. Torres R. M.Sc.

Mérida, Junio de 2018

C.C. Reconocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINALÍSTICAS
POST GRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

**INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA LOS ANALISTAS DE PERSONAL ADSCRITOS A
LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

www.bdigital.ula.ve

Trabajo Especial para Optar al Grado de Especialista en Recursos
Humanos y Gestión Empresarial

Autora: Judith Magaly Posadas

Tutora: Laura J. Torres R. M.Sc.

Mérida, Junio de 2018

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

	p.p
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
Alcance y Delimitación de la Investigación.....	12
II MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	20
Evaluación del Desempeño	20
Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	25
Procedimientos para la Evaluación del Desempeño	31
Instrumentos de Evaluación.....	40
Gestión del Talento Humano por Competencias	40
Clasificación de Competencias	42
Gerencia de Recursos Humanos.....	51
Bases Legales.....	52
III MARCO METODOLÓGICO	66
Tipo y Diseño de Investigación.....	66
Descripción de la Metodología	68
Población	69
Muestra.....	70
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	70
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	71
Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos	73
IV DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA	74
Presentación y Análisis de los Resultados.....	74
Conclusiones del Diagnóstico	91

V	LA PROPUESTA	94
	Objetivos.....	95
	Justificación.....	96
	Factibilidad de la Propuesta	97
	Factibilidad Institucional.....	97
	Fundamentación Teórica	98
	Contenido	103
	Lineamientos para la Evaluación del Desempeño por Competencias.....	105
	Responsables de la aplicación de los Instrumentos de Evaluación	106
	Principios de la Evaluación del Desempeño por Competencias	108
	Escalas de Evaluación	108
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
	REFERENCIAS	139
	ANEXOS	
	A CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ANALISTAS DE PERSONAL.....	143
	B LISTA DE COTEJO.....	147
	INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO.....	148
	C VALIDACION DEL CUESTIONARIO.....	149
	D VALIDEZ DEL INSTRUMENTO SEGÚN JUICIO DE EXPERTOS.....	152
	E ANALISIS DE CONFIABILIDAD - ESCALA (ALPHA).....	153

LISTA DE TABLAS

p.p

TABLAS

1. Clasificación de Competencias de Spencer y Spencer	45
2. Operacionalización de las Variables.	65
3. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Evaluación Vertical. ...	75
4. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Características.	76
5. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Resultados.....	78
6. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Comportamientos.	79
7. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Competencias.	81
8. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Cardinales o Genéricas. Indicador: Valores.	84
9. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Específicas. Indicador: Vertical.	86
10. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Específicas. Indicador: Horizontal.....	87
11. Lista de Cotejo.	89

LISTA DE FIGURAS

p.p

FIGURAS

1. Organigrama: Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, según Decreto 20-2016..... 64
2. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Evaluación vertical. ... 75
3. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Características. 77
4. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Resultados..... 78
5. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Comportamientos. 80
6. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Competencias. 82
7. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Cardinales o Genéricas. Indicador: Valores. 84
8. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Específicas. Indicador: Vertical. 86
9. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Específicas. Indicador: Horizontal..... 88

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINALÍSTICAS
POST GRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

**INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA LOS ANALISTAS DE PERSONAL ADSCRITOS A
LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

Autora: Judith Magaly Posadas
Tutora: Laura J. Torres R. M.Sc.
Fecha: Junio 2018

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida. Corresponde a la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en una investigación de Campo, descriptiva, desarrollada a través de las fases de diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta, con una población y muestra conformada por ocho (08) funcionarios públicos clasificados como Analistas de Personal a quienes fueron aplicadas las técnicas de la encuesta y observación para recolectar los datos. En función de esto, se diseñaron dos instrumentos: un cuestionario conformado por (27) ítems con la escala Likert: 3.- Siempre, 2.- Algunas veces y 1.- Nunca, cuya validez y confiabilidad fue de 0,92 y ,949 respectivamente, y una lista de cotejo a objeto de dar mayor consistencia al diagnóstico. Los resultados permitieron concluir, entre otros aspectos, que esta Gerencia no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, y menos aún, con un método basado en competencias, realizando una evaluación improvisada y subjetiva, sin la participación de los empleados. Tampoco efectúa una gestión del personal por competencias; lo cual confirma la necesidad de diseñar la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para los Analistas de Personal del ente oficial señalado, cuya implementación contribuirá a cimentar los cambios para el mejoramiento de las políticas y normas en materia de selección, ingreso, movimientos del personal, reconocimientos y desarrollo del personal.

Descriptor: Evaluación del Desempeño, Competencias.

INTRODUCCIÓN

Los continuos y necesarios cambios en las organizaciones, producto de la globalización, requieren del fortalecimiento permanente del talento humano, el cual constituye el recurso máspreciado en términos de capacidad de gestión interna. De allí el auge actual de diversos enfoques vanguardistas que ponen de relieve la evaluación del desempeño laboral a partir del perfil de competencias del empleado para ocupar los cargos y niveles instituidos, con el propósito de garantizar la obtención y mantenimiento de personal idóneo y calificado, apto para actuar inteligentemente en escenarios cada día más dinámicos y exigentes, y contribuir con el logro de las metas establecidas, bajo criterios de calidad.

Bajo esta perspectiva, la complejidad de las estructuras organizativas producto de su dinámica interna y demandas del entorno, origina en quienes ejercen cargos gerenciales, interés en hallar los mecanismos más apropiados para determinar cómo su capital humano está realizando el trabajo, cuáles son sus motivaciones y cómo promover en ellos un desempeño superior. De allí que es imperativo para las organizaciones disponer de instrumentos que permitan la valoración de sus experiencias, conocimientos, habilidades y actitudes, en otras palabras, de sus competencias y expectativas de forma eficiente, cuyos resultados aporta indicadores para tomar decisiones acertadas y direccionar el desarrollo de las capacidades potenciales de sus trabajadores, en pro de su crecimiento personal y profesional. Evidentemente, todo esto conduce a mejoras en los procesos de gestión humana.

Un caso específico lo constituyen las organizaciones del Estado, en donde la gestión del talento humano es factor determinante en las obligaciones internas de su estructura, cuya operatividad y eficiencia exige de la misma capacidad de respuesta a las demandas del entorno y transparencia administrativa, la cual debe ser piedra angular de la función

pública. No obstante, es común en estos entes la ausencia de instrumentos de evaluación del desempeño, y más aún por competencias, debido en parte a criterios que se manejan para la selección, reclutamiento y movimiento del personal, los cuales en un gran porcentaje resultan subjetivos y supeditados a la discrecionalidad política partidista, poniendo en evidencia y dificultando la correcta gestión del desempeño.

Ahora bien, en atención a lo planteado, se presenta el siguiente estudio, el cual tiene como objetivo proponer instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, en la idea de ofrecer una herramienta cuya puesta en práctica permita la obtención de resultados claros y precisos para su análisis y toma de decisiones. El mismo corresponde a un Proyecto Factible apoyado en una Investigación de Campo, de tipo descriptiva. Para sus efectos, ha sido estructurado en seis capítulos, tal como se describe a continuación:

Capítulo I: El Problema. Contiene el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, alcance y delimitación de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico. Muestra los antecedentes o estudios previos relacionados con la investigación, las bases teóricas y legales que la fundamentan, así como la reseña histórica de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida, y la tabla de operacionalización de las variables.

Capítulo III: Marco Metodológico. Plantea el tipo y diseño de investigación, descripción de la metodología, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos y finalmente la técnica utilizada para el procesamiento y análisis de la información. Capítulo IV: Diagnóstico, en el que se exponen el análisis de los resultados obtenidos y sus respectivas inferencias.

Capítulo V: Propuesta. Constituye el aporte de la investigación, el cual consiste en el diseño de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Capítulo VI: Registra las Conclusiones y Recomendaciones producto del estudio. Y para finalizar, se muestran las Referencias y Anexos correspondientes a la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones son sistemas sociales en los que se integran tres elementos fundamentales: la tarea, que comprende la misión, las metas y los objetivos; la estructura, representada por los diferentes niveles de mando, los cuales pueden ser observados en el organigrama; y los procesos sociales que se dan a lo interno de la misma, puesto que están conformadas por individuos que poseen características personales muy particulares y que interactúan entre sí, creando un sistema de relaciones. Tal como lo plantea Chiavenato (2007), las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos mediante la actividad organizada, siendo un organismo vivo y sujeto a constantes cambios.

Por otra parte, independientemente de su naturaleza (gubernamentales, no gubernamentales, religiosas y otras), las organizaciones, son, en términos generales, estructuras diseñadas con el propósito de alcanzar metas y objetivos a través de los recursos humanos o gestión del talento humano, de allí que, en la actualidad, las personas que las conforman, son consideradas su activo más importante.

Desde esta perspectiva, se entiende el alcance de la gestión de los procesos administrativos y de la productividad de los empleados, ya que actuando en conjunto favorecen u obstaculizan el rendimiento general de toda organización o empresa. En tal sentido, el desempeño y los procesos en los que se desenvuelven los trabajadores incluye el desarrollo de competencias, actitudes, motivación, liderazgo, inteligencia emocional, toma de decisiones y otros factores que operan interrelacionándose y constituyen un perfil, el cual es determinante para el éxito personal y el de las

organizaciones, sobre todo de aquellas que desean alcanzar altos estándares de calidad.

Por consiguiente, ello requiere, según Chiavenato (2007), una gerencia que coordine de manera estratégica estos recursos y desarrolle las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, de manera crítica, dinámica e interactiva, bajo un enfoque sistémico. Particularmente, la fase de control debe responder a las interrogantes de cómo se ha hecho y cómo se está haciendo, para verificar que los procesos se desarrollen como fue previsto, así como vigilar, comparar y corregir los desempeños.

En atención a esto, cabe señalar que la evaluación del desempeño no constituye un fin en sí misma, sino una herramienta que permite a los cuadros gerenciales aplicar las medidas necesarias para mejorar los recursos humanos. Al respecto, Oropeza (2005), describe la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico a través del cual se instituye una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, desde el alcance de resultados hasta el comportamiento, de acuerdo a una filosofía basada en la visión, misión, y conformación de objetivos estratégicos. De allí la importancia de contar con modelos e instrumentos de evaluación ajustados a las características del contexto en que se ha de implementar.

Dentro de este marco, para Dessler (2001), la evaluación del desempeño formaliza un procedimiento en el que se califica al empleado comparando su actuación con las pautas establecidas para su ejercicio, por lo que implicaría: instituir las normas del cargo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas, y presentarle la información con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su trabajo, o para que siga desempeñándose por encima de la media (ofrecer feedback).

De igual forma, refiere el autor, existen razones importantes para realizar la evaluación: obtener información para tomar decisiones en cuanto a sueldos y ascensos, corregir deficiencias e irregularidades, estimular el

desempeño del empleado, y en líneas generales, administrar mejor la eficacia de la organización.

Por su parte, Stephen (2004), plantea las prácticas de una organización como fuerzas importantes que moldean el comportamiento de los empleados, entre las que se encuentran las estrategias para la selección y contratación, cuyo diseño y aplicación adecuados permitirá identificar a los candidatos competentes haciéndolos coincidir con los puestos, e igualmente escoger a la persona apropiada para cubrir una vacante. Desde este punto de vista, se confirma la relación existente entre la evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias del talento humano. Al respecto, Alles (2006), sugiere que las mismas sean comparadas con los requisitos del cargo, de modo que el empleado pueda ser preparado según la competencia requerida para mejorar su desempeño.

En base a estos argumentos, cabe señalar que la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida, es una organización gubernamental que por su propia naturaleza requiere de personas idóneas y competentes en el desempeño de sus cargos. En efecto, desde este ente, al igual que de otras alcaldías del territorio venezolano, se despliega el gobierno civil más cercano al ciudadano, razón por la que su funcionamiento tiene características muy complejas, entre las que destacan específicamente dos: una que responde a los aspectos relacionados con la ciudadanía, es decir, al entorno y la jurisprudencia, por lo que debe dar respuestas inmediatas; y otra, propia del desempeño interno del personal responsable de la gestión municipal.

Evidentemente, el Gobierno Municipal, específicamente, la Gerencia de Talento Humano, como entidad prestadora de servicios, permanentemente toma decisiones en cuanto a la administración de su capital humano, por lo que necesita manejar información sobre el comportamiento y la gestión de sus funcionarios. Ello significa tener a su disposición un sistema de evaluación que le permita apreciar de manera objetiva el potencial de desarrollo de sus empleados en las diferentes ocupaciones.

Sin duda alguna, esto trae grandes beneficios, que en términos generales, se traducen en facultarla, para entre otras acciones, establecer planes de capacitación y entrenamiento, tomar decisiones respecto a la promoción, transferencias e incentivos laborales, ofrecer retroalimentación y en fin, todas aquellas que contribuyan a mejorar la dinámica de dirección de los recursos humanos.

En este sentido se comprende que uno de los procesos con mayor influencia en las decisiones que debe tomar la administración de recursos humanos en cuanto al personal, es la evaluación de su desempeño, dado que este procedimiento le acredita para conocer sus fortalezas o debilidades en el ejercicio de sus funciones, observar su comportamiento, cualidades, deficiencias y logros, así como su potencial de desarrollo, favoreciendo su crecimiento personal, mediante la aplicación de técnicas adecuadas y la alineación de sus objetivos y los de la organización, a fin de prestar un mejor servicio a sus clientes internos y comunidad en general.

Por ende, se incrementan las posibilidades de que los empleados estén al tanto de los requerimientos de la organización y logren visualizar su trabajo como un aporte, desarrollando su sentido de pertenencia hacia la misma, al relacionar los resultados de su desempeño y el reconocimiento del cual son objeto por parte de sus superiores. En lo que concierne, para Oropeza (2005), la evaluación del desempeño permite a los servidores públicos:

Contar con una retroalimentación que los orienta en sus esfuerzos y minimiza sus deficiencias, dándoles una motivación y mayor satisfacción en su labor. Para ello se requiere establecer medidas precisas de desempeño que ayuden a hacer una adecuada selección de quienes deben conformar el equipo de trabajo, y a su vez decidir quiénes son merecedores de compensación a sus esfuerzos (p. 54).

Ciertamente, es esencial que el sistema asegure la calidad y consistencia de las apreciaciones, basándose en parámetros que minimicen

la subjetividad, lo cual es posible en la medida en que se ejecuten y comuniquen mecanismos de concientización a la organización, instaurando una cultura evaluativa.

Al respecto, es pertinente señalar la existencia de múltiples documentos elaborados por el Estado entre los que se tienen: la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), que rige las relaciones de empleo estatal entre los funcionarios y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, y establece el sistema de administración de personal (planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación de méritos, ascensos, traslados transferencia, valoración y clasificación de cargos); el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008) y recientemente el Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida.

No obstante, el equipo gobernante del municipio, para dar cumplimiento a compromisos contraídos con las organizaciones políticas que los han postulado, en reiteradas ocasiones se ha visto en la obligación de incorporar personal sin la calificación adecuada, escenario que se repite de gestión en gestión. Obviamente, quienes han ostentado puestos de Gerencia en esta unidad, han actuado en función de acuerdos políticos, sin percibir la necesidad de crear instrumentos para evaluar al personal.

En consecuencia, las decisiones gerenciales en torno al desempeño de los empleados, no se hace a partir de parámetros e indicadores preestablecidos, es, decir, no hay una evaluación objetiva, predominando aspectos subjetivos, guiados por la intuición, comentarios, relaciones de amistad (buenas o malas), posición partidista y otros atributos, en los que destaca la improvisación, generando en algunos funcionarios, actitudes de desmotivación, apatía, conformismo, insatisfacción en el cargo y en algunos casos, conflictos de intereses.

Bajo estas circunstancias, la brecha entre el desempeño real en el puesto de trabajo y la satisfacción de necesidades de recursos humanos acreditados, se dilata, con efectos negativos en la gestión de esta entidad oficial, lo cual contribuye a complejizar el escenario descrito. Por otro lado, teniendo en cuenta que los empleados clasificados como Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano, de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida, tienen la responsabilidad de tramitar lo concerniente a procedimientos y normas administrativas aplicables a todo el personal de este ente gubernamental, es de vital importancia para la gerencia, disponer de instrumentos de evaluación de su desempeño, funcionales y actualizados, cuya aplicación permita certificar su eficiencia y contribuir con su desarrollo.

Por consiguiente, esta investigación está orientada a proponer instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para los funcionarios públicos mencionados. Desde esta perspectiva, se formulan las siguientes interrogantes, con el propósito de dar respuesta a lo largo de la investigación, a saber: ¿Qué procedimientos son llevados a cabo para la evaluación del desempeño de los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida? ¿Qué competencias son requeridas en los cargos de Analistas de Personal, de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida? ¿Cuál es la factibilidad de la propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida? ¿Qué instrumentos pueden ser diseñados para la evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los procedimientos aplicados para la evaluación del desempeño de los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Identificar las competencias requeridas en los cargos de Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Establecer la factibilidad institucional, técnica y financiera de la propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano.

Diseñar la propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Justificación de la Investigación

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de proveer a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para ser aplicado a los servidores públicos clasificados como Analistas de Personal, adscritos a esta gerencia. En tal caso, el diseño de

instrumentos de evaluación del desempeño por competencias del recurso humano profesional, corresponde a un estudio cuya justificación se cimienta en aspectos sustanciales, los cuales se interrelacionan y son abordados de manera integrada:

En primer lugar, el interés particular de la autora quien labora y cumple funciones técnico administrativas y profesionales en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, por contribuir con una propuesta viable, que de ser implementada, favorecerá la gestión del capital humano de esta entidad oficial. En segundo lugar, su proyección social, dado que en la medida en que el recurso humano profesional de la gestión pública (de esta y cualquier otro ente) sea evaluado de manera objetiva, reciba feedback y experimente satisfacción en el desempeño de sus funciones, mejor será su capacidad de respuesta, lo cual incidirá favorablemente en resultados óptimos a nivel personal y organizacional.

En tercer lugar, desde el ámbito investigativo, el presente estudio tiene relevancia, por cuanto se afianza en el abordaje de una realidad problemática de manera metódica a partir del estudio de postulados teóricos que permiten explicarla y crear una propuesta para minimizar o eliminar sus efectos. En consecuencia, también adquiere importancia desde el punto de vista práctico, dado que dicha propuesta representa la posibilidad de accionar mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación diseñados, constituye así con un aporte estratégico para redimensionar y fortalecer la gestión de este órgano de la Administración Pública.

Finalmente, este trabajo de investigación es un aporte metodológico, en tanto que para la recolección de la información han sido confeccionados dos instrumentos de evaluación cuya validez y confiabilidad permitirán su aplicabilidad en otros contextos con características similares, con el propósito de realizar análisis comparativos.

Alcance y Delimitación de la Investigación

Alcance

La Gerencia de Talento Humano constituye el órgano asesor de la administración del capital humano, el cual tiene multiplicidad de funciones, entre ellas, asesorar, planificar y controlar el desarrollo de políticas y programas propias de la administración de los recursos humanos, así como orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos de la unidad, en un ambiente de profesionalismo, en el que se integren las metas personales y de la organización.

En esta perspectiva, y en aras de fortalecer su funcionamiento, esta investigación ofrece una propuesta que consiste en el diseño de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias del recurso humano profesional, específicamente, de los Analistas de Personal, adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Parte de la premisa de abordar su evaluación desde las competencias del capital humano, las cuales comprenden características personales vinculadas con valores, conocimientos, capacidades y aptitudes demostradas en el cargo, configurando un componente clave para garantizar el trabajo óptimo y por ende, resultados exitosos, aspecto característico de las organizaciones de alto desempeño.

Delimitación

El escenario de la presente investigación, se circunscribe geográficamente a la Alcaldía del municipio Libertador, del estado Mérida, ubicada en la Av. Urdaneta, parroquia Spinetti Dini de la Ciudad de Mérida. Estuvo dirigida a la Gerencia de Talento Humano, de manera específica a ocho (8) funcionarios públicos quienes ocupan los cargos de Analistas de Personal, los cuales suministraron de manera oportuna información relevante

para desarrollar el estudio. En cuanto al cumplimiento de las fases de la investigación, es oportuno señalar que estas fueron ejecutadas durante el lapso comprendido entre los meses de febrero y octubre del año 2017.

Finalmente, cabe señalar que el estudio se enmarca en las líneas de investigación de la Especialidad en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, del Postgrado de Derecho Mercantil, de la Universidad de los Andes. Concretamente se fundamenta en el área de la Administración del Talento Humano, bajo el enfoque de la Evaluación del Desempeño por Competencias, propuesto por Martha Alles. De esta forma, con la presente investigación, se da cumplimiento a la normativa que rige los estudios de postgrado, en tanto que constituye un requisito final de formación del participante, con el que demuestra los conocimientos adquiridos en el área y su capacidad para aplicar métodos y técnicas de investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen los fundamentos teóricos y referenciales que sustentan el trabajo de investigación, enmarcados en la línea y área temática seleccionada, incluyendo los antecedentes o estudios previos, las bases teóricas y legales, la descripción del contexto en estudio y la operacionalización de las variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el marco teórico “implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre del estudio” (p. 64).

Por consiguiente fue realizado el arqueo bibliográfico a objeto de fundamentar el estudio a través de diferentes teorías y trabajos de investigación relacionados con el tema, cuyos conocimientos y conclusiones han permitido ampliar la visión de la investigadora.

Antecedentes de la Investigación

En primer lugar se tiene el trabajo de Velázquez y Quintero (2015), de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ, San Carlos, Estado Cojedes, titulado “Competencias Profesionales del Funcionario del Subprograma ARSE de la UNELLEZ San Carlos: Un Enfoque de Gestión del Conocimiento”, divulgado por MEMORALIA, realizado con el objetivo de proponer el Modelo de Competencias Profesionales del Funcionario del Subprograma ARSE de esta institución.

La metodología empleada, se enmarcó en el paradigma cuantitativo, desarrollado en un nivel exploratorio-descriptivo, apoyado en un diseño de

campo, no experimental, transversal. La población y muestra estuvo constituida por la totalidad de la población, veintiún (21) funcionarios del Subprograma. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento, un cuestionario conformado por veinte (20) ítems validado mediante la técnica del Juicio de expertos, determinándose la confiabilidad a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, consiguiendo un valor de 0,89.

Igualmente, los resultados fueron procesados utilizando el Statistical Package for the Social Sciences, SPSS, en español, Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, obteniendo los promedios porcentuales para cada una de las categorías. Su análisis permitió identificar diez y siete (17) competencias profesionales asociadas al perfil.

Entre las conclusiones obtenidas, las investigadoras señalan: a) la preparación académica formal se considera fundamental en el perfil profesional del funcionario del subprograma ARSE. Los profesionales de las ciencias sociales, económicas e informática, pueden desempeñarse de manera efectiva y eficiente en este subprograma; b) la experiencia acumulada es un elemento de trascendental influencia que se traduce en eficacia y eficiencia, siendo en algunos casos equiparable a la formación académica; c) las competencias profesionales compiladas y definidas según el perfil del funcionario del Subprograma ARSE, permiten su adecuación a las necesidades específicas de las diferentes funciones, cargos o áreas, las cuales requieren ser diagnosticadas y evaluadas periódicamente.

En función de este último aspecto, las autoras diseñaron un formato para evaluar el nivel de competencia, de allí que la investigación guarda similitud con el presente estudio, por cuanto plantea competencias profesionales a partir del perfil del funcionario, y exhorta a la evaluación del desempeño, para garantizar eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y

una óptima prestación de servicios a los usuarios internos y externos, aspecto que coincide con los objetivos planteados en la investigación.

Bajo circunstancias similares, Jiménez (2013), realizó un trabajo especial de grado en la Universidad del Zulia para optar al título de Magister Scientiarum en Orientación Laboral, titulado “Competencias gerenciales en los directores de los centros de Orientación de la Universidad del Zulia”, con el objetivo de diseñar su perfil de competencias gerenciales. Metodológicamente, la investigación fue de tipo descriptiva, apoyada en un diseño no experimental a objeto de recolectar datos empíricos (reales). La población estuvo constituida por los titulares de los puestos directivos de las once Facultades de los núcleos Maracaibo, Punto Fijo y Costa Oriental del Lago, para un total de trece (13) orientadores.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, y como instrumento, un cuestionario contentivo de 49 ítems que miden los conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes, destrezas y aptitudes, establecidas previamente en los antecedentes y teorías revisadas. Para medir la frecuencia de uso se utilizó la escala Lickert con las alternativas de respuesta Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi nunca y Nunca, mientras que el nivel de dominio, se midió con la escala de estimación Experto, Alto, Medio, Bajo y Nunca.

Para la validación del instrumento, fue aplicada la técnica de validez de contenido, en la que participaron cinco (5) especialistas en el área de competencias, lo cual permitió mejorar la redacción de los ítems. Para el cálculo de la confiabilidad se aplicó el Coeficiente de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,939.

Con relación al análisis de los datos, estos fueron representados mediante una tabla de doble entrada donde se colocó la alternativa de respuesta seleccionada por cada sujeto, luego se determinó el promedio de las respuestas dadas a cada competencia considerando los puntajes

asignados tanto en frecuencia de uso, como nivel de dominio en las preguntas de cada indicador. Luego se emplearon estadísticas descriptivas en cada una de las competencias para dar respuesta a los objetivos establecidos.

Según la investigadora, los resultados muestran que los promedios para todas las competencias se ubicaron en la categoría alta de acuerdo al baremo de interpretación, siendo en las genéricas, de mayor a menor: compromiso ético con el servicio público, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y cooperación, autoconfianza, comunicación, iniciativa, adaptabilidad y flexibilidad, pensamiento analítico y autocontrol. Igualmente, los promedios para todas las competencias técnicas se ubicaron en la categoría alta de mayor a menor: conciencia y compromiso organizacional y habilidades mediáticas, liderazgo de equipo, gestión del cambio y desarrollo organizacional, vinculación con el entorno, dirección de personas y orientación hacia el logro, siendo el menor planificación y gestión.

Entre las recomendaciones establece diseñar instrumentos de medición de competencias a fin de evaluarlas al momento de la selección de personal, y la evaluación de quienes ocupan actualmente dichos cargos. Particularmente esta investigación, ofrece valiosos aportes al presente estudio, por cuanto plantea un modelo de Gestión por Competencias para mejorar la eficiencia de la administración oficial, aspecto que coincide con la necesidad de evaluar el desempeño profesional de funcionarios públicos, en este caso, los Analistas de Personal de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, quienes tienen la responsabilidad de analizar, planificar y ejecutar actividades administrativas de recursos humanos.

En este orden de ideas, Manjarrés, Castell y Luna (2013), desarrollaron para la Universidad Libre Barranquilla, Colombia, una investigación intitulada “Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias”, publicada por la revista internacional arbitrada INGENIARE. El objetivo central de la

investigación fue ofrecer a la comunidad científica y a las empresas un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias.

La metodología se enmarcó en la revisión documental sobre modelos y métodos de evaluación del desempeño y modelos de competencias para su contrastación, a objeto de determinar la viabilidad de su correlación y por consiguiente, crear un método nuevo basado en competencias. La población y muestra estuvo conformada por dos (02) trabajadores de una empresa metalmeccánica de la región Caribe Colombiana: el primero, un trabajador corriente, y el segundo un profesional del área de Innovación y Desarrollo, a quienes se aplicó una prueba piloto, tipo encuesta, configurada por 16 ítems que representan las competencias seleccionadas por los investigadores, y miden el desempeño de los encuestados.

Los resultados fueron representados a través de un gráfico de intervalo difuso, propuesto por Golec y Kahia, en el que se muestra la probabilidad de que el sujeto encuestado se encuentre en uno de los niveles: Pobre, Justo, Promedio, Bueno y Superior. Los hallazgos de la investigación indican que el modelo: a) permitió categorizar el desempeño de los trabajadores: el primero se ubicó en el nivel de desempeño "Bueno" y su comportamiento en el "Superior"; mientras que el segundo se situó entre "Promedio" y "Bueno"; y b) resultó ser operativo, por cuanto se logró identificar las oportunidades de mejora de los empleados dentro de la organización y facilitar la toma de decisiones.

Como se puede observar, el estudio guarda correspondencia con la presente investigación por su proyección social y empresarial, ya que ofrece una propuesta de evaluación del desempeño basada en competencias, en pro del desarrollo y satisfacción del talento humano. En efecto, es lo que se pretende en el estudio actual, bajo criterios de responsabilidad y objetividad.

Para finalizar, se trae a colación el estudio de Balzay Tovar (2014), intitulado "Evaluación del Desempeño sobre las Competencias Gerenciales

en las Autoridades Universitarias de la UNELLEZ-San Carlos”, divulgado por MEMORALIA, el cual tuvo como propósito evaluar el desempeño de las autoridades universitarias. La investigación estuvo enmarcada en un diseño de campo, de tipo evaluativa, destinada a un grupo de académicos que ocuparon cargos de gerencia durante el último periodo de gestión del vicerrectorado (2010/2014).

en cuanto a la población, estuvo compuesta por dos estratos: el primero (estrato 1) correspondiente a las autoridades de la UNELLEZ-San Carlos, con veinte y seis (26) sujetos que ocuparon cargos de vicerrector, jefe de programa, y coordinadores del programa de estudios del área de postgrado; y el otro estrato (estrato 2) compuesto por el personal técnico, administrativo y docente de los diferentes programas académicos correspondiente a ciento diecinueve (119) sujetos, para un total de ciento cuarenta y cinco (145) profesionales pertenecientes a la coordinación del área de postgrado. Por otra parte, la muestra quedó conformada por los veinte y seis (26) sujetos del estrato 1, mientras que para el estrato 2, se seleccionó el 30% de la población, es decir, treinta y seis (36) sujetos.

En cuanto a la recolección de los datos, se aplicó la técnica de la encuesta, y como instrumentos, dos cuestionarios diferentes: uno para el estrato 1, y el otro para el estrato 2, siendo validados a través del juicio de expertos. A través de ellos se logró determinar experiencias, actitudes, aptitudes, formación y conocimiento de estos profesionales.

Los resultados indicaron que esta institución representa un modelo de gestión con fortalezas que le permiten ser referencia educativa, ya que cuenta con una planta de académicos preparados y competentes, pero que sin embargo, presentan aspectos que deben ser mejorados, por lo que la investigación recomienda incluir dentro de los planes organizacionales, la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño, basado en

competencias, como herramienta para retroalimentar la gestión universitaria y mejorar la calidad educativa.

De manera que, la investigación descrita anteriormente se vincula con el presente trabajo por cuanto proyecta un modelo de evaluación de desempeño por competencias, siendo fundamental en las políticas públicas, para, entre otros aspectos, retroalimentar los conocimientos, aptitudes y habilidades del recurso humano, mejorar la gestión de la organización, y por ende, su calidad, recíprocamente.

Bases Teóricas

La Evaluación del Desempeño basada en Competencias representa una herramienta gerencial imprescindible para el crecimiento humano y profesional de quienes conforman una organización. Sus resultados deben orientar hacia una gestión con altos niveles de eficiencia, los cuales dependen en gran medida de la cultura organizacional instaurada.

De allí que en la actualidad, exista consenso sobre la necesidad de una gestión tanto pública como privada, fundamentada en nuevos modelos, que garanticen la evaluación permanente de la actuación profesional, para certificar el talento humano y un desempeño basado en el manejo de conocimientos, habilidades y destrezas. En este orden de ideas, se dan a conocer las posturas teóricas en que se fundamenta el presente estudio.

Evaluación del Desempeño

El vocablo evaluar tiene diferentes acepciones. Según la Real Academia Española (2001, s/n.), proviene del francés, *évaluer*, y hace alusión a *actuar*. En términos generales significa estimar, apreciar y calcular el valor de algo. Mientras que el término desempeño, se deriva de *desempeñar*, que significa actuar, trabajar, dedicarse a una actividad. En el

campo laboral, se traduce en ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. Según Urquijo y Bonilla (2008):

El desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades) exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización (p. 289).

Ciertamente, subsiste articulación entre estos dos procesos, los cuales se complementan y dan origen a un sistema que permite verificar el grado en que las personas ejercen sus funciones. Teniendo en cuenta que el recurso humano es el activo más importante de toda organización, su evaluación constituye una herramienta indispensable para asegurar su rendimiento y perfeccionamiento. En este contexto, se presenta a continuación un breve bosquejo sobre el trabajo realizado por Capuano (2012), quien narra algunos aspectos relevantes sobre el curso de la evaluación del desempeño.

Como refiere este autor, la evaluación data de comienzos de la industria moderna, donde siempre se practicó algún tipo de valoración del trabajo, pero es Robert Owen, quien en 1813 implementó un sistema personalizado de evaluación del desempeño, en su fábrica de New Lannark, que consistía en informar a cada empleado los resultados de su desempeño del día anterior, mediante un cubo pintado de distintos colores en cuatro (4) caras, donde el empleador ponía de manifiesto la evaluación, y por consiguiente el seguimiento del desempeño de los trabajadores.

El color blanco significaba excelente; el amarillo bueno; el azul regular; y el negro malo. Cuando cada trabajador llegaba a su puesto tenía su cubo con el color que le correspondía por su trabajo de la jornada anterior. Este método fue muy cuestionado, por lo que la mayoría de los empresarios optó por métodos menos individualizados adaptándolos a los contextos históricos, políticos y económicos de cada época.

Más tarde, en 1910, Taylor plantea lograr la eficiencia técnica para obtener la mayor productividad posible, pero, dejando de lado el valor propio de cada obrero, fuera de la rapidez de sus movimientos. En este caso, el trabajador es considerado simplemente como parte del engranaje en la cadena productiva. Paralelo a ello, Weber propone estructuras organizativas para delimitar los niveles de autoridad y responsabilidad, bajo el criterio de la definición de objetivos y competencias técnicas, y la evaluación de los resultados a través de los méritos del empleado.

Continuando con Capuano (2012), de manera similar, Ford en 1930, con su teoría de la línea de montaje, hace énfasis en la optimización de los tiempos de producción y en la reducción de la rotación en su industria automotriz, por ende, se centró en la eficiencia, la cual suponía contratar y mantener a los mejores trabajadores, por lo que buscó mejorar su nivel de vida, pero persistentemente en función de las metas de la empresa.

En efecto, estas posturas omiten el aspecto humano en los procesos de evaluación del desempeño, hasta que Elton Mayo en 1920, demostró a través de una serie de estudios, conocidos con el nombre de *Experimento Hawthorne*, que los trabajadores eran una parte importante de su empresa y que por consiguiente, su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que contribuiría con el aumento sustancial de la producción. Para este investigador, los factores psicosociales favorecen relaciones humanas eficientes, por tanto, la gerencia debe atender el bienestar de sus trabajadores.

Posteriormente, McClelland, en 1973, aporta el concepto de competencias, e incorpora nuevos métodos de evaluación, coincidiendo con la implementación de las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), 9000:2000, la cual incluyó entre sus objetivos, medir y monitorear el desempeño de los procesos e incrementar la eficacia y eficiencia de la organización.

No obstante, como lo señala Capuano (2012), a pesar del avance alcanzado, persiste insatisfacción en los evaluados y evaluadores respecto al método, debido a que genera expectativas que no se pueden cumplir, y que el sistema de evaluación del desempeño no siempre va de la mano con la gestión del desempeño correspondiente. Ante esto, es importante puntualizar en qué consiste la evaluación del desempeño.

En la actualidad, cuando se habla de evaluación del desempeño, se hace alusión a una práctica gerencial o supervisora de reconocimiento del trabajo realizado por un trabajador, teniendo en cuenta los deberes, exigencias y responsabilidades del cargo. Según Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño:

Es una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (p. 21).

En otras palabras, es un proceso a través del cual se estima la labor desempeñada por el empleado, siguiendo unos parámetros preestablecidos, con el propósito de reconocer su talento humano o en su defecto, identificar las deficiencias y tomar decisiones acertadas para garantizar su bienestar y el logro de los objetivos organizacionales.

Igualmente señala diferentes denominaciones para referirse a este proceso, tales como evaluación del mérito, informes de personal, informes de eficiencia, entre otras, que en todo caso corresponden a un procedimiento dinámico y una técnica de dirección ineludible en el área de la administración del recurso humano. Implica al evaluado y su gerente, cuya información objetiva permite la localización de dificultades gerenciales, de supervisión, discrepancias laborales, falta de entrenamiento, de integración del personal o

de ajuste al cargo, y en efecto, disponer los recursos y programas adecuados para anular o neutralizar estos problemas, que de no ser solventados pueden generar conflictos en la organización, razón por la que se le considera una poderosa herramienta de gestión.

En este particular, Granés (2007), indica que los resultados de dicha evaluación, no sólo ayudan a mejorar el desempeño, sino que sirven para determinar las retribuciones y estímulos que otorgan, así como identificar posibles problemas en el sistema de información sobre los recursos humanos. Un caso específico lo constituyen aquellos empleados que tienen un bajo rendimiento y evidencian procesos erróneos de selección y capacitación, lo cual puede traducirse en pérdidas para la organización. Al respecto, Alles (2006) advierte:

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño: el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal (p. 14).

En otras palabras, la organización eficiente hace explícitos los procedimientos de evaluación de personal, lo cual acrecienta su efectividad, teniendo en cuenta que quienes participan de ella son los más interesados en conocer los resultados. Desde esta perspectiva, para la autora mencionada, la evaluación del desempeño es un proceso que permite estimar de forma global, el rendimiento del empleado, y articular al supervisor y supervisado, al comprender las expectativas de cada uno y la forma en que pueden ser satisfechas, de manera que los resultados tiendan a mejorar, por lo que, advierte, no basta con que se hagan evaluaciones informales, es necesario aplicar parámetros que orienten sobre las aptitudes, eficacia e idoneidad del talento humano. Sólo así se podrá avalar de forma objetiva, el ingreso del personal, su rotación o ascenso.

En este orden de ideas, y para finalizar este apartado, cabe considerar a Cejas y Chirinos (citados por Poriet, Martínez y Sosa, 2015), quienes explican la evaluación del desempeño como un proceso de reconocimiento de los saberes de cada miembro de la organización, a partir de instrumentos que los definen: saber conocer y saber ser. Saber conocer envuelve conocimientos, habilidades, y saber ser, actitudes requeridas para el cargo que desempeña, a fin de retroalimentar al trabajador y orientar su formación y desarrollo.

Como se puede observar, la evaluación del desempeño engloba la apreciación del comportamiento general del empleado, e involucra capacidades, aptitudes y destrezas, las cuales son de vital importancia para la gestión de las organizaciones, independientemente de su naturaleza, pública o privada, en tanto que básicamente los criterios bajo los cuales se desarrolla la administración del recurso humano hacen énfasis en los resultados y tienden a ser universales.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Son numerosos los estudios sobre la gestión del recurso humano, que tratan los objetivos de la evaluación del desempeño. A continuación se presentan los criterios establecidos por algunos investigadores que han incursionado en el área. De acuerdo con los señalamientos de Chiavenato (1999), la evaluación del desempeño tiene como objetivos:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano.
2. Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales (p. 36).

En efecto, las organizaciones requieren manejar información sobre la eficacia con que los empleados realizan su tarea, lo que conlleva a comparar su desempeño con el rendimiento esperado y los estándares de calidad que maneja la empresa. De manera que sus objetivos deben estar orientados al trabajador y a la empresa, para incrementar su eficiencia y eficacia. Indudablemente, en la medida en que el recurso humano se fortalece, la empresa lo hace, y viceversa.

Bajo esta óptica, Stephen (2004), subraya la evaluación del desempeño como elemento clave para la administración de recursos humanos, en cuanto a que:

Arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Las evaluaciones de desempeño sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo. Mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño. Del mismo modo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes. Las evaluaciones también cumplen el propósito de retroalimentar a los empleados sobre cómo ve la organización su desempeño. Más aún, las evaluaciones de desempeño se usan como base para distribuir las recompensas (p. 498).

Desde esta perspectiva, es una herramienta utilizada por la organización para estimar la disposición e idoneidad del empleado en el cumplimiento de sus funciones, e inferir en torno a su desarrollo y permanencia dentro la misma. En otras palabras, tal y como lo refiere Brazzolotto (2012), no es un fin en sí mismo, sino un componente organizacional que tiene como objetivo general optimizar el recurso humano,

lo cual requiere de la consecución de otros objetivos de nivel intermedio. Interpretando al autor se tiene:

En cuanto a la selección de personal

1. Valorar los criterios de selección, en otras palabras, identificar las capacidades y cualidades necesarias de las personas que van a ocupar un determinado cargo.
2. Demostrar la validez de la selección de personal.
3. Examinar los programas de reclutamiento y selección.

En cuanto a la política retributiva

Desarrollar un sistema de retribuciones e incentivos monetarios, acorde a la responsabilidad y objetivos del cargo, así como los aportes de cada persona.

En cuanto a la motivación

1. Promover un buen clima organizacional, haciendo uso de una evaluación objetiva.
2. Reconocer los esfuerzos profesionales y personales.
3. Apoyar los empleados cuyos resultados de la evaluación hayan sido desfavorables.

En cuanto a desarrollo y promoción

1. Diseñar planes especiales de formación y perfeccionamiento, desde el punto de vista técnico y de competencias, basados en información objetiva.
2. Desarrollar planes de carrera dentro de la organización.
3. Valorar el potencial de cada empleado, identificando personas claves.

En cuanto a la comunicación

1. Facilitar la comunicación entre el evaluador y el evaluado referente a los resultados, objetivos y planificación de acciones, a la percepción de la actuación profesional; y a los parámetros establecidos para la valoración del desempeño.
2. Favorecer las relaciones interpersonales a nivel laboral.

En cuanto a la adecuación al puesto de trabajo

1. Obtener datos sobre los intereses y aspiraciones del trabajador a objeto de su adecuación y cambios en las funciones, tareas y responsabilidades del cargo.
2. Identificar el grado de adecuación de las personas a su puesto.

En cuanto a la descripción de puestos

1. Analizar las características del cargo desempeñado, sus exigencias, objetivos y requerimientos.
2. Examinar la formación indispensable para desempeñarse en el puesto correctamente.

Como se puede observar, la evaluación del desempeño responde a criterios de la administración de los recursos humanos relacionados con sus objetivos y metas, su estructura de funcionamiento y los procesos sociales que se generan entre sus miembros. Todos estos elementos se integran y actúan conjuntamente fortaleciendo la organización bajo principios relacionados con el mejoramiento continuo, para garantizar el bienestar y satisfacción de sus clientes internos, es decir, sus trabajadores.

Tomando en consideración lo expresado por estos autores, se puede interpretar como un método, el cual busca promover el desarrollo de los recursos humanos, es decir, ordenar la correcta gestión del personal, para garantizar la eficacia organizacional. Desde la perspectiva del trabajador, este sistema le permite ingresar y alcanzar categorías superiores en el ámbito laboral, desarrollar sus aptitudes e incrementar su nivel de eficiencia

en el desempeño de sus funciones y satisfacer sus metas personales y profesionales.

Ahora bien, según Martínez (2013), una adecuada evaluación del desempeño, comienza por la descripción de los cargos, los cuales deben ser analizados, definidos y valorados, por cuanto son ocupados por trabajadores, cuya eficacia y eficiencia es variable en cada uno de ellos. Esto lleva a la necesidad de disponer de un “sistema de evaluación del desempeño o rendimiento, que permita determinar la actuación de cada persona y su aportación a la consecución de objetivos individuales, departamentales y globales” (p. 285).

Por otra parte, señala la autora citada, tiene un gran efecto, tanto en la organización como en el trabajador, pues no sólo sirve a la institución para la toma de decisiones respecto a las remuneraciones o incentivos que otorga, sino que influye significativamente en la motivación del empleado, la cual es primordial para elevar su rendimiento y alcanzar altos niveles de satisfacción. Por ende, actualmente las organizaciones perciben una vinculación entre el bienestar del empleado y su productividad en el campo de trabajo, y entre el desempeño laboral y la consecución de las metas organizacionales, con altos estándares de calidad.

De acuerdo a Martínez (2013), “parece que la satisfacción de los empleados crece en la medida en que la organización satisface las siguientes expectativas...” (p. 285):

1. Manejo de información sobre los objetivos de su departamento y posibilidad de participación en su elaboración.
2. Conocimiento sobre las expectativas de la organización respecto al desempeño del empleado, y sobre los criterios bajo los cuales será evaluado.
3. Diseño de un sistema de retribución más justo.

4. Comprobación de la eficacia de los procesos de selección del personal.
5. Actualización de las descripciones de los cargos.
6. Gestión de planes de carrera y de sucesión.
7. Detección del potencial de cada empleado.
8. Conocimiento de los intereses y necesidades de los empleados.

Evidentemente, estas posibilidades, se traducen en confianza y beneficios para la organización, por cuanto permiten establecer un clima laboral propicio para el desarrollo de procesos sociales asertivos, entre los que podrían mencionarse, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, autoestima e inteligencia emocional, los cuales repercuten en el logro de los objetivos de la organización.

En esta perspectiva, Chiavenato (1999), hace hincapié en la evaluación del desempeño como una técnica, dados los beneficios que ofrece al gerente o supervisor, al trabajador y a la organización en general.

Para el gerente, por cuanto le permite estimar el desempeño y comportamiento del empleado, mediante un sistema de evaluación objetivo; proponer estrategias de mejora; y establecer una comunicación con sus subordinados para que comprendan la dinámica de la evaluación y su comportamiento.

Es beneficioso para el trabajador, ya que le facilita información objetiva sobre los requerimientos de la empresa en cuanto a su comportamiento y desempeño, sobre los resultados de su actuación en el puesto de trabajo, las pautas que aplicará la empresa para mejorar su desempeño y las que él por iniciativa propia debe adoptar.

Y finalmente es favorable a la empresa, pues le habilita para evaluar al personal a corto, mediano y largo plazo, precisando la contribución de cada empleado para impulsar la productividad y mejorar el ambiente de trabajo,

partiendo del reconocimiento de la organización al mérito personal, y por consiguiente, originando satisfacción en el trabajador, tal y como lo señalan Urquijo y Bonilla (2008).

Procedimientos para la Evaluación del Desempeño

En líneas generales, los procedimientos son una forma específica de llevar a cabo una actividad. Según Niebles, Oñoro y Oñoro (2006, p.s/n), en el ámbito organizacional, la Evaluación del Desempeño debe ser especificada mediante documentos que expresan: el objeto y campo de aplicación de la tarea, los objetivos, los responsables, las operaciones, lugar, tiempo, recursos, equipos y control.

Efectivamente, la operatividad de los procedimientos busca garantizar la objetividad y eficacia de las técnicas y métodos implementados, pues sólo bajo tales circunstancias, puede haber consonancia entre éstos y decisiones acertadas, la promoción y desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento, movimientos del personal, remuneraciones, y en general, cualquier acción del área de recursos humanos que la institución considere necesaria para el fortalecimiento del desempeño del empleado y la gestión organizacional.

Por otro lado, Alles (2006), caracteriza los métodos de evaluación del desempeño como uno de los recursos más ventajosos para desarrollar la productividad e impulsar las metas estratégicas, cuyo éxito dependerá de la forma en que se administra. En concordancia con Sherman, Bohlander y Snell (ob. cit.) “desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño” (p.31).

De modo que, independientemente del procedimiento o enfoque utilizado, la evaluación del desempeño debe establecer un sistema de valoraciones de la actuación del empleado referentes a su comportamiento en el cargo y las metas de la organización, por consiguiente, el especialista

del área de recursos humanos es responsable de implementar prácticas que contribuyan simultáneamente con el desarrollo del talento humano y el crecimiento organizacional.

Procedimientos basados en la Evaluación Vertical

Uno de los métodos más conocidos corresponde a la Evaluación Vertical. Según Hatum (2009), la Evaluación Vertical es la que realiza el jefe directo: “Generalmente la primera de las formas utilizadas debido al nexo importante entre la persona evaluada y el evaluador. Es este quien más conoce la tarea de su colaborador, dados el trato frecuente y la negociación y seguimiento de objetivos” (p.113). No obstante, advierte el autor, este tipo de evaluación entraña problemas de subjetividad de parte de quien evalúa, lo que dificulta la imparcialidad de sus resultados, produciéndose el efecto halo, el cual “ocurre a partir de algún incidente positivo o negativo entre evaluado y evaluador” (p. 113).

En otras palabras, se trata de un modelo tradicional, que incorpora la autoevaluación (el empleado se evalúa así mismo) como un medio para lograr una evaluación vertical o jerárquica más equitativa y precisa. De manera que, se solicita al empleado antes de ser evaluado, que analice su desempeño basándose en los criterios preestablecidos, los cuales usará el jefe, para luego confrontarlos con los suyos. En opinión de Hatum (2009):

Esta evaluación, por un lado, compromete a la persona a realizar un análisis de su performance y comportamiento. Por otro lado, fuerza al jefe a pensar bien la evaluación que será confrontada con otra visión. El método funciona bien cuando el jefe ha realizado una buena labor durante el año, otorgando feedback adecuado y frecuente. No funciona si el jefe solamente se junta a evaluar y dar feedback cuando la formalidad así lo requiere. De esta manera se evitan sorpresas desagradables típicas de la autoevaluación pura, como es la sobrevaloración (p.113).

Indudablemente, este tipo de evaluación debe permitir la participación del empleado, a fin de valorar críticamente sus debilidades, fortalezas y

compromiso con la organización, para optimizar el nivel de consenso, satisfacer sus necesidades y contribuir con la acción gerencial.

Por su parte, Alles (2012), describe la Evaluación Vertical como “una medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (jefe del jefe)” (p. 147). Así, este tipo de evaluación admite el consenso entre los gerentes y el empleado en cuanto a objetivos y metas para un determinado tiempo, permitiendo establecer un plan de evaluación. De este modo, para el evaluado representa una oportunidad de conocer de manera objetiva lo que se espera de su desempeño durante el período fijado, los criterios bajo los cuales será valorado y los resultados de la misma. En otras palabras, se origina una relación *ganar-ganar*. La secuencia es: jefe del jefe, jefe y empleado.

Desde esta perspectiva, la evaluación vertical tiene numerosas aplicaciones prácticas en las organizaciones, de allí su continuidad como herramienta de gestión del recurso humano.

Continuando con Alles (2006), la clasificación de los procedimientos, dependerá de “aquello que miden: características, conductas o resultados” (p. 31). En otras palabras se ajusta a lo requerido en el momento en que se aplica la evaluación. A continuación se presenta una breve identificación de cada uno de ellos.

Procedimientos basados en Características

Estos métodos son utilizados para estimar hasta qué punto un empleado posee ciertos rasgos o cualidades, los cuales son determinados según el cargo, de manera que los resultados sean objetivos. Según Sherman y otros (citados por Alles, 2006), este método consiste en medir el grado en que un empleado tiene características específicas, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, entre otras, las cuales son consideradas importantes por la organización. Entre las técnicas empleadas para su evaluación se encuentran:

- a) Escalas gráficas de calificación: se aplican mediante un listado de rasgos o características. Cada una se representa mediante una escala continua, acompañada de un rango de desempeño que indica hasta qué nivel el trabajador tiene la característica. Estas escalas pueden ser gráficas, numéricas o verbales.
- b) Método de formas narrativas: Se entrega al evaluador un formato y se le pide que prepare un escrito (exposición) descriptiva sobre la actuación del trabajador, con la mayor exactitud teniendo en cuenta el puesto.

Según Chiavenato (1999), este método presenta como ventajas el que: “Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple; posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación; exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación” (p. 37). De igual forma recomienda adiestramiento técnico, capacidad literaria y experticia en su aplicación, para no incurrir en apreciaciones subjetivas.

Procedimientos basados en Resultados

Estos métodos evalúan los logros obtenidos por los empleados en su desempeño laboral. Su principal ventaja es la objetividad, dado que los resultados pueden ser verificados. Entre los métodos más comunes se tienen:

- a) Mediciones de productividad: estos son aplicados en función del nivel de producción alcanzado por el empleado, acorde a los objetivos organizacionales. Tienen como desventaja el efecto negativo que pueden causar agentes externos, en los que el empleado no tiene ningún dominio. En este caso, si sólo se miden resultados, no sería justo para el empleado, que se le atribuya responsabilidad por factores externos. De acuerdo con Alles (2006), otro aspecto negativo, tiene que ver con que el empleado actúen en función de resultados a corto plazo, afectando las metas de la organización.
- b) Evaluación o administración por objetivos: a través de este método se evalúa el trabajo del empleado según el cumplimiento de las

metas acordadas, permitiendo reconocer los puntos fuertes y débiles de su desempeño. Luego, se analizan las causas que originaron tales saldos, favoreciendo una mayor comunicación entre el empleado y el evaluador, además de que representa una herramienta que habilita al empleado para autoevaluarse.

Como se puede observar, este tipo de evaluación permite comprobar el cumplimiento de objetivos específicos predeterminados, así como la participación del empleado en el logro de los objetivos organizacionales.

Procedimientos basados en Comportamientos y por Competencias

Continuando con Sherman y otros (citados por Alles 2006), los métodos basados comportamientos “permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto” (p.33). Los mismos incluyen:

- 1) Métodos de incidentes críticos: según la autora (ob. cit), un incidente crítico es un episodio poco frecuente, favorable o desfavorable que muestra mejor o peor desempeño de la conducta del empleado relacionada con el trabajo. Los favorables se promueven y los contrarios son corregidos. Estos procesos tienen la ventaja de permitir al evaluador registrar hechos específicos, y dar feedback al empleado, pero por otro lado, si se trata de sucesos desventajosos puede generar en el trabajador sentimientos de aversión respecto al método, por lo que es recomendable, considerar ambos aspectos, para que no haya un sesgo negativo.
- 2) Métodos de lista de revisión de conductas: consiste en que el evaluador examine el inventario de características del desempeño o de conductas específicas del puesto que tiene a su cargo.
- 3) Escalas de medición del comportamiento: contienen una sucesión de cinco a diez escalas verticales, una por cada capacidad del desempeño (características o factores del desempeño), basadas en conductas identificadas mediante el análisis de incidentes críticos

en el puesto, los cuales son colocados anexos a la escala estableciendo puntuación según el criterio del personal competente en el área. En su aplicación participan los empleados y personal de recursos humanos, lo que produce una mayor aceptación por parte de todos los miembros de la organización. Sin embargo, presenta como desventaja, que requiere de mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo, teniendo en cuenta que es producto de acuerdos entre los evaluados y los evaluadores.

- 4) Escalas de observación de comportamiento: de manera similar a la técnica anterior (basada en incidentes críticos), en este caso, el evaluador mide la frecuencia con que observa cada uno de los comportamientos, pero el evaluador es sólo observador, por tanto, no emite juicios de valor. Esta escala tiene como ventajas su objetividad, diferencia los empleados idóneos de los malos, ofrece feedback y comprueba necesidades de capacitación. Según Alles (2006), con este método es más fácil proporcionar información al evaluado sobre los resultados de su evaluación.

Respecto a los métodos reseñados, en su sentido más general, la autora (ob. cit.), clarifica que:

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización (p. 31).

Continuando con Alles (2006), la evaluación del desempeño comprende tres pasos claves: “definir el puesto y asegurarse de que tanto el supervisor como el supervisado estén de acuerdo; evaluar el desempeño en función del puesto; retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del evaluado” (p. 38). En otras palabras, es importante que el evaluador y el

evaluado conozcan las responsabilidades y tareas del cargo, se aplique una calificación acorde a la escala establecida con antelación y se ofrezca feedback.

Ahora bien, entre los procedimientos de evaluación del desempeño por competencias, Alles (2012) propone el modelo de Evaluación de 180° y el modelo de Evaluación de 360° o Feedback 360°. Ambos implican el análisis del comportamiento del empleado en el sitio de trabajo, a partir de la estrategia organizacional y las competencias establecidas por la organización para los diferentes cargos y niveles, con un propósito de desarrollo o crecimiento personal y profesional. Estos modelos se describen a continuación.

Evaluación de 180°

De acuerdo con la autora (ob. cit.), es una herramienta que permite medir las competencias de los trabajadores o colaboradores de la organización, con:

Un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores... Toma el nombre de 180°, en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir opinión de clientes internos y/o externos (p.143).

Este tipo de evaluación se caracteriza por:

- 1) Una valoración diferenciada, en la que participan quienes ejercen cargos superiores, como el jefe directo y el jefe del jefe; el evaluado, mediante la autoevaluación; los pares, es decir, compañeros que tienen el mismo nivel jerárquico y que pertenecen o no al área; los clientes internos y externos, a saber, las personas que reciben los servicios o parte de la tarea que ejecuta el empleado;
- 2) La confidencialidad de quiénes realizan la evaluación;
- 3) La confidencialidad de los resultados parciales;

- 4) La elaboración de un informe en el que se especifica el grado en que las competencias evaluadas están desarrolladas, el cual forma parte del expediente del empleado evaluado y le es entregado.

De acuerdo con la autora (ob. cit), este tipo de evaluación estima competencias, conocimientos y valores, por lo que es la más indicada para evaluar niveles ejecutivos.

Evaluación de 360° o Feedback 360°

Continuando con Alles (2012), la Evaluación de 360°, conocida también como Feedback 360° implica una visión múltiple sobre la actuación de la persona evaluada, mediante la intervención de una serie de individuos tales como los jefes, pares y subordinados, personas que reportan al evaluado de forma directa, personas que reciben los servicios o parte de la tarea que realiza el evaluado, clientes internos y/o externos, además del mismo empleado, quien se autoevalúa.

En tal sentido, este tipo de evaluación tiene un mayor rango de aplicación, cuya visión es más amplia, dada la intervención de diversos participantes, quienes inicialmente observan sus comportamientos y proporcionan opiniones al respecto. Así, la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, sino de un entorno global que incluye al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización. No obstante, como lo señala Alles(2012), la participación de este variado grupo de personas que actúan como evaluadores tiene sentido, sólo si conocen al evaluado y tienen “la posibilidad de observar sus comportamientos” (p. 146), para de este modo medir sus competencias con el fin de lograr su desarrollo profesional.

En cuanto a la evaluación realizada por los pares, según Hatum (2009), “se hace necesaria cuando el tipo de actividad requiere trabajos taskforces o tareas técnicas difícilmente evaluables por su jefe o coordinador... se convierte en un *imput* más que el jefe o responsable del evaluado tiene para

su evaluación” (p.114), en otras palabras, este tipo de evaluación, aporta información para la toma de decisiones.

En conclusión, las características de esta herramienta de evaluación, según Alles (ob. cit.), son:

1. Intervienen el evaluado, los jefes, los pares, colaboradores o subordinados, clientes internos y/o externos.
2. Tiene como objetivo el desarrollo de las personas.
3. Los evaluadores permanecen anónimos. Debe garantizarse la confidencialidad de las evaluaciones parciales.
4. Debe proporcionarse el informe final al evaluado.
5. La organización recibe un informe bien fundamentado sobre el grado de desarrollo de las distintas competencias del empleado.

Desde esta perspectiva, se puede apreciar que los tipos de evaluación reseñados, permiten al evaluado recibir retroalimentación. Ahora bien, teniendo en cuenta que los resultados de la misma inciden en los métodos de compensación y subsistemas de remuneraciones y beneficios, así como formación y capacitación del trabajador, es importante que estos procedimientos sean aplicados con la intervención profesional y ética de quienes ejercen funciones de dirección y control en la organización, así como de los empleados, ya sea para autoevaluarse o para colaborar en la evaluación conjunta, aportando información objetiva y útil para optimizar el talento humano y el desarrollo organizacional.

Por otra parte, independientemente del modelo administrado, su objetividad y efectividad dependerán de la cultura organizacional implantada, la madurez personal y profesional de los implicados, y los instrumentos disponibles para tal fin.

Simplificando, se puede asegurar que la evaluación del desempeño ha estado sujeta a la implementación de diversas técnicas y métodos los cuales corresponden a modelos tradicionales, que de manera paulatina, han sido perfeccionados y/o sustituidos en las organizaciones modernas, por nuevas

herramientas que buscan medir el desempeño de los empleados de una manera integral, con diversas aplicaciones administrativas.

Instrumentos de Evaluación

En líneas generales, el instrumento de evaluación es la herramienta empleada para recoger y guardar los datos. Según Díaz (2012), “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69).

En la evaluación del desempeño por competencias, estos instrumentos son utilizados para comprobar el grado en que los trabajadores tienen desarrolladas sus competencias, lo cual permite establecer cómo es su actuación y qué aportes realiza, en relación a la estrategia organizacional. Su confección o diseño debe facilitar al evaluador llevar a cabo una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta del empleado.

Gestión del Talento Humano por Competencias

En términos generales, las competencias implican un conjunto de saberes y destrezas que capacitan a un individuo para poder y saber hacer algo. Para Spencer y Spencer (citadas por Alles, 2006), la competencia es una “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (p. 78). De acuerdo a este señalamiento, la competencia es una condición propia de la persona, que le habilita para desenvolverse con idoneidad y excelencia en un cargo.

Asimismo, comprende características arraigadas, que permiten predecir el comportamiento ante situaciones laborales imprevistas. Por otro lado, las competencias siempre incluyen una intención que es la razón del rasgo que impulsa la acción hacia un resultado. Por consiguiente, se fundamentan en

conductas causalmente relacionadas, que tienen una referencia de criterio, tales como desempeño superior o desempeño eficaz, evidenciando comportamientos por encima de la norma.

Al respecto, cabe destacar a Urquijo y Bonilla (2008), quienes plantean la existencia de una gran diversidad de apreciaciones sobre las competencias. Según estos autores, para algunos expertos del ámbito laboral, las competencias están relacionadas con “la capacidad real (demostrada) por un individuo para dominar el conjunto de tareas, roles o funciones que configuran la función del cargo en concreto” (p. 289), mientras que para otros, son “capacidades que las personas desarrollan en el ejercicio profesional” (p. 289). Así, las competencias son interpretadas como habilidades prácticas para llevar a cabo un trabajo según los requerimientos del cargo, con un matiz dinamizador, en el sentido que son adquiridas en el día a día durante el desempeño.

Por su parte, Levy-Leboyer (citado por Alles, 2003), las define como:

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos... representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (p.69).

Desde esta óptica, las competencias permiten establecer diferencias entre la actuación de los empleados, en términos de potencial, de desempeño óptimo o superior, que comprende características personales relacionadas con aptitudes, valores, conocimientos y habilidades, articuladas y definidas en el ejercicio profesional, durante el cumplimiento de las tareas, por lo que son susceptibles de ser evaluadas.

De esta manera, para Alles (2011), “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 390). De allí que la defina como “un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados” (p. 79). En otras palabras, es la capacidad que tiene una persona para actuar de manera efectiva en un área determinada, accionando conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de manera integrada, facultándole para alcanzar altos niveles de logro.

Clasificación de Competencias

La categorización de las competencias responde al criterio establecido por investigadores en el área y diferentes organismos a nivel internacional. Así, se tiene en primer lugar, las competencias laborales y conductuales. Según el Consejo Mexicano de Normalización y Certificación de competencias laborales - CONOCER, (citado por Alles 2003), la competencia laboral:

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo...Se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si el algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona –en su carácter de trabajador– y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador resulta posible si y sólo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia (p. 53).

A saber, las competencias laborales forman parte de las condiciones o naturaleza con que un trabajador actúa, su capacidad o ventaja para desempeñarse de manera eficiente, cuya evaluación se establece en función de las habilidades y aptitudes exigidas en el cargo. Por otro lado, señala Alles (2003), las competencias conductuales se fundamentan en la motivación del empleado, es decir, son competencias de gestión, que orientan y dinamizan su actuación, para alcanzar metas de nivel superior. Esto conlleva a la integración de sus objetivos y los de la organización, dicho de otra manera, a la alineación de los recursos humanos y la estrategia de negocios.

En líneas generales, según Alles (2011), las organizaciones que manejan un modelo de gestión basado en competencias, trabajan con dos enfoques diferentes:

Competencias laborales que hacen foco en el individuo, en especial los niveles operativos. Competencias conductuales como un modelo de management. ...Cuando se habla de Gestión por Competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados (pp. 384, 385).

En este particular, la autora propone que los valores de la organización sean transformados en competencias, o en todo caso, en indicadores para ser incluidos en los subsistemas de Recursos Humanos, de manera que realmente constituyan herramientas prácticas de gestión.

Por su parte, Spencer y Spencer (citados por Rábago, 2010), indican dos tipos de competencias: de umbral y distintivas. Las primeras hacen alusión a “características esenciales que cualquiera en un trabajo necesita aportar para su mínimo cumplimiento...Las competencias distintivas sin

embargo son aquellas que distinguen el desempeño superior respecto del promedio” (p. 88). De modo que, las competencias de umbral son necesarias para el desarrollo de otras competencias, como la habilidad de leer; mientras que las competencias distintivas, como su nombre lo indica, distinguen a las personas con una capacidad notable.

Aunado a ello, Spencer y Spencer (citados por Alles, 2006), mencionan aspectos inherentes a las competencias, los cuales son de considerable importancia:

Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Concepto propio, o concepto de uno mismo. Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas. Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental (pp. 79, 80).

En efecto, las competencias promueven comportamientos de nivel superior, resultado de valores, actitudes, aptitudes, autoestima, iniciativa propia, manejo asertivo de conocimientos y habilidades, de allí su complejidad, por cuanto determina a la persona como una totalidad. Con respecto a los conocimientos, advierten los autores reseñados, su evaluación tiende a realizarse en función de la memoria, cuando lo importante es estimar cómo el empleado maneja la información, en otras palabras, cómo la aplica para resolver situaciones específicas. De esta manera se valoran respuestas, no hechos concretos, es decir:

Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento... el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará (p. 80).

No obstante señalan, son fáciles de desarrollar mediante programas de capacitación. Desde esta perspectiva, las competencias presentan en su identificación, cierto nivel de multiplicidad, siendo más fácil descubrir y desarrollar las destrezas y conocimientos, y de mayor dificultad de detectar y luego incrementar, las actitudes, los valores, y en general, las competencias concernientes a la personalidad. Este aspecto es denominado por Spencer y Spencer (en Alles. 2006), “Modelo del iceberg”.

Al respecto, los autores recomiendan seleccionar el personal según competencias de motivación y características, y enseñar el conocimiento y las habilidades en cargos específicos, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación de Competencias de Spencer y Spencer

De logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al logro. - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. - Iniciativa. - Búsqueda de información.
De ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimiento interpersonal. - Orientación al cliente.
De influencia	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia e impacto. - Construcción de relaciones. - Conciencia organizacional.
Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de personas. - Dirección de personas. - Trabajo en equipo y cooperación. - Liderazgo.
Cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico. - Razonamiento conceptual. - Experiencia técnica/profesional/de dirección.
De eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol y confianza en sí mismo. - Comportamiento ante los fracasos. - Flexibilidad.

Nota. Tomado de “Desempeño por competencias. Evaluación de 360°” por M. Alles, 2006 (p. 83).

De manera similar, Levy-Leboyer (citada por Alles, 2003), hace referencia a las competencias, en términos de comportamientos observables que reflejan de manera integral, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, subrayando un nexo entre las características

individuales y las cualidades requeridas en el cargo para el buen desempeño profesional. Así, propone un inventario de competencias universales para los cuadros superiores, tales como presentación oral, toma de riesgos, análisis de los problemas internos de la organización, iniciativa y tenacidad, entre otras.

Bajo estas premisas, Alles (2011), formula la siguiente clasificación de competencias: competencias cardinales y competencias específicas. Las competencias cardinales “son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización... Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos” (p. 390).

En otras palabras, las competencias cardinales reflejan valores correspondientes a todo el personal de la organización, los cuales deben evidenciarse en algún grado. Las específicas están relacionadas directamente con el análisis de cargos, aplicables a ciertos grupos de personas, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que la organización se estructura. Estas competencias aportan una cualificación profesional concreta al individuo, es decir, saberes propios de un ámbito profesional específico. Dentro de esta categoría, la autora (ob. cit.) hace mención a las competencias específicas gerenciales, que como su nombre lo indica, son requeridas a quienes ejercen un rol de jefe o superior, entre ellos, los altos ejecutivos y los jefes de los niveles intermedios.

Al respecto, es pertinente señalar que en el año 2008, fue elaborado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional. Este texto las define como: “aquellas comunes en toda la Administración Pública Nacional, que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más

relevantes, aquellos que los diferencia de otras organizaciones y le permiten tener éxito”(p. s/n).

De igual forma, conceptualiza las competencias específicas como “aquellas propias de los diferentes niveles de conducción... Comportamientos de índole técnico vinculados a la razón de ser de la organización ...requeridas por esta para el cumplimiento de objetivos o metas institucionales (p. s/n).

Como se puede inferir, las competencias reciben distintas denominaciones, no obstante su clasificación, coinciden en comportamientos y conocimientos demostrados, en función de objetivos y metas del individuo y de la organización. Para el caso de los funcionarios públicos clasificados como Analistas de Personal de la Alcaldía del municipio Libertador, las competencias genéricas y específicas son asignadas teniendo como referentes el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008) y la obra de Alles (2010), titulada Diccionario de Comportamientos.

Bajo esta perspectiva, se tienen como Competencias Cardinales o Genéricas:

Conciencia del deber social, Conciencia y compromiso organizacional, Impacto e influencia, Vinculación con el entorno, Relaciones interpersonales, Confianza en sí mismo, Orientación al ciudadano, Liderazgo de equipos, Comunicación, Orientación a resultados/logros, Compromiso con el aprendizaje, Habilidad para mediar, Compromiso ético con el servicio público, Pensamiento analítico, Relaciones públicas, Iniciativa, Comprensión del entorno organizacional, Temple, Adaptabilidad y flexibilidad, Innovación, Habilidades mediáticas, Desarrollo de los recursos humanos, Calidad de trabajo, Búsqueda de información, Trabajo en equipo y cooperación, Autocontrol, Responsabilidad personal, Planificación y gestión, Visión de futuro y Conciencia cívica.

De igual manera se tienen:

Adaptabilidad a los cambios del entorno, Innovación y creatividad, Integridad, Compromiso, Compromiso con la calidad de trabajo, Justicia, Compromiso con la rentabilidad, Perseverancia en la consecución de objetivos, Conciencia organizacional, Prudencia, Ética, Respeto, Ética y sencillez, Responsabilidad personal, Flexibilidad y adaptación, Temple, Responsabilidad social, Fortaleza, Iniciativa y Sencillez.

Entre las competencias Específicas de los cargos de Analistas de Personal se consideran las siguientes: Manejo de las TIC, Comunicación eficaz, Aplicación de conocimientos. Pensamiento analítico, Capacidad de Planificación y Organización, Calidad y mejora continua, Desarrollo y autodesarrollo del talento y Relaciones Públicas.

Definición de algunas de las competencias:

1. **Aplicación de conocimientos:** capacidad para emplear de forma precisa sus conocimientos con el fin de alcanzar los objetivos y generar soluciones prácticas brindando beneficios a los trabajadores y la organización. Capacidad para generar confianza en los demás.
2. **Calidad de trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar, ello implica poseer capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para el organismo, tanto en su propio beneficio como el de los usuarios y otros involucrados.
3. **Calidad y mejora continua:** Capacidad para optimizar el talento humano y los recursos materiales disponibles y agregar valor a las tareas, funciones, responsabilidades, procesos y métodos a través de ideas, enfoques o soluciones originales. Implica aportar soluciones tendientes a optimizar el uso de los recursos a cargo.
4. **Capacidad de planificación y organización:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos

requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las diferentes tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

5. **Compromiso:** Capacidad para sentir como propios los objetivos de la Alcaldía y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, previendo y superando obstáculos que interfieran con su logro. Implica adhesión a los valores que insta la organización.
6. **Comunicación eficaz:** Capacidad para escuchar y entender al otro, transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen las diferentes gerencias de la Alcaldía.
7. **Conciencia organizacional:** Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios, y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones, clientes y proveedores. Implica capacidad para identificar aquellas personas que toman decisiones como a las que pueden influir en las anteriores, así como prever la forma en que los acontecimientos afectarán la organización.
8. **Desarrollo y autodesarrollo del talento:** Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento humano propio y de los demás, haciendo uso asertivo de diversas tecnologías, herramientas y medios.
9. **Ética:** Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la privada,

aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización.

10. **Innovación y creatividad:** Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes a solucionar problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
11. **Manejo de las TIC:** Capacidad para poseer, mantener actualizados y aplicar conocimientos y habilidades en el manejo eficiente de las TIC para el desempeño satisfactorio de las funciones inherentes a su cargo.
12. **Motivación:** Capacidad para dirigir, comprender y seleccionar el comportamiento hacia el éxito en el logro de los objetivos. Implica capacidad para establecer constantemente objetivos, tomar responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizar la retroalimentación para desempeñarse mejor.
13. **Pensamiento analítico:** Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.
14. **Relaciones Públicas:** Capacidad para establecer relaciones con organismos y personas con las cuales intercambia información, requiere bienes y servicios y/o constituyen redes complejas de tipo laboral, social, económico, político, cultural, académico y comunitario.
15. **Responsabilidad personal:** Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de la organización y un adecuado ambiente laboral.

Para efectos de la investigación, algunas de las competencias identificadas han sido incluidas en la Propuesta, de modo que se presenta la definición de cada competencia seleccionada y los comportamientos que permiten evaluar su grado de desarrollo.

Gerencia de Recursos Humanos

La estructura y funcionamiento de cada una de las gerencias es determinante para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Como lo señalan Rodríguez y otros (2004), toda organización posee una composición que muestra los niveles jerárquicos y las áreas funcionales, en los que se definen departamentos, cargos, tareas y establece autoridad: “así pues, la importancia de la estructura se refleja en el efecto que, en general tiene sobre los roles, la comunicación, la autoridad, la responsabilidad y la eficacia organizativa” (p. 83). En este contexto, Alles (2011), especifica, entre las responsabilidades del Gerente de Recursos Humanos:

1. Asesoría y consultoría, que implica habilidades para escuchar con empatía, comunicarse de manera fluida y efectiva, y comprender a fin de orientar.
2. Servicio, para realizar procedimientos, tales como reclutamiento, selección, integración, rotación, entrenamiento y evaluación del personal, entre otros.
3. Dar a conocer la visión, misión y valores de la organización, a través de la palabra y su vivencia.
4. Adiestrar y guiar el desarrollo de conocimientos y competencias.

Por su parte, Chiavenato (2009), señala como objetivos:

1. Implantar la estrategia de la organización.
2. Crear, conservar y desarrollar el personal adecuado para conseguir las metas y objetivos de la organización.
3. Implantar condiciones adecuadas para que los recursos humanos puedan alcanzar sus objetivos personales.
4. Conseguir la eficiencia y eficacia deseada por la empresa con los recursos humanos existentes.

En este sentido, el Manual de Normas y Procedimientos de la Gerencia de Personal y Recursos Humanos, de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida (2012), con relación al Gerente, suscribe: “Realiza trabajos de dificultad considerable, siendo responsable del asesoramiento, planificación y control del desarrollo de políticas y programas de Administración de Recursos Humanos...” (p. 61). Asimismo, entre sus funciones destaca:

Evaluar los resultados de la ejecución de planes y programas que competen a la Gerencia y recomendar los ajustes necesarios...
Evaluar el personal a su cargo... Asignar responsabilidad para cada unidad; así como jefes de departamento por medio de evaluación del desempeño, tabulador, experiencias, habilidades, conocimientos (p.62).

En cuanto a experiencia laboral, requiere: amplios conocimientos en planificación estratégica, procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal; manejo de grupos de trabajo; manejo de conflictos y aplicación de indicadores de gestión. Esto justifica la necesidad de insertar cambios acordes a las necesidades detectadas por las autoridades y empleados de la organización, los cuales responden a los paradigmas emergentes, en caso contrario la organización se encontraría en desventaja en términos competitivos.

Bases Legales

La fundamentación legal y normativa de la presente investigación se encuentra establecida en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), el Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa (1999), el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008), el Manual de Cargos y Funciones de la Gerencia de

Personal y Recursos Humanos(2012) y el recién creado Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía del municipio Libertador (2016), tal y como se muestra a continuación.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Para iniciar, se tiene el Art. 144, el cual establece:

La Ley establecerá el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La Ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios y funcionarias públicos para ejercer sus cargos (p.72).

De esta manera la ley implanta la necesidad de evaluar el ingreso y desempeño de estos trabajadores, a fin de garantizar su idoneidad en el ejercicio de sus obligaciones laborales. Aunado a ello, el Art. 145 de manera enfática señala: “Los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento o remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política” (p.72). Evidentemente, determina la apoliticidad del funcionario a fin de prever y evitar el deterioro de la calidad de su desempeño.

Y para cerrar este apartado, se hace alusión al Art. 146, en el que la Carta Magna especifica:

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público. Fundamentados en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema

de méritos y el traslado, suspensión y retiro será de acuerdo con su desempeño (p. 73).

Tal y como se puede inferir, el ingreso, ascenso, permanencia, traslado, suspensión o retiro de los empleados del sector oficial está normado por la carta magna, a objeto de garantizar al empleado el ejercicio de sus derechos, (entre ellos su estabilidad laboral) y el cumplimiento de sus obligaciones, aspectos que deberán prevalecer ante cualquier decisión referente a su trayectoria en el cargo. En este sentido corresponde al ente oficial aplicar los procedimientos administrativos para la evaluación del desempeño.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010)

Esta ley establece en la sección correspondiente al Título IV de la Organización del Poder Público Municipal y del Sistema Nacional de Planificación, Capítulo I, sobre los Principios generales de la organización municipal, los preceptos constitucionales relativos a la autonomía, organización, funcionamiento, gobierno, administración y control del Poder Público Municipal.

En este sentido, el Art. 76 decreta:

La administración pública municipal se regirá por los principios establecidos en la Constitución de la República y en las leyes respectivas. Cada Municipio mediante ordenanza, desarrollará esos principios para la organización y funcionamiento de los órganos del nivel local, central, descentralizado o desconcentrado, con el fin de alcanzar mayores niveles de desempeño...(p. 21).

Mientras que en el Art. 77 estipula:

La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional y de continuidad en el ejercicio de la función pública a los fines del mejor servicio a los ciudadanos y ciudadanas y la mayor eficacia y eficiencia en la

prestación de los servicios públicos. Igualmente, desarrollará progresivamente la utilización de la telemática en los sistemas de información, seguimiento y control de la gestión. Se propenderá a la creación de un sistema intermunicipal de recursos humanos que facilite la acreditación de conocimientos y experiencia de las personas que laboran en los municipios, con el propósito de promover el desarrollo de la carrera del funcionario municipal en el territorio nacional...(p. 21).

Como se puede observar, a través de estos artículos, la ley dispone el desarrollo de programas de mejora del talento humano así como la creación de métodos que viabilicen la acreditación de conocimientos y experiencias de los funcionarios municipales, promoviendo de esta manera su avance dentro de la carrera en el territorio nacional, con el propósito de optimizar su labor y por ende, ofrecer a la comunidad un servicio óptimo.

Con relación a ello, es significativo señalar que a través de la implementación de la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, se estaría contribuyendo a concretar estos requerimientos.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

La presente ley rige las relaciones de empleo gubernamental entre los funcionarios públicos y las administraciones del sector oficial, nacional, estatal y municipal, tal como lo establece en el Art. 1, el cual contiene:

...1. El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas. 2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia,

valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro (p.1).

Por otra parte, en el Art. 19 define como *funcionarios o funcionarias de carrera*, aquellos empleados que “habiendo ganado el concurso público, superado el período de prueba y en virtud de nombramiento, presten servicios remunerado y con carácter permanente” (p.6). En atención a esto, los Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, entran en esta categoría, la cual se ubica en la cuarta escala del Organigrama general de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida.

Su clasificación comprende los cargos de Analista de Personal I, Analista de Personal II, Analista de Personal III y Analista Jefe I. Como su nombre lo indica, se ocupan de examinar y gestionar todo lo concerniente al aspecto administrativo y laboral del capital humano de este ente gubernamental, para coadyuvar en la prestación de un adecuado servicio a la comunidad. Para sus efectos, es pertinente hacer mención al Art. 12, en el que establece los planes de personal, los cuales define como instrumentos que conforman los programas y actividades a ser desarrolladas por los órganos y entes de la Administración Pública para la optimación de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta los objetivos institucionales, los recursos presupuestarios y los lineamientos dictados por los órganos de gestión de la función pública.

Seguidamente, en el Art. 13 señala que estos planes habrán de incluir los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal referente a la distribución de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y medidas que establezcan los reglamentos de esta Ley.

En relación con la evaluación del desempeño, esta función es competencia del área de Recursos Humanos, tal y como lo estipula el Art 10, al señalar como una de sus atribuciones, “dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal” (p.s/n). De igual forma, en el Art. 57 establece de manera más detallada:

La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal (p.12).

En cuanto a su periodicidad el Art. 58 señala:

La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo (p. 12).

Desde esta perspectiva, la evaluación de desempeño de los Funcionarios Públicos, así como del personal contratado en función pública, deberá ser incluida en los objetivos del Plan Operativo Anual de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida, así como en la Ordenanza de Ingresos y gastos correspondientes a cada Ejercicio Fiscal.

Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa (1999)

Este documento regula la administración de las oficinas de personal en cuanto a deberes, responsabilidades, derechos y procedimientos

disciplinarios de los funcionarios públicos. De este modo, en el Título IV, Capítulo I, Sección Quinta, establece la normativa de los ascensos. Específicamente el Art. 146 estipula que los funcionarios de carrera pueden obtenerlos “sobre las bases de méritos que serán evaluados de acuerdo con las normas que dicte la Oficina Central de Personal. En igualdad de circunstancias entre dos o más funcionarios se tomará en cuenta la antigüedad” (p.s/n).

Por otra parte, el Capítulo II de esta sección, norma el sistema de calificación de servicios, en sus Arts. 148, 149, 150, 151, 152, 153 y 154, quedando establecida la obligación de los organismos del Estado, nacionales, estatales y/o municipales, de realizar la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.

Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008)

Este documento elaborado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo plantea la flexibilidad de los procedimientos administrativos para el ámbito de la Administración Pública, en conformidad con el Plan Estratégico de Desarrollo Económico y Social, y propone un modelo de competencias laborales genéricas para el servidor público, definiéndolo como “toda persona natural que independientemente de jerarquía presta servicio operativo o intelectual al Estado o a las instituciones prestatarias de los servicios públicos” (p.s/n).

Desde esta perspectiva, instaura una base común a partir de la cual los diferentes organismos del Estado deberán hacer las adaptaciones acordes a su contexto a fin de optimizar la gestión oficial. De igual forma propone la evaluación del desempeño basada en competencias para “permitir una selección acertada de los talentos requeridos por el aparato estatal. Facilitar

la movilidad interna y el establecimiento de equipos de trabajos en función de las necesidades específicas de las instituciones...” (p.s/n).

Manual de Cargos y Funciones de la Gerencia de Personal y Recursos Humanos (2012) y Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía del municipio Libertador (2016).

El primero, publicado en la Gaceta Oficial Municipal Extraordinaria N° 27, Año 2012, comprende las normas que rigen la estructura organizativa del municipio Libertador, y como su nombre lo indica, las funciones, perfil académico, responsabilidades, habilidades y destrezas para los diferentes puestos, según la denominación del cargo. Este documento fue elaborado con el propósito de ser aplicado como un instrumento que integre todas y cada una de las tareas de los empleados de la Gerencia para “mejorar su desempeño de trabajo y al mismo tiempo permitir a los jefes realizar una evaluación adecuada y objetiva del trabajo que realizan sus subordinados con el fin de gerenciar con eficiencia y eficacia” (p. 60). Además, señala en líneas generales, la función de implantar técnicas modernas relativas a la administración de personal, entre ellas, su supervisión y evaluación.

Con respecto al Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía del municipio Libertador, publicado en Gaceta Oficial Municipal Extraordinaria N° 38 Año II, 2015, este texto establece como objetivo general de la Gerencia de Talento Humano, “Asesorar, planificar y controlar el desarrollo de políticas y programas de Administración de Personal y el Talento Humano de la Alcaldía” (p.42). En otras palabras, tiene como fin aplicar procesos de planeación, organización, coordinación, dirección y control del talento humano como un sistema de gestión integrado para alcanzar el éxito organizacional.

Desde esta perspectiva, y para finalizar esta sección, es oportuno señalar que la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, está bien sustentada legalmente y se apoya en documentos concretos como los descritos. Sumado a ello, representa una herramienta que podrá ser utilizada para llevar adelante una administración del talento humano avanzada, que sirva de base para el mejoramiento continuo y la motivación de los trabajadores, es decir, para lograr calidad humana.

Breve descripción de La Organización: Alcaldía del Municipio Libertador, estado Mérida

La Alcaldía del Municipio Libertador, del estado Mérida, se encuentra ubicada geográficamente en la Av. Urdaneta, lado abajo del Colegio de Médicos.

Marco Histórico

El 28 de diciembre de 1989, con el propósito de promover la descentralización administrativa, delimitar competencias entre el Poder Nacional y los estados y determinar las funciones de los gobernadores como agentes del Ejecutivo Nacional se promulga la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público, según Gaceta Oficial N° 4.153.

Esta ley, señala en el Ordinal 1º, Art. 3, las competencias de los estados en cuanto a la organización de los Poderes Públicos de los municipios, conforme a lo establecido en la Constitución. Seguidamente, en el Capítulo II, Art.4, referente a las Competencias concurrentes entre los Niveles del Poder Público suscribe que serán transferidos progresivamente a los Estados los siguientes servicios que actualmente presta el Poder

Nacional: planificación, coordinación y promoción de su propio desarrollo integral. A tal efecto, el Ordinal 9, establece la formación de recursos humanos, de manera que los programas de aprendizaje, capacitación, perfeccionamiento profesional y de bienestar de los trabajadores pasan a ser competencia de estas instancias de gobierno descentralizadas, a fin de prestar un servicio de calidad a la comunidad.

Antecedentes Históricos de la Estructura Organizativa de la Alcaldía del municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida

1. En fecha 18 de Abril de 1996, según decreto N° 8, de fecha 31 de Marzo de 1996, publicado en Gaceta Municipal Extraordinaria de Año XIII, se dicta el Manual de Organización y Funciones del Concejo y la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida. En el mismo, se hace referencia al Alcalde como presidente de la Cámara Municipal y como Jefe del Ejecutivo Municipal y se establecen las funciones de: la Cámara Municipal, Contraloría, Sindicatura Municipal, Secretaria Municipal, Dirección de Planificación, Presupuesto e Informática, Dirección de Administración de Recursos Humanos, Dirección General, Dirección de Hacienda, Dirección Municipal de Tránsito y Transporte, Dirección de Catastro, Dirección de Servicios Públicos Municipales, Dirección de Desarrollo Urbanístico y Ambiente y Dirección de Administración.

2. El 05 de Diciembre del año 2000 en Gaceta Municipal Extraordinaria N° 52 Año III, es publicado el Decreto que establece la Estructura Organizativa y Funcional de la Alcaldía del Municipio Libertador.

3. El 17 de Julio de 2003, es publicada en la Gaceta Municipal Extraordinaria N° 95, Año IV, la "Reforma del Manual de Organización y Funciones del Concejo y la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida".

4. Posteriormente, en fecha 01 de Noviembre de 2012, según Gaceta Oficial Municipal Extraordinaria N° 27 Año IV 2012, se dictan las normas contentivas de los Manuales referidos a la: Estructura Organizativa de la Alcaldía del Municipio Libertador, Manual de Funciones del Despacho del Alcalde y de la Gerencia General; Manual de Cargos y Funciones de la Gerencia de Administración; Manual de Cargos y Funciones de la Gerencia de Planificación y Presupuesto; Manual de Cargos y Funciones de la Gerencia de Personal y Recursos Humanos; Manual de Normas y Procedimientos de la Gerencia de Administración; Manual de Normas y Procedimientos de la Gerencia de Planificación y Presupuesto y el Manual de Normas y Procedimientos de la Gerencia de Personal y Recursos Humanos.

5. El 9 de Diciembre de 2015, se crea el Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía, publicado en Gaceta Oficial Municipal Extraordinaria N° 38 Año II, 2015.

6. El 5 de diciembre de 2016, se deroga el Decreto N° 12-2015, y se crea mediante el Decreto 20-2016, el Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía del Municipio Libertador. A través del reciente manual, se establece la nueva estructura organizativa, quedando conformada por los niveles: Estratégico, de Apoyo y Operativo/Sustantivo. Entre otros aspectos, se tiene que es sustituido el nombre de Gerencia de Personal y Recursos Humanos por el de Gerencia de Talento Humano, ubicándola en el Nivel de Apoyo, tal como se aprecia en la Figura 1.

Gerencia de Talento Humano

Para sus efectos, la Gerencia de Talento Humano tiene como objetivo “asesorar, planificar y controlar el desarrollo de políticas y programas de Administración de Personal y el Talento Humano de la Alcaldía”. En cuanto a los principios que rigen la Alcaldía, se tienen:

Visión: Elevar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la promoción y construcción de un modelo de actuación transparente, incluyente, ética, democrática y participativa, mediante una gestión al servicio de sus ciudadanos que promueva una nueva cultura ciudadana.

Misión: Lograr un equipo de servidores públicos comprometidos con los ciudadanos, inspirados en valores y tradiciones, fundados en políticas públicas innovadoras que garanticen una gestión pública, eficaz, eficiente, efectiva, transparente, confiable y cercana al ciudadano, fortaleciendo el sentido de pertenencia con nuestro Municipio.

Valores. Entre otros, se tienen:

Compromiso: Comprometidos en dar respuestas y soluciones inmediatas porque los ciudadanos son nuestra prioridad.

Espíritu de Servicio: Desde la alcaldía, a diario trabajamos con la mayor entrega posible para prestar el mejor servicio a cada merideño que lo requiere.

Honestidad: Creemos que la verdad es el camino y lo transmitimos a los ciudadanos en cada espacio.

Progreso: Damos oportunidades a todos los habitantes de este municipio, porque el deseo de superación individual y colectivo nos hace mejores.

Respeto: Aceptamos y valoramos la crítica cuyo objetivo es hacer de Mérida una Ciudad de Altura.

Estructura Organizacional

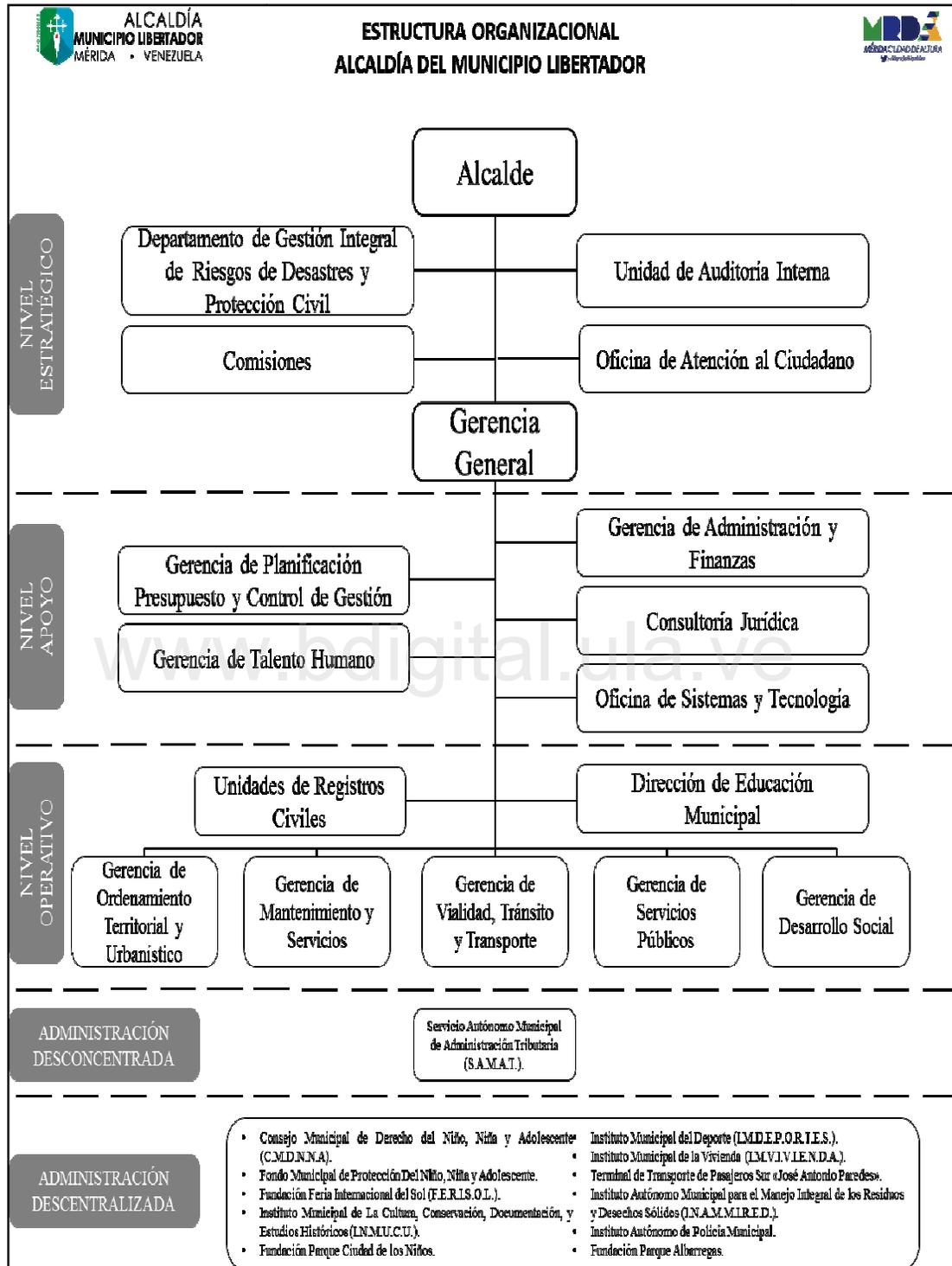


Figura 1. Organigrama: Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, según Decreto 20-2016.

Tabla 2. Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Proponer instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Diagnosticar los procedimientos aplicados para la evaluación del desempeño de los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.	Procedimientos	Técnicas y Métodos	Evaluación vertical	1,2,3
			Características	4,5
			Resultados	6,7
			Comportamientos	8,9,10,11,12
			Competencias	13,14,15,16,17,18,19
Identificar las competencias requeridas en los cargos de Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.	Competencias	Cardinales o Genéricas	Valores	20,21
		Específicas	Vertical	22,23,24
			Horizontal	25,26,27
Establecer la factibilidad institucional, técnica y financiera de la propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano.				
Diseñar la propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida				

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La estructura metodológica de una investigación define y orienta la forma en que se llevará a cabo para obtener la información y procesarla. Según Tamayo y Tamayo (2007), es “un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, por lo cual nos presenta los métodos y técnicas para la realización de la investigación” (p. 175). Consiguientemente, a continuación se desglosa la metodología en que se enmarca la investigación.

Tipo y Diseño de Investigación

Según Bernal (2006), los métodos de investigación se apoyan en:

Las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Desde esta concepción, el método de investigación se suele dividir en los métodos cuantitativo, o investigación cuantitativa; cualitativo, o investigación cualitativa (p. 57).

De acuerdo con lo señalado, el presente estudio, titulado “Instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano” corresponde a una investigación cuantitativa, que en opinión del autor (ob. cit.), “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 57).

De igual forma adopta la modalidad de Proyecto Factible, que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2014), radica en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede estar referido a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación, de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.21).

En efecto, el proyecto se sustenta en una investigación de Campo, descrita en el texto referido como:

El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 18).

En cuanto al nivel de profundidad con que ha sido abordado el objeto de estudio, se trata de una investigación descriptiva, la cual según Arias (2012), “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

De manera que esta investigación corresponde a un Proyecto Factible, apoyado en una Investigación de Campo, de tipo descriptivo que comprende la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Descripción de la Metodología

Continuando con el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2014), el Proyecto Factible, comprende las siguientes etapas:

Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la Propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados (p. 21).

En tal sentido, los objetivos de la investigación se consideran logrados con la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida. Bajo esta premisa, fueron desarrolladas las fases de diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta, tal como se especifica a continuación:

Fase I: Diagnóstico

Para Labrador y Otros, (2002), el diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p.186).Comprende tres momentos:

Momento 1: Revisión de la bibliografía contentiva de la información, para lo cual se efectuó la indagación de los estudios realizados previamente, de las teorías y bases legales que sustentan la investigación.

Momento 2: Recolección de los datos a través de la aplicación del instrumento. Para ello, la investigadora, quien desempeña funciones administrativas en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida, se comunicó con los ocho (08)

funcionarios clasificados como Analistas de Personal y procedió a aplicar los instrumentos.

Momento 3: Análisis e interpretación de los datos para la obtención de los resultados y conclusiones del diagnóstico.

Fase II. Factibilidad

Según lo planteado por Gómez (2000), la factibilidad “indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado (donde se determina si el grupo al cual va dirigido será satisfecho), y beneficiarios” (p. 24). Por consiguiente, se hizo un estudio de factibilidad desde el punto de vista institucional, técnico y financiero.

Fase III. Diseño de la Propuesta

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico, se procedió a diseñar la Propuesta, la cual tiene por objetivo Proponer instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la población es “el conjunto de individuos, objetos o mediciones que tienen alguna o algunas características en común que permiten realizar un conjunto de observaciones medibles potenciales” (p. 135). Para efectos del presente estudio, la población está conformada por ocho (08) funcionarios clasificados como Analistas de Personal, quienes laboran en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Muestra

En relación a la muestra, se tomó la definición de Arias (2012), quien señala que la muestra es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). De modo que, teniendo en cuenta que el tamaño poblacional es pequeño, fue tomada el 100% de la misma, es decir, los ocho (08) funcionarios públicos clasificados como Analistas de Personal. Al respecto, Balestrini (2002) señala:

Quando el universo de estudio está integrado por un número reducido de sujetos por ser una población pequeña y finita se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por consiguiente no se aplicarán criterios muestrales (p 130).

En este caso, corresponde a una muestra censal, denominada por Zovilla (1995), como una muestra “total exhaustiva o censal”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En esta sección se exponen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, acordes con el problema planteado, los objetivos establecidos y el diseño de investigación. Según Arias (2012), “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67), mientras que el instrumento es el medio empleado para obtener y almacenar dicha información. Siguiendo el autor precitado “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69).

En virtud de lo anterior, las técnicas seleccionadas fueron la encuesta y la observación. Para Arias (ob. cit.), la primera es un procedimiento con el que se busca “obtener información que suministra un grupo o muestra de

sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72), ya sea oral o escrita, en tanto que la observación “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (p. 69).

Al respecto, se elaboraron un cuestionario y una lista de cotejo. De acuerdo a la autora (ob. cit.), el cuestionario es un tipo de encuesta que se utiliza “de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74), las cuales deben ser contestadas por el destinatario, mientras que la lista de cotejo (llamada también de chequeo, control o verificación), es una herramienta en la que se registra “la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p. 70).

Por consiguiente, fue elaborado un cuestionario escrito conformado por 27 preguntas cerradas, distribuidas según las variables de estudio y sus dimensiones e indicadores, con una escala Likert de respuestas categorizadas de la siguiente manera: 3.- Siempre, 2.- Algunas veces, y 1.- Nunca (Anexo A). Del mismo modo se confeccionó una lista de cotejo (Anexo B), ambos dirigidos a los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez de un instrumento de evaluación está relacionada con la exactitud con que pueden hacerse las mediciones, es decir, la garantía de que el instrumento mida lo que se pretende medir. Según Barraza (2007):

El análisis de contenido aglutina tipos de estudios suplementarios. Unos encaminados a evaluar las relaciones entre el constructo y el

contenido del test, y otros dirigidos a valorar los factores contextuales internos y externos que puedan añadir varianza no deseada (p. 10).

En este caso, la validez se obtiene mediante la consulta a profesionales en el área investigada, quienes aportan su criterio respecto a si los instrumentos evalúan lo que se quiere medir. Bajo estos lineamientos, el análisis de la validez del instrumento se logró a través de la técnica del “Juicio de expertos”, en la que participaron tres (03) profesionales relacionados con el área de Administración, Gestión y Desarrollo Estratégico del Sistema de Talento Humano, así como Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Para sus efectos, les fue suministrado el mapa de variables de la investigación junto con el formato del cuestionario, para su revisión (Anexo C).

Una vez cumplido este requisito, se aplicó el Coeficiente de Proporción de Rango CPR, el cual Hernández (2006) describe como un algoritmo que permite determinar la validez de contenido de cada ítem del instrumento y el nivel de concordancia entre los jueces que validaron el cuestionario. Como resultado se obtuvo un CPR de 0,92 cuyo valor indica que la prueba tiene una excelente validez y concordancia (Anexo D).

Confiabilidad

En opinión de Palella y Martins (2010), la confiabilidad del instrumento se refiere a “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales” (p.164). En otras palabras, es la capacidad de conseguir iguales resultados repetidamente, al ser aplicado a un mismo sujeto o grupos que reúnen similares condiciones. Por tanto, este procedimiento representa seguridad, estabilidad, congruencia, predictibilidad y exactitud.

De modo que para hallar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto, aplicándose a una pequeña muestra de sujetos con características similares a quienes conforman la población del estudio y que desempeñan sus funciones en otras áreas. Los resultados logrados fueron posteriormente sometidos a la técnica del Coeficiente Alpha de Cronbach, utilizando el paquete estadístico SPSS, obteniendo un Coeficiente de 0,949. Esto indica que los resultados son representativos. (Anexo E).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

El procesamiento de los datos implica la utilización de procedimientos estadísticos que faciliten al investigador organizar la información para su posterior interpretación. En este sentido, los datos son analizados de forma pormenorizada, según los objetivos de la investigación, aplicando la estadística descriptiva a las frecuencias y porcentajes arrojados en las categorías de cada ítem, representados a través de tablas y gráficos circulares, teniendo en cuenta lo reseñado por Méndez (2000): “la información tabulada y ordenada debe ser sometida a tratamiento por técnicas de análisis matemático de carácter estadístico” (p.10).

Posteriormente se procedió a efectuar el respectivo análisis cualitativo con el propósito de hacer las inferencias correspondientes y fundamentar la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

Presentación y Análisis de los Resultados

Según Palella y Martins (2004), el análisis de los resultados consiste en “inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico (p. 170).

Por consiguiente, a continuación se muestran los resultados del cuestionario administrado a los Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, con el propósito de diagnosticar los procedimientos aplicados por esta gerencia para la evaluación de su desempeño, e identificar las competencias requeridas en los cargos de Analistas de Personal. La información proporcionada fue representada en tablas, reagrupada según las variables, dimensiones e indicadores, obteniéndose la distribución de frecuencias y porcentajes o promedio porcentual, conforme la escala designada, para luego ser reproducida mediante gráficos circulares tipo 3D y proceder a su correspondiente análisis descriptivo.

Adicional a ello, se reportan los resultados de la lista de cotejo administrada por la investigadora, con el objeto de corroborar la información suministrada por los Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano del ente señalado, en relación al primer objetivo específico, dando así dar mayor consistencia al diagnóstico realizado, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Evaluación Vertical.

N° Ítems	CRITERIO					
	Siempre 3		Alg. v. 2		Nunca 1	
	F	%	F	%	F	%
1. El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por el Gerente General.	0	0	0	0	8	100
2. El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por el Gerente de Talento Humano.	1	12,5	3	37,5	4	50
3. Los Analistas de Personal evalúan su propio desempeño.	2	12,5	0	12,5	6	75
Promedio Porcentual	3	8.33	3	16.67	18	75

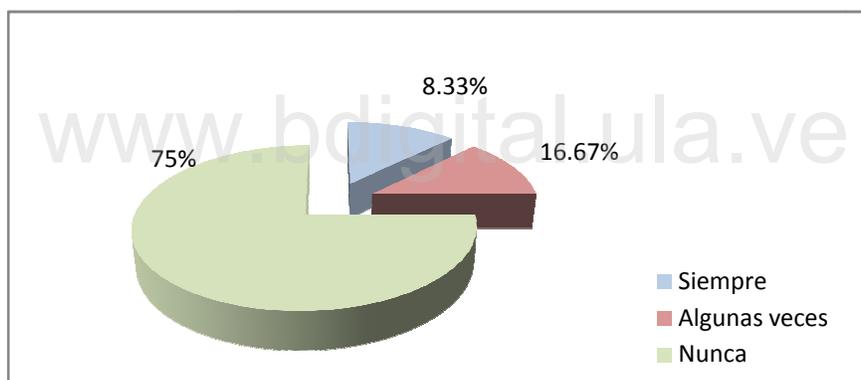


Figura 2. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Evaluación vertical.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 3 y figura 2, ítem 1, los ocho Analistas de Personal consultados, es decir, el 100%, considera que Nunca su desempeño es evaluado por el Gerente General. En el ítem 2 se observa que el 12,5% de los Analistas opina que Siempre son evaluados por el Gerente de Talento Humano, el 37,5% señala que sólo Algunas Veces, mientras que el 50% considera que Nunca lo hacen. En cuanto al ítem 3 se tiene que un 12,5% de los Analistas considera que Siempre autoevalúan su

desempeño y otro 12,5% opina que Algunas veces, mientras que el 75% restante señaló Nunca.

Con respecto a estos indicadores, el promedio porcentual obtenido revela que para el 8.33% de los Analistas de Personal, la evaluación vertical se realiza: Siempre y para el 16.67% Algunas veces, en contraposición con el 75% que considera que Nunca se ejecuta.

Sin duda, los datos obtenidos permiten inferir debilidades en la evaluación del desempeño de estos funcionarios, pues no se realiza, pese a que los procedimientos de tipo vertical permitirían a los jefes o gerentes valorar su actuación y complementarla con la autoevaluación de los empleados.

Al respecto, Hatum (2009), la propone como una opción muy amplia, dada la relación de trabajo que se produce entre jefes y empleados, producto de su interacción cotidiana, en cuyo caso, la subjetividad e imparcialidad puede ser superada mediante la participación del empleado, es decir, a través de su propia valoración. Desde esta perspectiva, la Evaluación Vertical se realizaría de forma crítica, consensuada y equitativa, para garantizar en lo posible, resultados objetivos y precisos.

Tabla 4. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Características.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre 3		Alg. v. 2		Nunca 1	
		F	%	F	%	F	%
4.	La Gerencia de Talento Humano aplica escalas gráficas para evaluar el grado en que los Analistas de Personal poseen las habilidades y destrezas requeridas por el cargo.	0	0	0	0	8	100

5. El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por su jefe inmediato o pares mediante relatos descriptivos de su actuación.	0	0	2	25	6	75
Promedio Porcentual	0	0	2	12,5	14	87,5

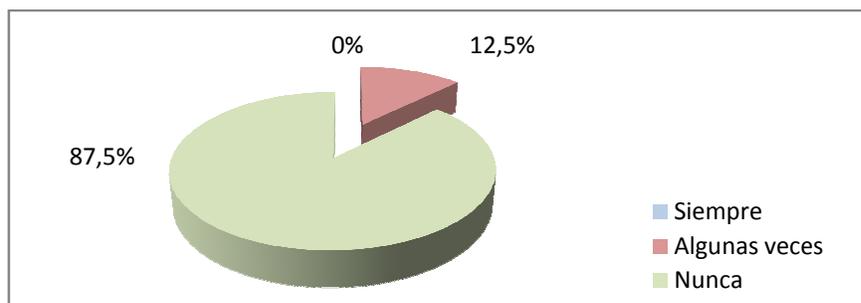


Figura 3. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Características.

Continuando con los Procedimientos aplicados para la Evaluación del Desempeño, en cuanto a técnicas y métodos basados en Características, en el ítem 4, se obtuvo que el 100% de los Analistas estima que la Gerencia de Talento Humano Nunca utiliza escalas gráficas para evaluar el grado en que poseen las habilidades y destrezas requeridas por el cargo. En el ítem 5, el 12,5% señaló que Algunas veces su desempeño es evaluado por su jefe inmediato o pares mediante relatos descriptivos, mientras que el 75% indicó que este proceso Nunca se efectúa.

De manera general, el promedio porcentual, reflejado en la tabla 4, gráfico 3, indica que sólo para el 12,5%, es decir, dos de los Analistas, la Gerencia de Talento Humano ha evaluado Algunas veces sus características de desempeño a través de los procedimientos referidos, mientras que para el 87,5% restante Nunca lo ha hecho. Palpablemente, existe un vacío en la organización en cuanto al uso de una metodología que permita estimar la medida en que sus empleados poseen las cualidades o rasgos requeridos en sus cargos. En relación a estos procedimientos, Chiavenato (1999), recomienda su uso, ya que proporcionan una visión integrada y resumida de

los aspectos a ser evaluados, cuyos instrumentos son de fácil comprensión y aplicación, además de que sus resultados pueden ser registrados fácilmente por el evaluador.

Tabla 5. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Resultados.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre 3		Alg. v. 2		Nunca 1	
		F	%	F	%	F	%
6.	La Gerencia de Talento Humano evalúa la capacidad de respuesta de los Analistas de Personal ante situaciones específicas.	0	0	3	37,5	5	62,5
7.	La Gerencia de Talento Humano evalúa en los Analistas de Personal el logro de objetivos y metas organizacionales.	0	0	2	25	6	75
Promedio Porcentual		0	0	5	31,2	11	68,7

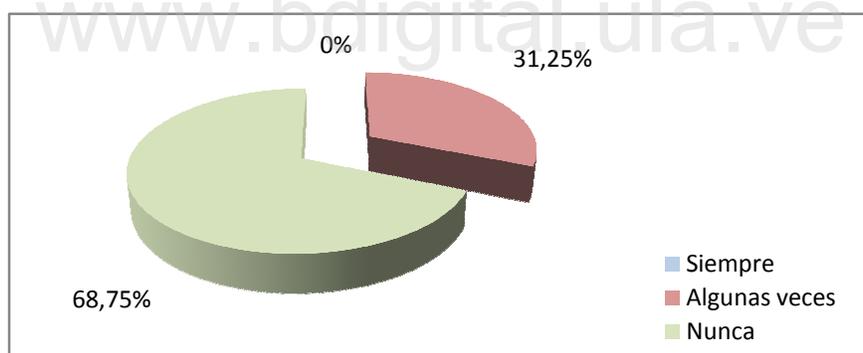


Figura 4. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Resultados.

Como se poder observar, para la dimensión técnicas y métodos, indicador Resultados, en el ítem 6, el 37,5% de los Analistas considera que sólo Algunas veces la Gerencia de Talento Humano evalúa su capacidad de respuesta ante situaciones específicas. Contrariamente, el 62,5% comparte el criterio de que Nunca es evaluado este aspecto. De igual manera, en el ítem 7, el 25% de los funcionarios considera que sólo Algunas veces esta

Gerencia evalúa en ellos el logro de objetivos y metas organizacionales, en tanto que el 75% estima que Nunca lo hace.

Como se aprecia en la tabla 5, gráfico 4, la matriz de opinión es de tendencia negativa, pues el 31,2% de los Analistas de Personal consultados estima que Algunas veces su rendimiento y logro de objetivos es evaluado mediante instrumentos basados en resultados, mientras el porcentaje restante, correspondiente al 68,7%, estima que Nunca es evaluado de esta forma.

Ahora bien, partiendo de la trascendencia que tiene para las organizaciones valorar los logros obtenidos por sus empleados y trabajadores, es necesario que esta Gerencia establezca métodos de evaluación del desempeño, que sean equitativos y permitan ser verificados. Desde esta perspectiva, Alles (2006), sugiere establecer comparación entre el rendimiento del empleado y el alcance de los objetivos, teniendo en cuenta su grado de responsabilidad y esfuerzo, así como puntos fuertes y débiles de su desempeño. Evidentemente, esto permitiría a la Gerencia de Talento Humano comprobar la eficacia con que sus empleados realizan su tarea y ofrecer feedback para fortalecerlo.

Tabla 6. Distribución de Frecuencia y Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Comportamientos.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre		Alg. v.		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
8.	La Gerencia de Talento Humano lleva un registro de incidentes críticos sobre el comportamiento de los Analistas de Personal.	1	12,5	0	0	7	87,5
9.	La Gerencia de Talento Humano evalúa el desempeño de los Analistas de Personal mediante listas de revisión de la conducta.	0	0	0	0	8	100
10.	La Gerencia de Talento Humano evalúa el desempeño de los Analistas de Personal según la frecuencia con que se presentan	0	0	0	0	8	100

conductas fuera de lo común.							
11.	La Gerencia de Talento Humano aplica escalas de observación para detectar las necesidades de capacitación de los Analistas de Personal.	0	0	3	37,5	5	62,5
12.	La Gerencia de Talento Humano diferencia los Analistas de Personal a partir de la evaluación de su desempeño.	0	0	2	25	6	75
Promedio Porcentual		1	2,5	5	12,5	34	85

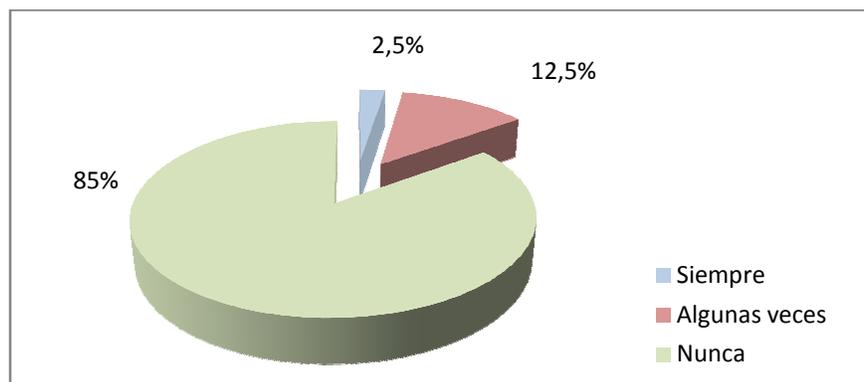


Figura 5. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Comportamientos.

Siguiendo con la Dimensión Técnicas y Métodos, indicador comportamientos, en el ítem 8, se observa que el 12,5% de los Analistas, es decir, sólo uno de ellos, señaló que la Gerencia de Talento Humano Siempre lleva un registro de incidentes críticos sobre sus comportamientos, mientras que el 87,5% destacó que Nunca lo hace. En los ítems 9 y 10, el 100% de estos empleados señaló que la Gerencia de Talento Humano Nunca evalúa su desempeño mediante listas de revisión de la conducta y que igualmente Nunca evalúa su desempeño según la frecuencia con que se presentan conductas fuera de lo común. En el ítem 11, el 37,5% de los Analistas señaló que Algunas veces la Gerencia de Talento Humano aplica escalas de observación para detectar sus necesidades de capacitación, mientras que el 62,5% señaló que Nunca emplea estas herramientas. En cuanto al ítem 12, el 25% indicó que Algunas veces la Gerencia de Talento Humano diferencia los

Analistas de Personal a partir de la evaluación de su desempeño, pero contrariamente, el 75% estableció que Nunca lo hace.

De manera global, el promedio porcentual reflejado en la tabla 6 y gráfico 5, muestra que el 2,5% de los Analistas, opina que Siempre la Gerencia de Talento Humano aplica procedimientos para la Evaluación del Desempeño basados en comportamientos, el 12,5% considera que Algunas veces, y el 85% restante, estima que Nunca lo hace.

La información suministrada permite avizorar debilidades en la Gerencia de Talento Humano, en cuanto a la aplicación de Procedimientos para evaluar el desempeño de los Analistas de Personal, basados en el comportamiento. De acuerdo con Sherman y otros (citados por Alles 2006), estos procedimientos permiten a quien evalúa, identificar el punto en el que los empleados se alejan de los parámetros establecidos, y son utilizados para describir y orientar qué acciones deben exhibir en el puesto, además de proporcionar al empleado información sobre su actuación. Sumado a ello, este tipo de evaluación permite a la gerencia identificar a los Analistas de Personal según su idoneidad. En otras palabras, la evaluación del desempeño basada en comportamientos contribuye con el desarrollo del talento humano y el crecimiento organizacional.

Tabla 7. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Competencias.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre		Alg. v.		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
13.	La Gerencia de Talento Humano evalúa a través del jefe inmediato las competencias de los Analistas de Personal.	1	12,5	0	0	7	87,5
14.	La Gerencia de Talento Humano evalúa a través de los pares de los Analistas de Personal, las competencias de estos funcionarios, según la denominación del cargo.	0	0	2	25	6	75
15.	La Gerencia de Talento Humano afianza la	1	12,5	2	25	5	62,5

		CRITERIO					
participación de los Analistas de Personal en la autoevaluación de sus competencias.							
16.	La Gerencia de Talento Humano evalúa las competencias de los Analistas de Personal, a través de subordinados según la denominación del cargo.	0	0	2	25	6	75
17.	La Gerencia de Talento Humano evalúa a través de personas externas a la Alcaldía, las competencias de los Analistas de Personal.	0	0	0	0	8	100
18.	La Gerencia de Talento Humano ofrece feedback a los Analistas de Personal sobre los resultados de la evaluación de sus competencias.	0	0	1	12,5	7	87,5
19.	La Gerencia de Talento Humano proporciona a los Analistas de Personal un informe final sobre los resultados de su evaluación.	0	0	1	12,5	7	87,5
Promedio Porcentual		2	3,5	8	14,2	46	82,1

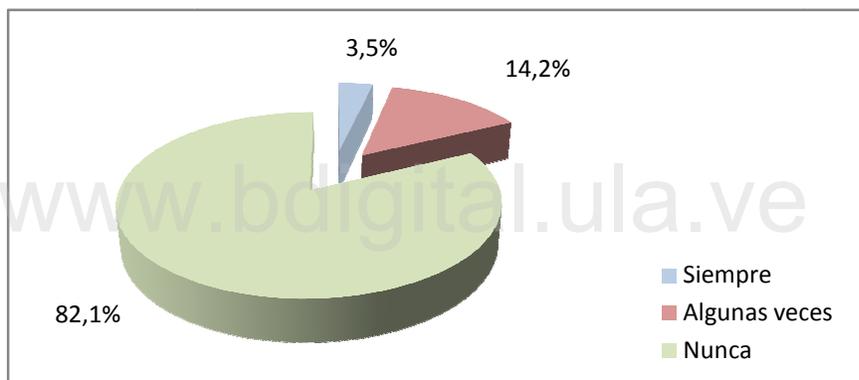


Figura 6. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Procedimientos. Dimensión: Técnicas y Métodos. Indicador: Competencias.

Con respecto a los Procedimientos aplicados para la Evaluación del Desempeño, dimensión técnicas y métodos, indicador competencias, en el ítem 13, se advierte que el 12,5% de los Analistas de Personal considera que la Gerencia de Talento Humano Siempre evalúa a través del jefe inmediato sus competencias, no obstante, el 87,5% opina que Nunca lo hace. En el ítem 14, el 25% señaló que esta Gerencia Algunas veces evalúa las competencias de los Analistas de Personal a través de sus pares, mientras que el 75% indicó que no lo hace Nunca.

En el ítem 15, el 12,5% de los Analistas de Personal respondió que Siempre la Gerencia de Talento Humano afianza su participación en la autoevaluación de sus competencias, el 25% contestó que Algunas veces lo hace, y el 62,5% Nunca. En el ítem 16, el 25% señaló que la Gerencia de Talento Humano Algunas veces evalúa las competencias de los Analistas de Personal a través de empleados subordinados, mientras que el 75% manifestó que Nunca lo hace.

En el ítem 17, el 100%, es decir, la totalidad de los encuestados manifestó que esta Gerencia Nunca evalúa sus competencias a través de personas externas a la Alcaldía. Luego, en los ítems 18 y 19, el 12,5% de los Analistas señaló que Algunas veces la Gerencia de Talento Humano les brinda feedback sobre los resultados de la evaluación de sus competencias, y les proporciona un informe final sobre los resultados de la misma. De manera totalmente opuesta, el 87,5% señaló que los procedimientos descritos Nunca se llevan a cabo.

Esta información confirma la ausencia de una evaluación del desempeño por competencias, lo cual es una desventaja para la gestión que lleva a cabo la Gerencia de Talento Humano. Ciertamente, no está en condiciones de establecer de manera objetiva y confiable, diferencias entre la actuación de sus empleados en términos de capacidad para cumplir con sus tareas de forma óptima, ni para tomar decisiones acertadas con relación al personal (rotaciones, ascensos y otros). En este caso, la evaluación del desempeño por competencias, empleando cualquiera de las técnicas propuestas, 180° o 360° podría contribuir a motivar e incentivar en ellos comportamientos y actitudes orientados a su desarrollo y crecimiento personal y profesional.

En efecto, tal como lo señala Alles (2006), la evaluación del desempeño por competencias, constituye una de las herramientas más favorables para incrementar el rendimiento e impulsar las metas estratégicas, y precisamente

el área de Recursos Humanos es responsable de implementar prácticas evaluativas que contribuyan simultáneamente con el desarrollo del talento humano y el crecimiento organizacional.

Tabla 8. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Cardinales o Genéricas. Indicador: Valores.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre 3		Alg. v. 2		Nunca 1	
		F	%	F	%	F	%
20.	La Gerencia de Talento Humano promueve en los Analistas de Personal el compromiso como un valor fundamental para el logro de los objetivos y metas de la organización	0	0	3	37,5	5	62,5
21.	La Gerencia de Talento Humano fomenta en los Analistas de Personal la responsabilidad como una capacidad que les permite mantener un balance entre sus obligaciones personales y profesionales y cumplir con ellas.	1	12,5	3	37,5	4	50
Promedio Porcentual		1	6,2	6	37,5	9	56,2

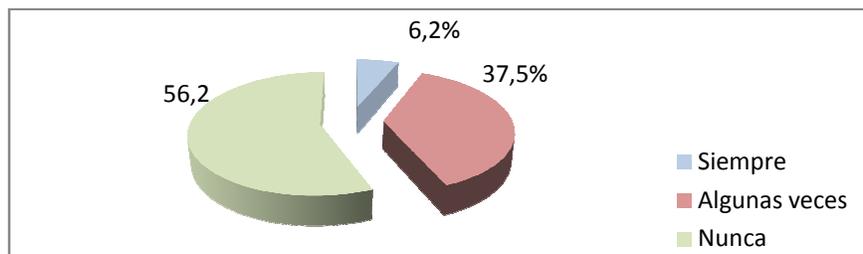


Figura 7. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Cardinales o Genéricas. Indicador: Valores.

Con relación a la Variable Competencias de los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano, Dimensión Cardinales o Genéricas, Indicador Valores, en el ítem 20, se observa que el 37,5% de estos empleados respondió que la Gerencia de Talento Humano Algunas veces promueve en ellos el compromiso como un valor clave para el logro de

los objetivos y metas organizacionales, no obstante, el 62,5% respondió que Nunca lo hace. En cuanto a la responsabilidad personal, como una capacidad que les permite mantener un balance entre sus obligaciones personales y profesionales y cumplir con ellas, en el ítem 21, el 12,5% de los Analistas respondió que la Gerencia de Talento Humano Siempre fomenta en ellos esta competencia, el 37,5% expresó que lo hace Algunas veces y el 50% restante señaló Nunca.

Sintetizando, los promedios porcentuales registrados en la tabla 8 y gráfico 7, indican que sólo el 6,2% de los Analistas encuestados considera que la Gerencia de Talento Humano Siempre promueve y fomenta en ellos el compromiso y la responsabilidad personal para el logro de los objetivos y metas del trabajo que lleva acabo la Alcaldía, el 37,5% expresa que lo hace Algunas veces, y el 56,2% estima que Nunca.

Ahora bien, teniendo en cuenta que estas competencias, clasificadas como cardinales o genéricas, hacen referencia a valores, y como tal, deben estar presentes en todos los empleados de la organización, es significativo traer a colación el planteamiento de Alles (2011), quien propone que los valores de la organización sean transformados en competencias, o en todo caso, en indicadores para ser introducidos en los subsistemas de Recursos Humanos, de modo que realmente integren herramientas prácticas de gestión.

Por su parte, el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional, elaborado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (2008), define estas competencias como “aquellas comunes en toda la Administración Pública Nacional, que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que los diferencia de otras organizaciones y le permiten tener éxito” (p. s/n).

Efectivamente, el Compromiso y la Responsabilidad personal forman parte de este compendio, y es importante que estas competencias sean desarrolladas y promovidas por la Alcaldía, para prestar un servicio a la comunidad de forma idónea, íntegra y cumplidora.

Tabla 9. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Específicas. Indicador: Vertical.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre 3		Alg. v. 2		Nunca 1	
		F	%	F	%	F	%
22.	La Gerencia de Talento Humano exhorta en los Analistas de Personal, el pensamiento analítico, como una competencia para comprender y analizar situaciones complejas	0	0	4	50	4	50
23.	La Gerencia de Talento Humano estimula en los Analistas de Personal, su capacidad de planificación y organización.	0	0	3	37,5	5	62,5
24.	La Gerencia de Talento Humano impulsa en los Analistas de Personal, su capacidad para establecer relaciones públicas con organismos y personas con las cuales intercambia información y/o constituyen redes de tipo laboral.	0	0	3	37,5	5	62,5
Promedio Porcentual		0	0	10	41,6	14	58,3

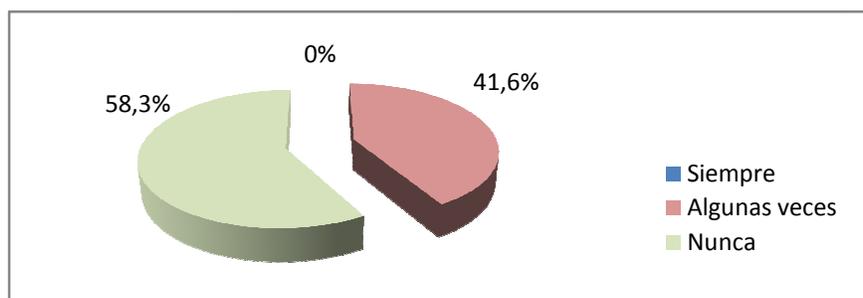


Figura 8. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Específicas. Indicador: Vertical.

Respecto a la Variable Competencias, Dimensión Específicas, para el Indicador Vertical, ítem 22, se tiene que un 50% de los Analistas opina que

la Gerencia de Talento Humano Algunas veces alienta el pensamiento analítico como una competencia para comprender y analizar situaciones complejas, entretanto el otro 50% señaló Nunca. En el ítem 23, se observa que para el 37,5% de los Analistas de Personal, la Gerencia de Talento Humano Algunas veces evalúa en ellos su capacidad de planificación y organización, mientras que el 62,5% estima que Nunca lo hace.

En el ítem 24, el 37,5% de los Analistas opina que la Gerencia de Talento Humano Algunas veces impulsa su capacidad para establecer relaciones públicas con organismos y personas con las cuales intercambia información y/o constituyen redes de tipo laboral, mientras que el 62,5% señala que Nunca estimula esta competencia.

En síntesis, la suma de estas frecuencias porcentuales revela que para el 41,6% de los Analistas de Personal, la Gerencia de Talento Humano Algunas veces requiere del desempeño de competencias específicas de corte vertical, en tanto que para el 58,3% Nunca lo hace.

Tabla 10. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Específicas. Indicador: Horizontal.

N°	Ítems	CRITERIO					
		Siempre 3		Alg. v. 2		Nunca 1	
		F	%	F	%	F	%
25.	La Gerencia de Talento Humano promueve en los Analistas de Personal la aplicación de conocimientos con el fin de alcanzar los objetivos y generar soluciones prácticas.	0	0	4	50	4	50
26.	La Gerencia de Talento Humano induce en los Analistas de Personal, su capacidad para aplicar conocimientos y habilidades en el manejo eficiente de las TIC.	0	0	3	37,5	5	62,5
27.	La Gerencia de Talento Humano valora en los Analistas de Personal, su capacidad para escuchar, entender y transmitir la información requerida por los demás.	0	0	4	50	4	50
Promedio Porcentual		0	0	11	45,8	13	54,1

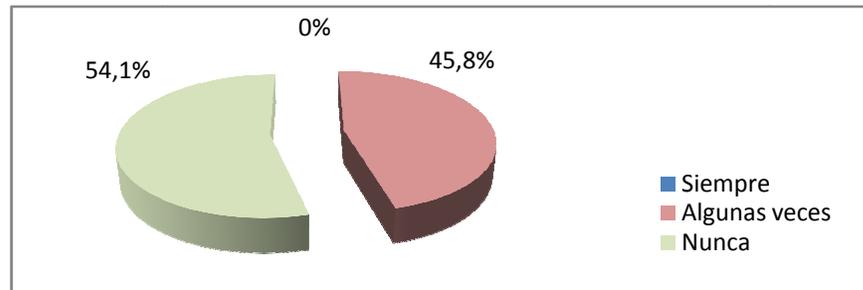


Figura 9. Distribución de Frecuencia Porcentual. Variable: Competencias. Dimensión: Específicas. Indicador: Horizontal.

Continuando con la Variable Competencias, Dimensión Específicas, se tiene para el Indicador Horizontal, ítem 25, que los Analistas de Personal asumen una opinión dividida en partes iguales: un 50% considera que la Gerencia de Talento Humano Algunas veces promueve en ellos la aplicación de conocimientos con el fin de alcanzar los objetivos y generar soluciones prácticas, en tanto que el 50% restante es del criterio de que Nunca lo hace. En cuanto al ítem 26, el 37,5% de los Analistas considera que esta Gerencia Algunas veces induce su capacidad para aplicar conocimientos y habilidades en el manejo eficiente de las TIC. Por otro lado, el 62,5% estima que no lo hace Nunca.

Finalmente, en el ítem 27, se observa un criterio paralelo en los Analistas de Personal: un 50% opina que esta Gerencia Algunas veces valora la competencia de comunicación eficaz, la cual implica su capacidad para escuchar, entender y transmitir la información requerida por los demás, y el otro 50% considera que no la valora Nunca.

De este modo, el promedio porcentual obtenido indica que para el 45,8% de los Analistas de Personal, la Gerencia de Talento Humano Algunas veces requiere de ellos competencias específicas de corte horizontal en el desempeño de sus cargos, mientras que para el 54,1% Nunca lo hace.

Ahora bien, en la Variable Competencias, Dimensión Específicas, al reagrupar los datos de acuerdo a los indicadores seleccionados, en este

caso, competencias de corte vertical y horizontal, los resultados, al igual que en las secciones anteriores, confirman debilidades en la gestión que lleva a cabo la Gerencia de Talento Humano. Indudablemente, el desempeño de los Analistas de Personal, no es acompañado de una acción gerencial que valore el desarrollo de las competencias necesarias para ejercer sus cargos de manera exitosa, ya sean aquellas atribuibles por jerarquía y por tanto de tipo vertical, así como las que deberían ser exigidas a todos los Analistas, independientemente del nivel que ocupen, y que por tanto son de índole horizontal.

Como lo señala Alles (2011), estas competencias están relacionadas directamente con el análisis de cargos, ajustables a ciertos grupos de personas, según las necesidades de los diferentes sectores en que la organización se estructura. Bajo esta perspectiva, partiendo de la premisa de que quien tiene la competencia para actuar posee los conocimientos requeridos, la capacidad y las habilidades necesarias para intervenir de forma eficaz y oportuna, es necesario que esta Gerencia promueva su desarrollo e incentive su aplicación, de manera que el personal sienta que es reconocido y valorado objetivamente por su desempeño.

En cuanto a la lista de cotejo, las observaciones fueron realizadas en diversas oportunidades, teniendo como referente el instrumento diseñado, cuyos datos se representan en la siguiente tabla para su interpretación y análisis.

Tabla 11. Lista de Cotejo.

Aspectos Observados	SÍ	NO
El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por el Gerente General.		x
El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por el Gerente de Talento Humano.		x
Los Analistas de Personal evalúan su propio desempeño.		x
La Gerencia de Talento Humano aplica escalas gráficas para		x

evaluar el grado en que los Analistas de Personal poseen las habilidades y destrezas requeridas por el cargo.		
El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por su jefe inmediato o pares, mediante relatos descriptivos de su actuación.		x
La Gerencia de Talento Humano evalúa la capacidad de respuesta de los Analistas de Personal ante situaciones específicas.		x
La Gerencia de Talento Humano evalúa en los Analistas de Personal el logro de objetivos y metas organizacionales.		x
La Gerencia de Talento Humano lleva un registro de incidentes críticos sobre el comportamiento de los Analistas de Personal.		x
La Gerencia de Talento Humano evalúa las características del desempeño de los Analistas de Personal mediante listas de revisión de la conducta.		x
La Gerencia de Talento Humano evalúa el desempeño de los Analistas de Personal según la frecuencia con que se presentan conductas fuera de lo común.		x
La Gerencia de Talento Humano aplica escalas de observación de la conducta para detectar las necesidades de capacitación de los Analistas de Personal.		x
La Gerencia de Talento Humano diferencia los Analistas de Personal a partir de la evaluación de su desempeño.		x
La Gerencia de Talento Humano evalúa a través del jefe inmediato las competencias de los Analistas de Personal.		x
La Gerencia de Talento Humano evalúa a través de los pares de los Analistas de Personal, las competencias de estos funcionarios, según la denominación del cargo.		x
La Gerencia de Talento Humano afianza la participación de los Analistas de Personal en la autoevaluación de sus competencias.		x
La Gerencia de Talento Humano evalúa las competencias de los Analistas de Personal, a través de subordinados según la denominación del cargo.		x
La Gerencia de Talento Humano evalúa a través de personas externas a la Alcaldía, las competencias de los Analistas de Personal.		x
La Gerencia de Talento Humano ofrece feedback a los Analistas de Personal sobre los resultados de la evaluación de sus competencias.		x
La Gerencia de Talento Humano proporciona a los Analistas de Personal un informe final sobre los resultados de su evaluación.		x

Para iniciar, en la Variable Procedimientos, Dimensión Técnicas y Métodos, Indicadores: evaluación vertical, características, resultados, comportamientos y competencias, se observó que la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, no emplea ninguna de las técnicas y métodos señalados para evaluar el desempeño de los Analistas de Personal: no hay evaluación vertical, y no se aplica ningún tipo de instrumentos y/o escalas para valorar de forma crítica y objetiva sus debilidades, fortalezas y compromiso con este ente público, en otras palabras, características, rasgos o cualidades; no se utilizan prácticas evaluativas en función de los logros obtenidos ni métodos basados en comportamientos para describir de manera específica qué acciones deberían o no estar presentes en la conducta de estos empleados con el propósito de determinar sus patrones de conducta.

En cuanto a las Técnicas y Métodos que deberían emplearse para evaluar las competencias de los Analistas de Personal, se pudo comprobar su ausencia, así como el hecho de que este ente no ha asumido una gestión de su personal por competencias, ni estas han sido establecidas, sólo se cuenta con el Descriptivo de Cargos en el que se muestra a grandes rasgos y de forma incipiente algunos aspectos, tales como funciones del cargo, conocimientos, responsabilidades, habilidades y destrezas.

Conclusiones del Diagnóstico

En consonancia con los dos primeros objetivos específicos planteados en la investigación: Diagnosticar los procedimientos aplicados para la evaluación del desempeño de los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, e Identificar las competencias de los Analistas de Personal adscritos a esta Gerencia, los resultados obtenidos a través del diagnóstico aplicado a estos funcionarios públicos, permitieron evidenciar que esta Administración

no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, y menos aún, con un método basado en competencias.

Ciertamente, hoy por hoy se realiza una “evaluación” improvisada, subjetiva y esporádica, sin la participación de los empleados y sin que se produzca feedback o retroalimentación alguna. En otras palabras, no se ejecutan los procedimientos necesarios para calificar al personal que labora en el área, generando entre otros aspectos, incertidumbre, desconfianza y subjetividades. De igual forma se pudo constatar que la Gerencia de Talento Humano no lleva a cabo una gestión del personal por competencias, o al menos, no se encuentran explícitas debidamente.

En efecto, tal y como lo señala el grupo encuestado, las competencias cardinales y específicas seleccionadas (producto de la revisión de varios documentos, entre ellos, el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional y la obra de Alles), no son promovidas. Bajo esta perspectiva, los resultados del diagnóstico permitieron corroborar la carencia de procedimientos e instrumentos de evaluación del desempeño, aspecto que coloca a la organización en desventaja frente a las tendencias actuales en el campo gerencial y laboral, dado que la captación y conservación de capital humano calificado, requiere que este sea valorado y desarrollado en todas sus dimensiones.

En tal sentido, se infiere la necesidad de elaborar la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias, para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador, estado Mérida.

En cuanto al objetivo planteado sobre la factibilidad de la Propuesta, es satisfactorio señalar grandes posibilidades de ejecución desde el punto de vista institucional, técnico y financiero, puesto que existe la disposición de las autoridades y personal adscrito a la Gerencia de Talento Humano de

participar en iniciativas concretas que permitan la evaluación sistemática del desempeño potencial de los empleados, así como los recursos, equipos y áreas necesarios para su implementación.

Para finalizar, es oportuno señalar que la Propuesta ha sido elaborada teniendo en cuenta la información obtenida a lo largo del trabajo de investigación, la cual arrojó insumos para su diseño, en aras de aportar a la Alcaldía del municipio Libertador una herramienta de gestión que favorezca conjuntamente el desarrollo del talento humano y su crecimiento organizacional.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, PARA LOS ANALISTAS DE PERSONAL ADSCRITOS A LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO MÉRIDA

La evolución y transformación de las organizaciones depende en gran medida de la capacidad gerencial para insertar y ejecutar cambios que optimicen su funcionamiento y permitan su consolidación y crecimiento. Desde esta perspectiva, la evaluación del desempeño por competencias constituye una herramienta que proporciona información para determinar el grado en que su capital humano contribuye con los objetivos y metas de la organización, así como apreciar los niveles de logro y satisfacción personal, aspectos de suma importancia que se integran y redefinen mutuamente.

En efecto, actualmente se propone la evaluación del desempeño por competencias para la mejora continua, a través de instrumentos objetivos y consensuados administrados por personas calificadas, dada la complejidad del proceso, pues se aspira medir conocimientos, comportamientos, habilidades, actitudes y aptitudes, teniendo como referentes los perfiles competenciales, los valores y la cultura organizacional instaurada. Bajo esta premisa, se presenta la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Objetivos

General

Crear instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Específicos

Proponer lineamientos para la evaluación del desempeño por competencias de los Analistas de Personal.

Establecer los principios de la evaluación del desempeño por competencias.

Identificar las escalas de evaluación del desempeño por competencias.

Mostrar a través del organigrama, la ubicación de los cargos de Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano.

Dar a conocer la estrategia organizacional de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida.

Ejemplificar los comportamientos que evidencian algunas de las competencias cardinales asignadas a los empleados de la Alcaldía del municipio Libertador.

Presentar la Descripción y Análisis de Cargos correspondiente a los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano.

Describir los comportamientos que confirman las competencias específicas asignadas a los Analistas de Personal según la denominación del cargo.

Presentar formatos de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias.

Justificación

La propuesta de Instrumentos de Evaluación del Desempeño por Competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, surge de la necesidad de aportar a este ente gubernamental, herramientas que permitan potenciar el trabajo que día a día realizan los funcionarios públicos antes mencionados, para brindar a sus clientes internos y comunidad en general, la mejor atención y un servicio óptimo.

Al respecto, es importante señalar que en la actualidad, esta Alcaldía, lleva a cabo una serie de procedimientos tendientes a modernizar la Administración Pública Municipal vigente, desde su estructura organizativa hasta la normativa para su funcionamiento, lo cual implica una labor compleja que requiere de la toma de decisiones y ejecución de acciones para lograr altos estándares de eficiencia y calidad. Desde esta perspectiva, la propuesta suministra información y conocimientos teóricos, entre ellos, los desarrollados por Marta Alles, autora reconocida a nivel internacional por sus numerosas obras concernientes al área de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, los cuales pudieran ser considerados en la planificación y conducción de los cambios a ser implementados.

Por otra parte, esta iniciativa es una oportunidad para la Gerencia de Talento Humano, de operativizar y fortalecer su gestión de manera significativa, así como mejorar sustantivamente el clima organizacional existente, mediante la implementación de la Propuesta, la cual será renovada paulatinamente, con los aportes e intercambio de puntos de vista de quienes laboran en esta Alcaldía.

Finalmente, es importancia reseñar su pertinencia, en cuanto a que la elaboración de la propuesta, es resultado del esfuerzo y dedicación de la investigadora, quien desempeña funciones profesionales en la Gerencia de

Talento Humano, constituyendo así parte del engranaje de esta administración, en la que día a día comparte con sus compañeros de trabajo y autoridades, valores y expectativas que de una u otra forma contribuyen con su crecimiento personal y profesional.

Los instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, han sido diseñados teniendo en cuenta el Descriptivo de Puestos establecido para el ejercicio de estos cargos de carrera (los cuales fueron revisados y mejorados), con el propósito de asegurar su objetividad y pertinencia en pro del desarrollo del potencial humano. En tal sentido se han formulado algunas orientaciones generales, susceptibles de ser adaptadas a posibles requerimientos internos y demandas del contexto, facilitando así su aprobación e implementación con resultados satisfactorios.

Factibilidad de la Propuesta

Esta Propuesta se enmarca en un Proyecto Factible, cuya ejecución está sujeta a aspectos de índole institucional, técnico y financiero, los cuales fueron abordados por la investigadora durante el desarrollo del estudio.

Factibilidad Institucional

En primer lugar, la Propuesta de instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal adscritos a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida, es factible de ser aplicada en vista de que para el momento de la Investigación, la Alcaldía del municipio Libertador se manifiesta cónsona con la idea de insertar los cambios y ajustes necesarios para llevar a cabo una gestión del personal moderna, que permita optimizar los criterios de

selección de sus empleados, tomar decisiones acertadas en cuanto a ascensos y rotaciones, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y reconocer los esfuerzos personales y profesionales que día a día realizan.

Igualmente, cuenta con el respaldo de los Analistas de Personal, quienes al actuar como informantes durante el diagnóstico, expresaron sus expectativas y su interés en que se produzcan cambios a nivel gerencial, en cuanto a la evaluación de su desempeño. En efecto, esto constituiría una oportunidad para recibir remuneraciones e incentivos laborales financieros.

Factibilidad Técnica

En cuanto a la factibilidad técnica de la Propuesta, se puede afirmar que la Alcaldía del municipio Libertador de Mérida, cuenta con profesionales calificados vinculados a la Administración de Recursos Humanos, quienes se desempeñan en la Gerencia de Talento humano, aunado a que existe la posibilidad real de obtener el apoyo de personas expertas en el área. Por otra parte, este ente gubernamental posee equipos técnicos electrónicos y tecnología de punta, así como espacios físicos adecuados y dotados de mobiliario confortable para el desarrollo de la misma.

Factibilidad Financiera.

Finalmente, es satisfactorio señalar que existen recursos económicos disponibles para financiar los gastos que generaría el desarrollo de la Propuesta, por cuanto estos provienen de las partidas presupuestarias asignadas al Plan Operativo Anual POA.

Fundamentación Teórica

Esta Propuesta se apoya teóricamente en los trabajos realizados por Martha Alles, quien ha incursionado en el área de la Administración de

Recursos Humanos y desde su enfoque ofrece herramientas para gestionar grupos humanos en los espacios organizacionales, con criterios de calidad.

En primer lugar es importante señalar que cuando se pretende llevar a cabo una evaluación del desempeño por competencias, es necesario definir competencias, y señalar las competencias requeridas por la organización para cada uno de los cargos. Al respecto, Gil (2007), señala:

Responde a la definición de los perfiles de competencias para los diferentes puestos de trabajo, al tiempo que influye sobre la redefinición de los mismos y el planteamiento de objetivos más elevados en cuanto a resultados y a desarrollo competencial (p. 92).

De acuerdo al autor, la definición de competencias implica la revisión de comportamientos observables, producto de un conjunto de motivaciones, atributos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades. En tal sentido, Alles (2011), recomienda para las organizaciones en las cuales no se gestiona el personal según un modelo de competencias: 1°. La revisión y manejo de información detallada sobre la Visión, Misión, historia, filosofía y planes estratégicos de la organización, lo cual le permitirá crear un “Modelo de Gestión por Competencias” o “Modelo de Management (Administración) basado en competencias”. 2°. La descripción y análisis de cargos para determinar las competencias cardinales o generales de todos los integrantes del área, y las específicas, según la clasificación de cargos.

En cuanto a la asignación de competencias a un puesto, precisa la revisión de las tareas, deberes y responsabilidades que debe llevar a cabo el empleado. En esta asignación se señala el nivel requerido para cada una de las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, de acuerdo a la estructura de puestos, para establecer el grado de dominio de la competencia requerido, de manera que el desempeño del empleado se ajuste a su nivel de exigencia. Por ende, en este caso, las competencias,

difieren según la especialidad y el nivel del cargo, por tanto, una misma competencia puede ser necesitada para diversos grupos de empleados, pero tener diferente importancia, la cual se especifica mediante el grado requerido entre ambos niveles.

Para Alles (2012), el Modelo de Gestión por Competencias constituye, un “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (p. 18), mientras que el Descriptivo de puestos, es un “Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias” (p.107).

De modo que las competencias se originan de la combinación de diversos componentes, tales como rasgos de personalidad, motivaciones y auto concepto, por tanto, la adecuación del empleado en el cargo involucra cotejar lo que el puesto requiere con las competencias. Al respecto, Spencer y Spencer (citados por Alles, 2003), subrayan: “cuanto mayor sea la concordancia entre los requisitos del puesto y las competencias de la persona, mejor será el desempeño y la satisfacción laboral de ésta” (p. 78). Así, niveles de satisfacción y desempeño elevados del empleado, facultan a la organización para la preservación del talento humano, dado que las organizaciones competitivas buscan retener los recursos humanos que considera valiosos, y por otro lado, los empleados que entran en esta categorización, por lo general no renuncian, al contrario, tienen buenas expectativas en el cargo.

Para sus efectos, las competencias son escritas iniciando con el término “capacidad para...” y desglosadas en comportamientos, los cuales se redactan con un verbo en presente indicativo (“en acción”) a fin de que en su evaluación se pueda reconocer de manera directa si el empleado manifiesta

o no el comportamiento descrito y determinar el dominio o ausencia de la competencia.

Ahora bien, en vista de que la Alcaldía del municipio Libertador no cuenta con un Manual de Competencias, y en atención al objetivo planteado, se proponen a modo de ilustración, dos (2) Competencias Cardinales, es decir, para todos los empleados que laboran en esta organización y que reflejan los valores de este ente gubernamental, teniendo como referentes el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional (2008), y el Diccionario de Comportamientos de Martha Alles (2012).

De igual forma, se proponen las competencias específicas de los Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano, de acuerdo a la denominación del cargo: Analista de Personal I, Analista de Personal II, Analista de Personal III y Analista Jefe I.

En cuanto a la evaluación del desempeño por competencias, esta Propuesta toma los modelos desarrollados por Alles (ob. cit.): Evaluación de 180° y Evaluación de 360° o Feedback. Estas herramientas requieren que la evaluación del empleado se realice en base a la tarea, conforme a las competencias establecidas y los comportamientos que ellas refieren. De este modo, se observan los comportamientos durante la actividad y se cotejan o comparan con las conductas requeridas, lo cual ayuda a garantizar la objetividad y transparencia de la actividad evaluativa, además de tener un carácter fundamentalmente incentivador y de desarrollo profesional.

Según Alles (2006), en la Evaluación por competencias el evaluador valora la efectividad del evaluado en el desempeño de las competencias seleccionadas en escenarios normales de trabajo, es decir, en el día a día. Sumado a ello, puede evaluar las mismas competencias pero en condiciones especiales: estrés, tareas de alta complejidad, plazos cortos y otros.

Instrumentos de Evaluación del Desempeño por Competencias para los Analistas de Personal Adscritos a la Gerencia de Talento Humano



2018

Judith Magaly Posadas

Contenido

PARTE I.

Lineamientos para la Evaluación del Desempeño por Competencias de los Analistas de Personal

- Planificación
- Formación y Capacitación
- Responsables de la aplicación de los Instrumentos de Evaluación.
- Pasos

Principios de la Evaluación del Desempeño por Competencias

Escalas de Evaluación

PARTE II

Ubicación de los Cargos de Analistas de Personal en el organigrama

Estrategia organizacional de la Gerencia de Talento Humano:

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Funciones

Competencias Cardinales de los Empleados de la Alcaldía del municipio Libertador

Descripción y Análisis de Cargos /Competencias Específicas de los Analistas de Personal

- Analista de Personal I.
- Analista de Personal II.
- Analista de Personal III.
- Analista Jefe I.

PARTE III

Instrumentos

1. Instrumento de evaluación de competencias, según el grado en que se manifiestan los comportamientos que demuestran su desarrollo.
 2. Instrumento de Evaluación de la Competencia según los grados de desarrollo y frecuencia con que se presentan los comportamientos.
 3. Instrumento/ilustración para obtener el grado por ponderación de un comportamiento y de desarrollo de la competencia.
 4. Instrumento de Evaluación de Competencias Cardinales y Específicas.
 5. Instrumento para obtener el Grado ponderado de las Competencias Cardinales y Específicas.
 6. Instrumento/Modelo de Evaluación de Competencias 360°
- Otros.

Comparación: Autoevaluación y evaluadores

Resumen de Evaluación: Una Competencia/varios empleados

Comparación de empleados evaluados

Lineamientos para la Evaluación del Desempeño por Competencias

La implementación de la Propuesta requiere en primer lugar, darla a conocer a los funcionarios que ocupan cargos de autoridad y supervisión en los diferentes niveles de la Gerencia de Talento Humano, a fin de que sean reconocidos sus beneficios y aporten sus conocimientos. En segundo lugar, se exhorta su divulgación a los empleados y colaboradores, mediante estrategias formativas que permitan el análisis y enriquecimiento de los formatos sugeridos, de allí su flexibilidad.

En este contexto, a continuación se presentan de manera breve algunos aspectos a ser considerados para que su ejecución permita obtener resultados satisfactorios.

Planificación

La evaluación del desempeño debe formar parte de la Planificación de la Gerencia, y ser coordinada para resultados óptimos. En cuanto a su periodicidad se recomienda realizarla dos veces al año apoyándose en los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. Para sus efectos, se recomienda que la evaluación del desempeño sea aplicada a los Analistas de Personal con un mínimo de tres (3) meses de antigüedad en el cargo.

Igualmente, ha de ser ejecutada de manera extraordinaria para efectos de promoción, transferencias e incentivos laborales o cualquier otra circunstancia que lo requiera, tal como la terminación de un período de prueba, y otros. Por tanto, es aconsejable la elaboración de un cronograma que refleje la secuencia de actividades a desarrollar, con un rango de flexibilidad que permita modificaciones. Asimismo, deben estimarse y preverse los recursos técnicos y financieros, así como la logística y condiciones en que será producida.

Formación y Capacitación

Quienes participan de la evaluación del desempeño por competencias, han de manejar conocimientos sobre la Estrategia Organizacional, y recibir entrenamiento práctico para la aplicación de los instrumentos. Los contenidos sugeridos son: La Organización, Inteligencia Emocional, Comunicación eficaz, Evaluación del desempeño, Competencias, Evaluación del Desempeño por Competencias, Procedimientos y Principios de la Evaluación del desempeño, Metodología, Escalas, Interpretación y análisis de resultados, Feedback, y Elaboración de informes de evaluación, entre otros.

Dado que la evaluación por competencias según el Modelo de 180° o 360°- Feedback incluye la participación del evaluado (Autoevaluación) y de los pares (Coevaluación), es importante que todos los empleados reciban esta formación, lo cual ayuda no sólo al manejo adecuado de los instrumentos de evaluación, sino a crear una cultura para el cambio, fundamentada en el protagonismo de sus colaboradores.

Responsables de la aplicación de los Instrumentos de Evaluación

Jefe inmediato: como supervisor le corresponde evaluar el desempeño organizativo mediante la aplicación de Técnicas de Administración de Personal y Recursos Humanos, haciendo uso de instrumentos específicos, elaborados para tal fin.

El empleado evaluado: le corresponde el derecho a evaluar su actuación en el cargo, además de conocer lo que se espera de su desempeño durante el lapso establecido, los procedimientos y códigos bajo los cuales será valorado, así como los resultados obtenidos, permitiendo una evaluación jerárquica más equitativa y precisa.

Pares y/o clientes externos: a objeto de obtener una visión más amplia para la toma de decisiones.

Consultor de RRHH: Persona externa a la organización cuya función es la de brindar asesoramiento especializado en el manejo de procesos de evaluación del desempeño por competencias. Procesa resultados y prepara informes de evaluación con ética profesional.

Pasos

- Revisión de los formatos para autorizar su aplicación.
- Concertación de la evaluación.
- Aplicación de los instrumentos: Observación de la conducta según las competencias exigidas para el cargo y el grado de desarrollo requerido.
- Procesamiento y análisis de los resultados.
- Entrevista con el evaluado, a fin de darle la oportunidad de que conozca los resultados de su evaluación, exponga sus opiniones, realice consultas y se establezcan las recomendaciones, en un clima favorable y a través del feedback.
- Elaboración del informe de evaluación y registro de la calificación final, el cual debe incluir las acciones pertinentes para el mejoramiento del personal y/o toma de decisiones (Recomendaciones).
- Firmas.
- Archivo de resultados en el expediente del empleado. Los resultados obtenidos se recopilarán haciendo uso de la plataforma tecnológica, en donde quedará un registro de las evaluaciones realizadas al empleado durante su trayectoria laboral.



En caso de obtenerse resultados no esperados, o desfavorables al perfil requerido para el cargo, elaborar un plan de acción para aplicar medidas que contribuyan a mejorar la dinámica de dirección de talento humano.

Principios de la Evaluación del Desempeño por Competencias

- Ética profesional: Actuar con sutileza, considerando sus necesidades, autoestima, repercusiones en su vida familiar, economía y estabilidad emocional.
- Orientación: Dar asesoría de manera cortés y respetuosa.
- Objetividad: Evaluar los resultados de los instrumentos de manera ecuánime e imparcial, sin involucrar sentimientos o emociones.
- Verificación y comprobación. Comparar el perfil requerido con los resultados del evaluado para elaborar el informe correspondiente.
- Valoración: reconocer los esfuerzos personales y profesionales y el potencial de cada empleado.



Los resultados de la evaluación deben ser tratados con discrecionalidad, cuyo acceso será permitido sólo a los jefes involucrados y al empleado evaluado, o a otras áreas, cuando se trate de rotación o promoción.

Escalas de Evaluación

Escala en Grados de desarrollo

El análisis del desempeño se realiza tomando en consideración la competencia en relación con el nivel requerido por el cargo. En este caso, las escalas para medir el comportamiento proporcionan ejemplos de conductas que indican el grado en que el evaluado posee la competencia. Al respecto, Alles (2006) propone:

Grado A: competencia desarrollada en un grado de excelencia: 100%.

Grado B: competencia desarrollada en un grado alto: 75%.

Grado C: competencia desarrollada en un grado medio: 50%.

Grado D: competencia desarrollada en un grado mínimo: 25%.

No desarrollada.

Escala en Grados de desarrollo y Ponderación por Frecuencia

Luego, para hacer el análisis en función de la frecuencia con que se observa la competencia, Alles (ob. cit.), presenta esta escala:

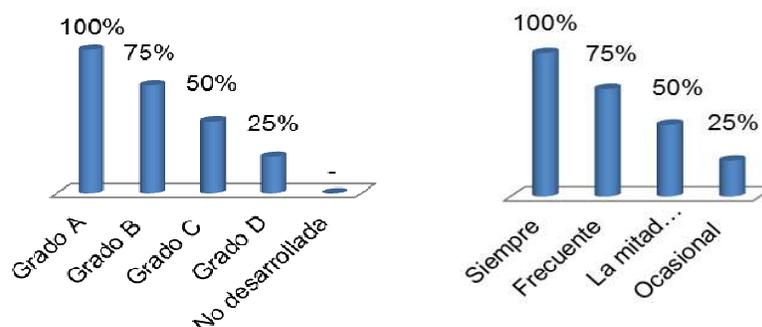
Siempre, 100%: representa el comportamiento habitual del evaluado.

Frecuente, 75%: comportamiento frecuente.

La mitad del tiempo, 50%: comportamiento en la mitad de las ocasiones.

Ocasional, 25%.

Gráficamente:



De acuerdo con la autora, al seleccionar el grado y ubicar la frecuencia con que se presenta el comportamiento o competencia, la evaluación tiene dos apoyos que permiten realizar una evaluación más objetiva, obteniendo el grado ponderado.

Escala de Evaluación Final

Para la calificación concluyente, cuya puntuación debe ser única, se propone la escala de Alles (2005):

Excepcional: Para aquellos empleados que demuestran logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan cargos de comparable ámbito de actuación.

Destacado: Para aquellos empleados cuyos resultados superan lo esperado y obtienen logros significativos. Refleja un nivel de consecución y desempeño que les permite destacarse positiva y ampliamente en las diferentes manifestaciones de su trabajo. Este nivel se aplica a quienes están entre los mejores.

Bueno: Para aquellos empleados con un desempeño normal, habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto, por tanto, presumible para la posición. Este nivel debe ser aplicado a quienes cumplen rigurosamente todas las exigencias importantes del cargo y llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

Necesita mejorar: Para aquellos empleados cuyo desempeño no cumple plenamente las necesidades del cargo en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.

Resultados inferiores a los esperados: Para aquellos empleados cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su cargo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar dentro de un periodo determinado.

Aplicación:

El comportamiento es calculado al multiplicar el valor del grado de la competencia por la frecuencia y dividir entre el porcentaje, para un total del 100%.

Como ilustración se presentan los siguientes casos:

Si el evaluador opina que una competencia se presenta en un grado B (75%) según su descripción (definición y apertura en grados) y la misma se verifica en todos los casos, es decir Siempre (100%), el resultado final se obtiene multiplicando 75% correspondiente al grado B, por 1, obteniendo B, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75%	Siempre	100%	$75 \times 1 = 75\%$	B

Si contrariamente el evaluador considera que la competencia se presenta en un grado A (100%), pero que sólo se manifiesta la mitad del tiempo (50%, 0,5), el resultado final sería el resultante de calcular el 50% de 100. Es decir, se multiplican $100 \times 0,5$, obteniendo 50, que corresponde al grado C, como se aprecia a continuación:

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100%	La mitad del tiempo	50%	$100 \times 0,5 = 50\%$	C

Luego, el Grado en que se manifiesta la competencia evaluada, se compara con el grado requerido para la competencia, según el perfil de competencias requerido.

De modo que el formato contiene el nombre de la competencia, su definición y comportamientos, con los respectivos grados o niveles de valoración y la frecuencia con que la competencia se produce.



Importante!

Crea un clima de confianza y motivación para la participación individual y conjunta de los involucrados en el proceso de evaluación.

Utiliza un lenguaje formal, comprensible para los empleados, sobre los aspectos a evaluar.

Realiza los ajustes necesarios para adecuar los instrumentos a las necesidades de la Gerencia de Talento Humano.

www.bdigital.ula.ve

PARTE II

Ubicación de los Cargos de Analistas de Personal

Alcaldía del municipio Libertador, Gerencia de Talento Humano

Organigrama



Los niveles de mando representados en esta estructura organizativa corresponden al Alcalde del municipio, máxima autoridad, las unidades administrativas conformadas por los Gerentes, los cuales son funcionarios de libre nombramiento y remoción por parte del Alcalde, y los Analistas de Personal, quienes ejercen cargos de carrera, en un nivel intermedio. Arts. 19, 20 y 21 de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

Estrategia Organizacional de la Gerencia de Talento Humano



Visión

Ser parte integral en la consecución de los objetivos de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida, mediante la preparación del talento humano con base en la formación innovadora, conllevando a la optimización del servicio y la mejor imagen para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

Misión

Constituirse en una gerencia moderna, flexible, y sobre todo proactiva a fin de lograr la implementación de un sistema de adiestramiento y selección que permita formar al personal en el desempeño de sus tareas, de manera idónea, y fortalecer su calidad de vida, en un clima laboral positivo bajo el enfoque sistémico de mejora continua.

Encaminar la acción de los servidores públicos para brindar a la comunidad una atención excelente que responda de manera óptima y oportuna a sus solicitudes.

Objetivos

Asesorar, planificar y controlar, el desarrollo de políticas y programas de Administración de Personal y el Talento Humano de la Alcaldía.

Funciones

1. Asesorar y asistir a todas las dependencias de la Alcaldía en lo correspondiente a todos los aspectos relacionados con las técnicas de administración de talento humano.

2. Planificar, orientar y conducir el ingreso, desarrollo y permanencia del personal que requiere la Alcaldía, a fin de lograr la mayor eficiencia en la prestación de los servicios que demandan los ciudadanos.
3. Asesorar al Alcalde en la interpretación de las políticas y normas en materia de personal.
4. Discutir y resolver conjuntamente con los directivos sindicales, Inspector de Trabajo, Consultoría Jurídica y Síndico Procurador Municipal lo concerniente entre los trabajadores y/o empleados municipales y la municipalidad.
5. Planificar las políticas, procedimientos y programas del área de personal y orientar a todas las dependencias en la aplicación de las mismas.
6. Implantar las técnicas modernas relativas a la administración de personal.
7. Garantizar el cumplimiento de los requisitos previstos en la Ley sobre el régimen de jubilaciones y pensiones.
8. Promover el desarrollo del personal de la municipalidad, mediante la capacitación y adiestramiento para mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas; la promoción de ascensos, aumentos de sueldos y otros emolumentos e incentivos a los funcionarios y trabajadores al servicio del municipio.
9. Programar y asegurar el bienestar social y la justa distribución de sueldos y salarios a los funcionarios y trabajadores de la municipalidad.
10. Incentivar y lograr la mayor participación del personal en todos los programas que realice la Alcaldía y promover la identificación con la institución como ente al servicio de los ciudadanos.
11. Realizar estudios para conocer las necesidades de la Alcaldía en el área de personal y poder implantar técnicas y procedimientos óptimos para satisfacer dichas necesidades.

12. Realizar estudios sobre sueldos y salarios, otros emolumentos y sobre la clasificación de cargos a fin de promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo constante del personal que presta sus servicios a la Alcaldía.
13. Promover un clima de cooperación de adecuadas comunicaciones y de buenas relaciones con el personal.
14. Administrar y velar por el cumplimiento de la normativa legal en los contratos colectivos de los obreros, empleados y docentes; así como los contratos individuales que se suscribe en representación de la Alcaldía y el personal a contratar.
15. Informar al Alcalde sobre la formación, desarrollo y mantenimiento de la política y programas relacionados con la administración de personal.
16. Elaborar y hacer seguimiento conjuntamente con Consultoría Jurídica los expedientes relacionados con los procedimientos por hechos que dieran lugar a la aplicación de sanciones al personal previstas en leyes, ordenanzas y reglamentos.
17. Presentar a consideración del Alcalde, Proyectos de Ordenanzas y de reglamentos en materia de personal y talento humano a fin de que existan instrumentos jurídicos actualizados a los requerimientos administrativos modernos, que rija las relaciones entre la municipalidad y sus trabajadores y/o empleados públicos.
18. Ejecutar aquellas atribuciones que señale la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Leyes en materia funcionarial y de trabajadores, el Alcalde, Gerente General, las Ordenanzas y demás Leyes y reglamentos vigentes.

Competencias Cardinales de los Empleados de la Alcaldía del municipio Libertador

Una vez asignadas y definidas las competencias, se establecen los comportamientos que las evidencian, con su respectiva apertura en grados, para su evaluación. A modo de ilustración se presentan seguidamente, la definición y descripción (comportamientos) de las competencias Compromiso y Responsabilidad personal.

Competencia: Compromiso	
Definición: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la Alcaldía y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, previendo y superando obstáculos que interfieran con su logro. Implica adhesión a los valores que instaura la organización.	
Comportamientos	Grado
- Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional en las personas, estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar igual.	A 100%
- Cumple con sus obligaciones personales, profesionales, organizacionales y supera los resultados esperados.	
- Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional, las personas, estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de su área a obrar igual.	B 75%
- Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y con los objetivos establecidos, superando los resultados esperados.	
- Demuestra respeto por los valores, las personas, con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector a obrar igual	C 50%
- Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados.	
- Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana.	D 25%
- Cumple con sus obligaciones personales, laborales y los objetivos fijados superando los resultados esperados.	
- No demuestra respeto por los valores y sólo los aplica por obligación.	No D. 0%
- No establece prioridades entre sus obligaciones personales y laborales.	

Competencia: Responsabilidad personal	
Definición: Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de la organización y un adecuado ambiente laboral.	
Comportamientos	Grado
- Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización.	A 100%
- Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, facilita así el logro de los objetivos organizacionales.	
- Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como en su área de trabajo.	B 75%
- Innova en las formas de realizar las tareas obteniendo mejores resultados que repercuten en su área y en la organización.	
- Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como entre los colaboradores a su cargo.	C 50%
- Busca oportunidades para mejorar el desempeño y el logro de resultados de su sector.	
- Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.	D 25%
- Aplica procedimientos organizacionales para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de sus tareas.	
- Descuida sus objetivos laborales cuando se siente desbordado por sus obligaciones personales (o viceversa).	No D. 0%
- No se responsabiliza por su trabajo, por lo que realiza sus tareas sin la calidad requerida y fuera de tiempo.	

Estas competencias son requeridas para todos los analistas, su evaluación está sujeta al grado de complejidad de la operación realizada y nivel de responsabilidad del cargo.

Descripción y Análisis de Cargos/Competencias Específicas de los Analistas de Personal

Denominación del Cargo: Analista de Personal I	
Código: AP-7-14	Nivel de Confidencialidad: Medio
Jefe Inmediato: Gerente de Talento Humano	
Perfil del Cargo	

Nivel de instrucción: Universitario. Licenciado(a) en Administración, Contador Público o carrera afines.

Experiencia Laboral: Más de un (1) año progresivo en el área administrativa.

Funciones a desempeñar

- Elaborar la nómina del personal.
 - Analizar los expedientes del personal.
 - Realizar el proceso de carga y facturación del beneficio de alimentación.
 - Mantener el sistema de registro de accidentes laborales.
 - Transcribir los datos del personal en la base de datos.
 - Divulgar programas de bienestar social en lo referente a: asistenciales, recreativos, educativos, deportivos y culturales.
 - Colaborar en la ejecución del Programa de Seguridad y Salud Laboral.
 - Tramitar el vestuario corporativo y los carnets de identificación de los funcionarios de la institución.
 - Colaborar en la elaboración de los Programas de Capacitación.
 - Realizar los trámites correspondientes a becas escolares de empleados, docentes y obreros.
 - Realizar los trámites correspondientes al seguro de hospitalización, cirugía y maternidad de empleados y docentes.
 - Tramitar medicinas, HCM y servicios médicos de empleados fijos y contratados.
 - Tramitar permisos por estudio, matrimonio, nacimiento y defunción.
 - Tramitar contribución de lentes a empleados.
 - Tramitar solicitud de vacaciones de los empleados.
- Otras funciones inherentes al cargo.

Conocimientos

- Organización y funcionamiento de la Administración Pública.
- Principios y prácticas del Sistema de Recursos Humanos.
- Técnicas sobre Administración de Recursos Humanos.
- Uso de las TIC.
- Principios y prácticas de convenciones colectivas.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras.
- Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Ley de Procedimientos Administrativos.
- Reglamento de Carrera Administrativa.
- Ley del Seguro Social Obligatorio.
- Normas, reglamentos, leyes y demás disposiciones relativas a la Seguridad y Salud Laboral. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, LOPCYMAT.
- Disposiciones y decretos emanados del Despacho del Alcalde.

Responsabilidades

Las decisiones que se toman se basan en procedimientos específicos y experiencias establecidos para el logro de objetivos de la organización a nivel operativo.

Responde por los resultados de la documentación y tramitación elaborada.

Habilidades y destrezas

- Claridad de expresión verbal y escrita.

- Comunicación efectiva con funcionarios y público en general.
- Realización de cálculos matemáticos.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Manejo de equipos de oficina.
- Recopilación y organización de información.
- Elaboración de informes.
- Manejo de las TIC.

Competencias

Competencia: Manejo de las TIC	
Definición: Capacidad para poseer, mantener actualizados y aplicar conocimientos y habilidades en el manejo eficiente de las TIC para el desempeño satisfactorio de las funciones inherentes a su cargo.	
Comportamientos	Grado
- Conoce, comprende y utiliza a nivel de experto las TIC para la elaboración de la base de datos correspondiente a la Nómina del Personal.	A 100%
- Utiliza de forma hábil las TIC para proporcionar información a sus superiores y trabajadores que lo requieran, concerniente a procesos técnico administrativos realizados por la Gerencia de Talento Humano.	
- Conoce, comprende y utiliza las TIC para la elaboración de la base de datos correspondiente a la Nómina del Personal.	B 75%
- Utiliza las TIC para dar información a sus superiores y trabajadores que lo requieran, sobre procesos técnico administrativos realizados por la Gerencia de Talento Humano.	
- Conoce y aplica algunas herramientas basadas en las TIC para la elaboración de la base de datos de la Nómina del Personal	C 50%
- Utiliza algunas herramientas basadas en las TIC para dar información a sus superiores y trabajadores que lo requieran, sobre procesos técnico administrativos realizados por la Gerencia de Talento Humano.	
- Conoce algunas herramientas basadas en las TIC para la elaboración de la base de datos correspondiente a la Nómina del Personal.	D 25%
- Utiliza bajo la orientación de sus compañeros, algunas herramientas basadas en las TIC para dar información a sus superiores y trabajadores que lo requieran, sobre procesos técnico administrativos.	
- Desconoce cómo hacer uso de las TIC para la elaboración de la base de datos correspondiente a la Nómina del Personal.	No D. 0%
- Prescinde del uso de las TIC para dar información sobre procesos técnico administrativos realizados por la Gerencia de Talento Humano.	

Denominación del Cargo: Analista de Personal II	
Código: AP-	Nivel de Confidencialidad: Medio
Jefe Inmediato: Gerente de Talento Humano	
Perfil del cargo	
Nivel de Instrucción: Universitario. Licenciado(a) en Administración, Contador Público o carreras afines.	
Experiencia Laboral: Más de dos (2) años progresivos en el área administrativa.	
Funciones a desempeñar	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y mantener actualizado el registro de asignación de cargos. - Elaborar informes. - Colaborar en la realización de la descripción y análisis de cargos. - Revisar requisitos mínimos para la selección y reclutamiento de personal. - Organizar, promover e incentivar la realización de cursos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. - Sugerir movimientos del personal según actuación en el cargo (ascensos, rotación). 	
Otras funciones inherentes al cargo.	
Conocimientos	
Además de los requeridos para el cargo de Analista de Personal I:	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación Organizacional. - Principios del Procesamiento de Reclutamiento y Selección del Personal. - Programas de Capacitación y Adiestramiento. - Movimientos de Personal y Registro de Asignación de Cargos. - Descriptivos y Análisis de Cargos. 	
Responsabilidades	
Las decisiones que se toman se basan en procedimientos específicos y experiencias establecidas para el logro de objetivos de la organización a nivel operativo.	
Habilidades y destrezas	
Además de las requeridos para el cargo de Analista de Personal I:	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y gestión en materia de Recursos Humanos. - Organización y ejecución de Programas de Administración de Personal. 	

Competencias

Competencia: Comunicación eficaz
Definición: Capacidad para escuchar y entender al otro, transmitir de forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen las diferentes gerencias de la organización.

Comportamientos	Grado
- Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.	A 100%
- Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando el logro de los objetivos de la organización.	
- Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.	B 75%
- Selecciona formas de comunicarse para lograr intercambios efectivos.	
- Comunica ideas y transmite información de forma clara y precisa.	C 50%
- Adecúa su discurso al tipo de interlocutor al cual se dirige.	
- Escucha atentamente a sus interlocutores.	D 25%
- Comunica sus ideas de forma clara y entendible.	
- Le cuesta comunicarse de forma clara y objetiva.	No D. 0%
- Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor.	

Competencia: Aplicación de conocimientos	
Definición: capacidad para emplear de forma precisa sus conocimientos con el fin de alcanzar los objetivos y generar soluciones prácticas brindando beneficios a los trabajadores y la organización. Capacidad para generar confianza en los demás.	
Comportamientos	Grado
- Posee y aplica con precisión conocimientos técnicos administrativos y genera soluciones prácticas para dar respuesta oportuna a las necesidades del personal, logrando beneficios tanto para su persona, como para la organización.	A 100%
- Logra que los demás perciban su nivel de preparación en el manejo de técnicas, normas y procedimientos administrativos, y confíen en él como fuente de consulta ante problemas complejos.	
- Demuestra en su desempeño conocimientos técnicos administrativos y experiencia en su área.	B 75%
- Es reconocido por la solidez de su juicio sobre aspectos técnico administrativos y genera confianza.	
- Maneja los conocimientos esenciales para el desempeño de su cargo.	C 50%
- Lleva a cabo sus tareas técnico administrativas de manera apropiada.	
- Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización.	D 25%
- Lleva a cabo las tareas apropiadamente.	
- No posee un buen manejo de conocimientos técnico administrativos.	No D. 0%
- Los trabajos que realiza no cumplen con las exigencias del cargo.	

Competencia: Pensamiento analítico	
Definición: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	
Comportamientos	Grado
- Comprende y analiza situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes.	A 100%
- Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto.	
- Interrelaciona los diversos componentes de una situación para establecer las relaciones causa-efecto.	B 75%
- Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo identificando sus partes.	
- Desagrega las situaciones o problemas en partes y establece las relaciones causales sencillas.	C 50%
- Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades según su importancia.	
- Desagrega las situaciones en sus principales componentes.	D 25%
- Antes de tomar decisiones analiza sus desventajas y ventajas a partir de la información disponible.	
- Generalmente no puede reconocer los problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones.	No D. 0%
- No logra reconocer los componentes de una situación para establecer las relaciones causa-efecto.	

Denominación del Cargo: Analista de Personal III

Código: AP-	Nivel de Confidencialidad: Alto
Jefe Inmediato: Gerente de Talento Humano	
Perfil académico	
Nivel de Instrucción: Universitario. Licenciado(a) en Administración, Contador Público o carreras afines.	
Experiencia Laboral: Más de seis (6) años progresivos en el área administrativa.	
Funciones a desempeñar	
- Coordinar la Gestión del Talento Humano y los diferentes subsistemas que lo integran (Reclutamiento y Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Ascenso, Remuneración, Capacitación, Inducción y Desarrollo, Prestaciones Sociales, Fideicomiso, Bienestar Social Clasificación y Valoración) con el objeto de implementar acciones de mejora continua.	
- Realizar descripciones y análisis de cargos.	
- Revisar y cotejar listas de asistencia a los lugares de trabajo para la realización de descuentos y pago del beneficio de alimentación.	
- Revisar los movimientos de personal y elaborar el registro de asignación de cargos.	

- Concertar las relaciones laborales.
 - Supervisar la elaboración de informes técnicos con el propósito de tomar decisiones acertadas en las valoraciones de Recursos Humanos (Contrataciones y movimientos de personal, procesos administrativos, auditorías de trabajo, acciones de personal, certificados de trabajo, y otros.).
 - Asesorar a la Gerencia sobre la aplicación de reglamentos, normas y procedimientos en la Gestión del Talento Humano.
 - Elaborar planes de mejoramiento y capacitación sobre el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.
 - Elaborar informes producto de variaciones en las nóminas del personal.
 - Supervisar la Administración y operación de la Nómina y roles de pago a nivel de la Matriz.
 - Proponer reformas y estrategias para el manejo del Modelo de Gestión Organizacional y de Recursos Humanos.
 - Supervisar los procesos administrativos aplicados a los funcionarios públicos adscritos a la Alcaldía.
 - Representar la Gerencia de Talento Humano ante organismos del Estado.
 - Evaluar la gestión de la Gerencia de Talento Humano.
 - Brindar orientación y asesoría en materia del área de Recursos Humanos.
- Otras funciones inherentes al cargo.

Conocimientos

Además de los requeridos para los cargos de Analistas de Personal I y II:

- Principios y prácticas del Sistema de Personal y Talento Humano.
- Gestión del Talento Humano.
- Relaciones laborales.
- Supervisión del Talento humano.
- Administración, Gestión y Desarrollo estratégico del Sistema de Talento Humano.
- Planificación Estratégica de Recursos Humanos.
- Técnicas de supervisión.
- Formulación de planes operativos y de contingencia a corto mediano y largo plazo.
- Elaboración de Presupuestos de gastos de personal.
- Metodologías de evaluación y control de resultados de los procesos de auditorías administrativas.
- Ley de Presupuesto de la Administración Pública.

Responsabilidades

- Aplicación correcta de las remuneraciones y demás beneficios mensuales y permanentes de los Trabajadores de la Alcaldía de conformidad con el Presupuesto de Gastos de Personal aprobado en cada Ejercicio Fiscal.
- Revisión y chequeo permanente de los cambios en nómina por inclusión, egreso, y variaciones en el personal de la Alcaldía.
- Elaboración de informes de gestión relativos a la consecución del POA.
- Cuantificación de deudas del personal activo y pasivo de la Alcaldía.
- Sugerir personal para los procesos de rotación, ascenso e ingreso de conformidad a la base de datos manejada por la Gerencia de Talento Humano.
- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos específicos y experiencias establecidos para el logro de objetivos de la organización a nivel operativo.
- Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso.

Habilidades Y Destrezas

Además de las requeridas para los Cargos de Analistas de Personal I y II:

- Redacción de informes técnicos.
- Supervisión y control de la aplicación de procesos administrativos.
- Evaluación del personal.

Competencias

Competencia: Capacidad de Planificación y Organización	
Definición: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las diferentes tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	
Comportamientos	Grado
- Diseña métodos de trabajo que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los trabajadores del área de Talento Humano.	A 100%
- Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y control del avance de las distintas etapas para verificar los procesos y proyectos, a fin de sugerir o implementar acciones correctivas, de ser necesario.	
- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores.	B 75%
- Diseña herramientas de seguimiento y control del avance de los distintos proyectos o procesos de su área de trabajo y aplica las medidas correctivas necesarias.	
- Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto.	C 50%
- Implementa mecanismos de seguimiento y control del avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.	
- Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo.	D 25%
- Implementa mecanismos de seguimiento y control para verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.	
- No determina eficazmente metas ni prioridades para su área, sector o proyecto, dado que no visualiza la real importancia que esto tiene para la organización.	No D. 0%
- No logra aplicar de forma sistemática mecanismos de seguimiento y control del avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos en los que participa, por lo que logra asignar a tiempo y de forma adecuada las medidas correctivas necesarias.	

Competencia: Calidad y mejora continua	
Definición: Capacidad para optimizar el talento humano y los recursos materiales disponibles y agregar valor a las tareas, funciones, responsabilidades, procesos y métodos a través de ideas, enfoques o soluciones originales. Implica aportar soluciones tendientes a optimizar el uso de los recursos a cargo.	
Comportamientos	Grado
- Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles: personas, materiales y otros.	A 100%
- Planea y toma decisiones para el logro de los objetivos organizacionales de manera óptima, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.	
- Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles.	B 75%
- Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo el óptimo logro de los objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.	
- Optimiza los recursos disponibles.	C 50%
- Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares el logro de los objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.	
- Propone acciones con el fin de optimizar los recursos disponibles.	D 25%
- Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados	
- Se concentra en el logro de los objetivos descuidando la administración y optimización de los recursos disponibles.	No D. 0%
- Toman decisiones que no aportan valor agregado ni facilitan a sus colaboradores y/o pares alcanzar sus metas mediante un uso eficiente de los recursos disponibles.	

Denominación del Cargo: Analista Jefe I	
Código:	Nivel de Confidencialidad: Alto
Jefe Inmediato: Gerente de Talento Humano	
Perfil del cargo	
Nivel de Instrucción: Universitario. Licenciado(a) en Administración, Contador Público o carreras afines.	
Experiencia Laboral: Más de quince (15) años progresivos en el área administrativa.	
Funciones A Desempeñar	
- Elaborar la nómina del personal de conformidad a lo establecido en el Presupuesto de Gastos de Personal aprobado en el Ejercicio Fiscal.	
- Verificar, revisar y tramitar todo lo referente a los procesos administrativos de personal tales como: Vacaciones, Permisos, Jubilaciones, Pensiones, Seguro Social, Paro forzoso, Política Habitacional, H.C.M, I.S.L.R, y demás obligaciones contractuales.	
- Realizar cálculos de prestaciones sociales y fideicomiso.	
- Tramitar el ingreso y egreso del personal fijo y contratado.	
- Participar en estudios de clasificación de cargos.	
- Analizar solicitudes de aumentos de sueldos y salarios según movimientos del personal: ascensos, traslados y/o promociones.	
- Revisar el movimiento del personal y elaborar el registro de asignación de Cargos	

(RAC).

- Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) de la Gerencia y evaluar su ejecución.
- Elaborar informes de gestión relativos a la consecución del POA.
- Elaborar informes para la Sindicatura Municipal por reclamos laborales ante la Inspectoría y Tribunales de Trabajo y hacer seguimiento.
- Elaborar informe para la Contraloría Municipal como órgano de control posterior en relación a variaciones por movimiento de personal.
- Procesar el pago a los trabajadores de las obligaciones contraídas ante la Inspectoría y Tribunales de Trabajo.
- Elaborar el Anteproyecto de Presupuesto de gastos y el Presupuesto de gastos anual del personal de la Alcaldía.
- Cuantificar deudas del personal activo y pasivo de la Alcaldía.
- Brindar asesoría a las gerencias, departamentos e institutos autónomos en materia de administración de personal.
- Vigilar el avance y cumplimiento de los procedimientos inherentes a los procesos contractuales y legales.
- Supervisar el desempeño de sus pares a fin de brindar orientación, apoyo y garantizar el logro de los objetivos de la Gerencia de Talento Humano.
- Asistir a reuniones con funcionarios de alto nivel del organismo a fin de coordinar y planificar el desarrollo de los programas de personal.
- Respetar y hacer respetar toda normativa en materia de higiene y seguridad industrial.

Conocimientos

Además de los requeridos para los cargos de Analistas de Personal I, II y III:
Gestión por competencias.

Decretos, Normas, reglamentos dictados por el Ejecutivo Municipal para la aplicación y desarrollo en la Gerencia de Talento Humano

Inteligencia emocional.

Responsabilidades

- Planificar, dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de programas especializados en áreas de personal.
- Gestionar y supervisar los procesos administrativos de las diferentes gerencias adscritas a la Alcaldía.
- Verificar que se realicen las funciones inherentes a cada uno de los cargos a fin de que se cumplan los procesos administrativos en los lapsos correspondientes.
- Sugerir personal para los procesos de rotación, ascenso e ingreso de conformidad a la base de datos manejada por la Gerencia de Talento Humano.
- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos específicos y experiencias establecidos para el logro de objetivos de la organización a nivel operativo.

Habilidades y destrezas

Además de las requeridas para los Cargos de Analistas de Personal I, II y III:

- Trato con personal profesional y gerencia.
- Relaciones humanas.

Competencias

Competencia: Desarrollo y autodesarrollo del talento	
Definición: Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento humano propio y de los demás, haciendo uso asertivo de diversas tecnologías, herramientas y medios.	
Comportamientos	Grado
- Organiza métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización y los aplica igualmente a sí mismo.	A 100%
- Maximiza el valor de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.	
- Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias para sí mismo y para los integrantes del equipo de trabajo a su cargo.	B 75%
- Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes para el desarrollo del talento.	
- Identifica oportunidades de crecimiento del talento para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos.	C 50%
- Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas.	
- Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, en cuanto a conocimientos y competencias.	D 25%
- Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes.	
- Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades orientadas al desarrollo de sus conocimientos y competencias, y no se preocupa por el desarrollo de sus propias capacidades.	No D. 0%
- Es reticente a incorporar nuevos aprendizajes.	

Competencia: Relaciones Públicas	
Definición: Capacidad para establecer relaciones con organismos y personas con las cuales intercambia información, requiere bienes y servicios y/o constituyen redes complejas de tipo laboral, social, económico, político, cultural, académico y comunitario.	
Comportamientos	Grado
- Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas.	A 100%
- Logra la cooperación de las personas necesarias para tener influencia sobre los principales actores de los ámbitos de su interés.	
- Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	B

- Logra apoyo y cooperación a largo plazo de las personas adecuadas, de acuerdo con sus objetivos.	75%
- Establece relaciones con contactos puntuales convenientes para la organización.	C 50%
- Logra la cooperación de las personas adecuadas de acuerdo con las circunstancias y objetivos.	
- En ocasiones favorables, o en contextos conocidos, puede establecer relaciones convenientes para la organización.	D 25%
- Entre las personas pertenecientes a su red de contactos puede obtener la cooperación y el apoyo necesarios, a fin de lograr los objetivos de la organización.	
- Le cuesta establecer relaciones con redes complejas de personas.	No D. 0%
- Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de personas influyentes para el logro de los objetivos de la organización.	

PARTE III. Instrumentos

1. Instrumento de evaluación de competencias, según el grado en que se manifiestan los comportamientos que demuestran su desarrollo:

Aspectos previos: El Analista de Personal recibe información referente a las competencias cardinales de todos los empleados de la organización y las competencias específicas según el descriptivo y análisis del cargo y el perfil requerido.

Procedimiento: El evaluador(es) observa(n) el comportamiento durante un período de tiempo (un año, o períodos más cortos) y determinan su grado de desarrollo y frecuencia. Luego determinan el grado de desarrollo de las competencias y se compara con el perfil requerido por el puesto en cada una de las competencias.

Tipo de Evaluación:		Período evaluado: Del / / / al / / /				
Evaluado:		Denominación del Cargo:				
Evaluador. Con respecto al evaluado es:						
Tipo de Competencia:						
Nombre de la Competencia: Compromiso			Grado requerido:			
Definición:						
Comportamientos:		Grado				
		A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No D. 0%
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
Promedio porcentual						

2. Instrumento de Evaluación de la Competencia según los grados de desarrollo y frecuencia con que se presentan los comportamientos:

Tipo de Evaluación:		Período evaluado: Del / / / al / / /								
Evaluado:		Denominación del Cargo:								
Evaluador. Con respecto al evaluado es:										
Tipo de Competencia:										
Nombre de la Competencia: Compromiso			Grado requerido:							
Definición:										
Comportamientos	Grados					Frecuencia				
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No D.	100 %	ue nt e 75%	ti em po 50%	si on al 25%	
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
Promedio porcentual										

3. Instrumento/ilustración para obtener el grado por ponderación de un comportamiento y de desarrollo de la competencia:

Tipo de Evaluación:		Período evaluado: Del / / / al / / /				
Evaluado:		Denominación del Cargo:				
Evaluador. Con respecto al evaluado es:						
Tipo de Competencia:						
Nombre de la Competencia: Compromiso			Grado requerido:			
Competencia:						
Comportamiento	Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
1.	A	100	Siempre	1	100X1=100	100
2.	B	75	frecuente	0,75	75x0,75	56,25
3.						50
4.						56,25
5.						12,5
6.						25
7.						
8.						
9.						
10.						
Promedio Total: Grado de desarrollo de la Competencia						50 = C

4. Instrumento de Evaluación de Competencias Cardinales y Específicas:

Tipo de Evaluación:		Período evaluado: Del / / / al / / /									
Evaluado:		Denominación del Cargo:									
Evaluador. Con respecto al evaluado es:											
Competencias Cardinales	Grado Requerido	Grados					Frecuencia				
		A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	No D.	100%	75%	50%	25%	
Compromiso	A										
Responsabilidad personal											
Competencias Específicas											
Manejo de las TIC											
Comunicación eficaz											
Aplicación de conocimientos											
Pensamiento analítico											
Planificación y Organización											
Mejora Continua											
Desarrollo y Autodesarrollo del talento											
Relaciones Públicas.											
Promedio Total											

5. Instrumento para obtener el Grado ponderado de las Competencias Cardinales y Específicas:

Competencias Cardinales	Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
Compromiso	A	100	Siempre	1	100x1= 100	100= A
Responsabilidad personal						
Competencias Específicas						
Manejo de las TIC						
Comunicación eficaz						
Aplicación de conocimientos						
Pensamiento analítico						
Capacidad de Planificación y Organización						
Calidad y mejora continua						
Desarrollo y autodesarrollo del talento						
Relaciones Públicas						
Promedio Porcentual						

Luego se grafican los resultados estableciendo comparación entre:

- El grado requerido para cada Competencia/evaluación 180° o 360°/ evaluación 180° o 360° ponderada.
- Autoevaluación/evaluación 180° o 360° ponderada.
- Autoevaluación/pares
- Autoevaluación/subordinados (360°)
- Autoevaluación/jefes
- Autoevaluación/clientes (360°)

6. Instrumento/Modelo de Evaluación de Competencias 360°.

Evaluación #	Compromiso			Responsabilidad personal			Manejo de las TIC			Comunicación eficaz.			<u>Promedio</u>	
	Grado	Frecuencia	Grado ponderado	Grado	Frecuencia	Grado ponderado	Grado	Frecuencia	Grado ponderado	Grado	Frecuencia	Grado ponderado	Grado	Grado Ponderado
Autoevaluación	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	50.00	1.00	50.00					
Par # 1	0.00	1.00	0.00	75.00	0.75	56.25	75.00	0.75	56.25					
Par # 2	75.00	1.00	75.00	75.00	1.00	75.00	50.00	1.00	50.00					
Par # 3	25.00	1.00	25.00	75.00	0.75	56.25	50.00	0.75	37.50					
Pares	33.33		33.33	75.00		62.50	58.33		47.92					
Jefe # 1	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	75.00	1.00	75.00					
Jefe # 2	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	50.00	1.00	50.00					
Jefes	100.00		100.00	75.00		75.00	62.50		62.50					
Subord. # 1	100.00	1.00	100.00	50.00	0.50	25.00	50.00	0.50	25.00					
Subord. # 2	100.00	1.00	100.00	50.00	0.75	37.50	25.00	0.75	18.75					
Subord. # 3	75.00	0.75	56.25	75.00	0.50	37.50	75.00	0.50	37.50					
Subordinados	91.67		85.42	58.33		33.33	50.00		27.08					
Cliente # 1	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	100.00	1.00	100.00					
Cliente # 2	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00	1.00	100.00					
Cliente # 3	100.00	1.00	100.00	75.00	1.00	75.00	75.00	1.00	75.00					
Clientes	100.00		100.00	83.33		83.33	91.67		91.67					
360°	81.25		79.69	72.92		63.54	64.58		56.25					
Nivel requerido			100.00			75.00			100.00					

Comparación: Autoevaluación y evaluadores

Tipo de Evaluación:		Período evaluado: Del / / / al / / /				
Evaluado:		Denominación del Cargo:				
Evaluador. Con respecto al evaluado es:						
Competencias	Grados de desarrollo		Frecuencia		Ponderación	Grado resultante por ponderación
	Según el evaluado	Según el evaluador	Según el evaluado	Según el evaluador		

Resumen de Evaluación: Una Competencia/varios empleados

Tipo de Evaluación:					
Evaluador(es):					
Denominación del Cargo:					
Competencia:					
Evaluados	Grado				
	A	B	C	D	No D.

Comparación de empleados evaluados

Competencias	Grado Requerido	Evaluado	Evaluado	Evaluado
Competencias Cardinales				
Compromiso				
Ética				
Competencias Específicas				
Manejo de las TIC				
Comunicación eficaz				
Aplicación de conocimientos				
Pensamiento analítico				
Planificación y Organización				
Mejora Continua				
Desarrollo y Autodesarrollo del talento				
Relaciones Públicas				

Informe de Evaluación

Resultado				
Excepcional	Destacado	Bueno	Necesita mejorar	Resultados inferiores a los esperados
Comentarios				
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				
Recomendaciones				
Debe mejorar	Acción propuesta	Plazos		
<hr/>	<hr/>	<hr/>		
<hr/>	<hr/>	<hr/>		
<hr/>	<hr/>	<hr/>		
Firmas	Comentarios			
<hr/>	<hr/>			
Evaluador	<hr/>			
<hr/>	<hr/>			
Jefe del Evaluador	<hr/>			
<hr/>	<hr/>			
Evaluado	<hr/>			
<hr/>	<hr/>			

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Toda organización requiere de talento humano calificado para lograr sus objetivos y metas con criterios de calidad y excelencia. Con mayor preponderancia, las organizaciones del Estado, las cuales prestan un servicio a la comunidad a través de los funcionarios públicos, han de estar contestes con los requerimientos de la sociedad civil actual, la cual reclama de estos entes gubernamentales una gestión que supere los tradicionales esquemas de ingreso de su personal e implemente sistemas de valoración del desempeño para garantizar la captación, conservación y desarrollo de su capital humano, en consonancia con los perfiles competenciales establecidos.

Bajo este concepto, a lo largo de la investigación se ha hecho énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones evaluar el desempeño de sus empleados, y se ha expuesto el Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias, desarrollado por Martha Alles, teniendo en cuenta que éste proporciona a quienes ejercen cargos gerenciales en el área de Recursos Humanos, herramientas para conocer de manera objetiva no sólo los conocimientos y capacidades demostradas por el capital humano durante el ejercicio de sus funciones, sino también sus creencias y actitudes, facilitando de esta forma la toma de decisiones racionales, así como la planificación y proyección de acciones a seguir.

Ahora bien, durante el período comprendido entre los meses de febrero y octubre del año 2017, tiempo en que fue realizado el estudio, los resultados del diagnóstico permitieron evidenciar debilidades por parte de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador del estado Mérida, con respecto a la gestión de los recursos humanos, específicamente, en cuanto a la evaluación del desempeño de los Analistas de Personal, por cuanto este proceso no se lleva a cabo. Según la información proporcionada

por los funcionarios públicos consultados y por la investigadora mediante la lista de cotejo o verificación, se producen valoraciones informales producto de la subjetividad y/o parcialidad política, lo cual en reiteradas ocasiones ha dado lugar a sentimientos de aversión, descontento y desmotivación.

Ciertamente, no se está realizando una evaluación formal, consecutiva y responsable a lo interno de la organización, tampoco existen instructivos que normen la evaluación del desempeño por competencias, ni guías o instrumentos para tal fin, pese a que la Gerencia de Talento Humano tiene entre sus funciones, la de planificar, orientar y conducir el ingreso, desarrollo y permanencia del personal que requiere la Alcaldía; planificar las políticas, procedimientos y programas del área de personal, así como implantar nuevas técnicas propias del área administrativa, a fin de lograr la mayor eficiencia en la prestación de los servicios que demanda la ciudadanía. Se podría añadir, para lograr una planta profesional y laboral motivada y fortalecida.

Dentro de este marco, se procedió a la elaboración de la Propuesta, cuya operatividad se puede confirmar a través de su factibilidad institucional, técnica y financiera, gracias a la colaboración prestada por los Analistas de Personal y autoridades de la Gerencia de Talento Humano.

En líneas generales, teniendo en consideración estos resultados y el deseo manifiesto de los Analistas de Personal de contar con una evaluación de desempeño por competencias que certifique su potencial humano y ofrezca oportunidades de desarrollo, crecimiento humano y profesional, se propone a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, estado Mérida:

Crear un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias, producto del consenso de quienes integran la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.

Implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano por Competencias, por lo cual se exhorta la participación activa en

la elaboración del diseño, estableciendo en el mismo sus partes constitutivas, bajo el asesoramiento de profesionales calificados en el área.

Adecuar el Registro de Asignación de Cargos (RAC) al de la Administración Pública Nacional por Grupos de Familia, haciéndolos equiparables para todos los efectos.

Revisar y mejorar la Descripción y Análisis de Cargos, a fin de proporcionar información precisa sobre las actividades que los empleados deben realizar y los estándares deben alcanzar.

Elaborar un Inventario de Recursos Humanos a fin de establecer planes de sucesión para los empleados, producto de la evaluación de sus competencias.

Reorientar la asignación de partidas en el presupuesto de gastos de personal de la Alcaldía del Municipio Libertador con respecto a los objetivos y metas en el Plan Operativo Anual POA para la modernización de los Programas de Administración de Personal.

Finalmente, de ser aplicada la actual Propuesta de Instrumentos de Evaluación del Desempeño por Competencias, para los Analistas de Personal de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Libertador, revisar y hacer los ajustes pertinentes, con el propósito de garantizar que sus resultados incidan íntegramente en la gestión del capital humano, y poder disponer oportunamente de información actualizada y correcta sobre su personal, para orientarlo, regular y mejorar su actuación.

Ciertamente, se trata de que la Gerencia de Talento Humano pueda implementar una evaluación de manera que sus empleados aporten el máximo de su potencial a su campo de trabajo, en una relación *ganar-ganar*.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2003). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. Tesis de doctorado. [Documento en línea].
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (1ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias*. Evaluación de 360°. (1ª ed. 3ª reimp.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. (1ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Nuevo enfoque, Diccionario de Comportamiento, La Trilogía*. (1ª ed. 1ª reimp.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. (1ª ed. 2ª reimp.). Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (6ta. ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Balza, A. y Tovar, N. (2014). *Evaluación del Desempeño sobre las Competencias Gerenciales en las Autoridades Universitarias de la UNELLEZ-San Carlos*. *Memorialia*, 12, 39-44.
- Barraza, A. (2007). *La consulta a expertos como estrategia para la recolección de evidencias de validez basadas en el contenido*. Universidad Pedagógica de Durango. N° 7. INED.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* [Libro en línea]. Editorial Pearson Educación, Disponible: <https://books.google.co.ve/books> [Consulta: 2016, julio, 19].
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Boland L. (2007). *Funciones de la Administración*. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- Botero, A. Londoño, O. Villegas, J. y Marín, L. (2006). *Guía de evaluación del desempeño para el fondo de empleados de empresas públicas de Medellín*. Universidad de Medellín: FEPEP.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por competencias a las Organizaciones*. Universidad Nacional de Cuyo.

- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Invenio, vol. 7, núm. 13. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.
- Cejas, M. y Chirinos N. (2014). *La gestión de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. (1ª ed.). Universidad de Carabobo: Dirección de Medios y Publicaciones.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Universidad de Sevilla.
- Gómez, C. (2000). *Proyectos Factibles*. Valencia: Predios.
- Granés, G. (2007). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo de competencias*. Universidad católica Andrés Bello.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la organización: estrategias y prácticas de Recursos Humanos para managers*. (1ª ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Hernández, L. (2006). *Coeficiente de Proporción de Rango*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana. [Documento en línea]. Trabajo de grado de Maestría no publicado. Universidad del Zulia. Disponible: http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?[Consulta: 2016, Junio 13]
- Labrador, M. y Otros, (2002). *Metodología*. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). *Gaceta Oficial No. 37522* de fecha 06 de septiembre de 2002.
- Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público (1989). *Gaceta Oficial N° 4153*. Extraordinario, 28 de diciembre. Caracas: Venezuela.

- Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6015 extraordinario de fecha 28 de diciembre.
- Manjarrés, A., Castell, R. y Luna, C. (2013). *Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias*. Revista INGENIARE. Universidad Libre Barranquilla, Colombia.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos, S.A. [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=8479785942>. [Consulta: 2016, Junio 13]
- Mejía, Y.(2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. (Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango)*. [Documento en línea]. Trabajo de pregrado no publicado. Universidad Rafael Landívar del Campus de Quetzaltenango. Disponible: biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf [Consulta: 2016, Junio 13]
- Méndez, C. (2000). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Niebles de Las Salas, E., Oñoro, E. y Oñoro, R. (2006). *Procesos desarrollados por gerentes sociales*. Cartagena: Fundación Universitaria Luis Amigó. [Documento en línea]. Disponible: www.eumed.net/libros-gratis/2007a/226/14.1.htm [Consulta: 2016, Junio 15]
- Oropeza, A. (2005). *La evaluación de la función pública en México*. (1ª ed.) Barcelona España: Plaza y Valdez, S.A. de CV.
- Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3ª ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Poriet, Y., Martínez, O. y Sosa, A. (2015). *Hacia una gestión innovadora del profesional de Recursos Humanos*. Revista Científica de Ciencias Gerenciales. [Revista en línea] 31. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/31/art4.pdf> [Consulta: 2016, julio, 19].
- Rábago, E. (2010). *Gestión Por Competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. NETBIBLO [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?isbn=8497452674>. [Consulta: 2016, Septiembre 15].
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*.
- Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa (Gaceta Oficial N° 36630 de fecha 27-01-99)

- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E. y Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. (1ª ed. en formato digital). [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=o6tbBQAAQBAJ&pg=PT64&dq=caracter%C3%ADsticas+de+las+organizacion> [Consulta: 2016, Septiembre 15].
- Stephen Robbins (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. (4ta. ed.). México: Limusa.
- Tejerina, A. (2009). *Aportes a la mejora del diseño organizativo del Sistema de Apoyo Universitario*. [Artículo en línea]. Disponible: http://www.unsa.edu.ar/biblio/pau/analisis_p.t_jornada_apunsa.pdf. [Consulta: 2016, Septiembre 15].
- Manual Descriptivo de Clases de Cargos (1994). (Decreto N° 193) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 4.728 (Extraordinario) Mayo 217,1994.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.
- Urquijo, J. y Bonilla J. (2008). *La Remuneración del trabajo*. Caracas: UCAB, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.
- Velázquez y Quintero (2015). *Competencias Profesionales del Funcionario del Subprograma ARSE de la UNELLEZ San Carlos: Un Enfoque de Gestión del Conocimiento*. Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”
- Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía del municipio Libertador (2016). Decreto N° 20-2016.
- Zovilla, S. (1995). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México: Aguilar.

ANEXO A. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS ANALISTAS DE PERSONAL

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINALÍSTICAS
POST GRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Estimados Colegas:

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información para la realización del Trabajo Especial de Grado, titulado Instrumentos de evaluación del desempeño por competencias para los Analistas de Personal, adscritos a la Gerencia de Talento Humano.

Cabe señalar que la información suministrada por Usted será utilizada sólo para fines investigativos y es de carácter estrictamente confidencial, por lo tanto, se le solicita su colaboración, respondiendo abiertamente y con la mayor objetividad posible al conjunto de preguntas que se le formulan. A tal efecto, se le suministra este cuestionario de preguntas cerradas, mediante una escala Likert con tres alternativas de respuesta, distribuidas de la siguiente manera: 3.- Siempre, 2.- Algunas veces, y 1.- Nunca, de las cuales usted deberá seleccionar sólo una, señalando con una X la que más se ajuste a su criterio.

Gracias por su Colaboración.

Responsable:

ÍTEMS		ALTERNATIVAS		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
Variable: Procedimientos.				
Dimensión: Técnicas y Métodos.				
Indicador: Evaluación vertical.				
1.	El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por el Gerente General.			
2.	El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por el Gerente de Talento Humano.			
3.	Los Analistas de Personal evalúan su propio desempeño.			
Indicador: Características.				
4.	La Gerencia de Talento Humano aplica escalas gráficas para evaluar el grado en que los Analistas de Personal poseen las habilidades y destrezas requeridas por el cargo.			
5.	El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por su jefe inmediato o pares, mediante relatos descriptivos de su actuación.			
Indicador: Resultados.				
6.	La Gerencia de Talento Humano evalúa la capacidad de respuesta de los Analistas de Personal ante situaciones específicas.			
7.	La Gerencia de Talento Humano evalúa en los Analistas de Personal el logro de objetivos y metas organizacionales.			
Indicador: Comportamientos				
8.	La Gerencia de Talento Humano lleva un registro de incidentes críticos sobre el comportamiento de los Analistas de Personal.			
9.	La Gerencia de Talento Humano evalúa las características del desempeño de los Analistas de Personal mediante listas de revisión de la conducta.			
10.	La Gerencia de Talento Humano evalúa el desempeño de los Analistas de Personal según la frecuencia con que se presentan conductas fuera de lo común.			
11.	La Gerencia de Talento Humano aplica escalas de observación			

ÍTEMS		ALTERNATIVAS		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
	de la conducta para detectar las necesidades de capacitación de los Analistas de Personal.			
12.	La Gerencia de Talento Humano diferencia los Analistas de Personal a partir de la evaluación de su desempeño.			
Indicador: Competencias				
13.	La Gerencia de Talento Humano evalúa a través del jefe inmediato las competencias de los Analistas de Personal.			
14.	La Gerencia de Talento Humano evalúa a través de los pares de los Analistas de Personal, las competencias de estos funcionarios, según la denominación del cargo.			
15.	La Gerencia de Talento Humano afianza la participación de los Analistas de Personal en la autoevaluación de sus competencias.			
16.	La Gerencia de Talento Humano evalúa las competencias de los Analistas de Personal, a través de subordinados según la denominación del cargo.			
17.	La Gerencia de Talento Humano evalúa a través de personas externas a la Alcaldía, las competencias de los Analistas de Personal.			
18.	La Gerencia de Talento Humano ofrece feedback a los Analistas de Personal sobre los resultados de la evaluación de sus competencias.			
19.	La Gerencia de Talento Humano proporciona a los Analistas de Personal un informe final sobre los resultados de su evaluación.			
Variable: Competencias.				
Dimensión: Cardinales o Genéricas.				
Indicador: Valores.				
20.	La Gerencia de Talento Humano promueve en los Analistas de Personal el compromiso como un valor fundamental para el logro de los objetivos y metas de la organización			
21.	La Gerencia de Talento Humano fomenta en los Analistas de Personal la responsabilidad como una capacidad que les permite			

ÍTEMS		ALTERNATIVAS		
		Siempre	Algunas veces	Nunca
	mantener un balance entre sus obligaciones personales y profesionales y cumplir con ellas.			
Dimensión: Específicas.				
Indicador: Vertical.				
22.	La Gerencia de Talento Humano exhorta en los Analistas de Personal, el pensamiento analítico, como una competencia para comprender y analizar situaciones complejas			
23.	La Gerencia de Talento Humano estimula en los Analistas de Personal, su capacidad de planificación y organización.			
24.	La Gerencia de Talento Humano impulsa en los Analistas de Personal, su capacidad para establecer relaciones públicas con organismos y personas con las cuales intercambia información y/o constituyen redes de tipo laboral.			
Indicador: Horizontal.				
25.	La Gerencia de Talento Humano promueve en los Analistas de Personal la aplicación de conocimientos con el fin de alcanzar los objetivos y generar soluciones prácticas			
26.	La Gerencia de Talento Humano induce en los Analistas de Personal, su capacidad para aplicar conocimientos y habilidades en el manejo eficiente de las TIC.			
27.	La Gerencia de Talento Humano valora en los Analistas de Personal, su capacidad para escuchar, entender y transmitir la información requerida por los demás.			

ANEXO B. LISTA DE COTEJO

Aspectos Observados	SÍ	NO
El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por el Gerente General.		
El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por el Gerente de Talento Humano.		
Los Analistas de Personal evalúan su propio desempeño.		
La Gerencia de Talento Humano aplica escalas gráficas para evaluar el grado en que los Analistas de Personal poseen las habilidades y destrezas requeridas por el cargo.		
El desempeño de los Analistas de Personal es evaluado por su jefe inmediato o pares, mediante relatos descriptivos de su actuación.		
La Gerencia de Talento Humano evalúa la capacidad de respuesta de los Analistas de Personal ante situaciones específicas.		
La Gerencia de Talento Humano evalúa en los Analistas de Personal el logro de objetivos y metas organizacionales.		
La Gerencia de Talento Humano lleva un registro de incidentes críticos sobre el comportamiento de los Analistas de Personal.		
La Gerencia de Talento Humano evalúa las características del desempeño de los Analistas de Personal mediante listas de revisión de la conducta.		
La Gerencia de Talento Humano evalúa el desempeño de los Analistas de Personal según la frecuencia con que se presentan conductas fuera de lo común.		
La Gerencia de Talento Humano aplica escalas de observación de la conducta para detectar las necesidades de capacitación de los Analistas de Personal.		
La Gerencia de Talento Humano diferencia los Analistas de Personal a partir de la evaluación de su desempeño.		
La Gerencia de Talento Humano evalúa a través del jefe inmediato las competencias de los Analistas de Personal.		
La Gerencia de Talento Humano evalúa a través de los pares de los Analistas de Personal, las competencias de estos funcionarios, según la denominación del cargo.		
La Gerencia de Talento Humano afianza la participación de los Analistas de Personal en la autoevaluación de sus competencias.		
La Gerencia de Talento Humano evalúa las competencias de los Analistas de Personal, a través de subordinados según la denominación del cargo.		

Instrucciones:

1. Con la finalidad de obtener la validación en cuanto al contenido claridad y precisión de cada ítems anexo al instrumento usted debe:

Leer detenidamente cada uno de los Ítems.- Utilizar el formato anexo para indicar el grado de acuerdo o desacuerdo de cada ítems marcando con una equis (x) en el espacio señalado de acuerdo a la siguiente escala:

- 1) Eficiente
- 2) Suficiente
- 3) Deficiente

2. Si desea plantear alguna sugerencia para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en el margen derecho.

Nº de Ítems	Eficiente	Suficiente	Deficiente	Observaciones
1.	X			
2.	X			
3.	X			
4.		X		
5.		X		
6.	X			
7.	X			
8.	X			
9.	X			
10.	X			
11.	X			
12.	X			
13.		X		
14.	X			
15.	X			
16.	X			
17.		X		
18.	X			
19.	X			
20.	X			
21.	X			
22.		X		
23.	X			
24.	X			
25.	X			
26.	X			
27.	X			

ANEXO C. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de los ítems.	X			
Pertinencia entre las variables e indicadores con los ítems.	X			
Relevancia del tema en el contexto donde se desarrolla.	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa:

Excelente planteamiento del instrumento que abarca las variables objeto de investigación demostrando pertinencia, eficiencia, eficacia y relevancia.

Observaciones:

Validado Por: Ever R. González R. C.I. N° 8.018.135

Profesión: Docente

Lugar de trabajo: U. L. A.

Cargo que desempeña: Coordinador (Adjunto) Postgrado RRHH

Firma: 

ANEXO C. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	X			
Claridad en la redacción de los ítems.	X			
Pertinencia entre las variables e indicadores con los ítems.	X			
Relevancia del tema en el contexto donde se desarrolla.	X			
Factibilidad de aplicación		X		

Apreciación Cualitativa:

El instrumento está apto para ser aplicado.

Observaciones:

www.bdigital.ula.ve

Validado Por: Mercedes Terán M. C.I. N° 8006231

Profesión: Dña en Educación, Metodólogo.

Lugar de trabajo: Subilada

Cargo que desempeña: Subilada.

Firma: Mercedes Terán M.

ANEXO C. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento.	✓			
Claridad en la redacción de los ítems.	✓			
Pertinencia entre las variables e indicadores con los ítems.	✓			
Relevancia del tema en el contexto donde se desarrolla.	✓			
Factibilidad de aplicación	✓			

Apreciación Cualitativa:

LA REDACCION Y FINALIDAD DEL CUESTIONARIO
PERUANA ALCANZAN LOS OBJETIVOS DE LA
INVESTIGACION

Observaciones:

Validado Por: M. Sc. Freddy Mora C.I. N° 10714024
 Profesión: Profesor Universitario Investigador / Abogado
 Lugar de trabajo: ULA
 Cargo que desempeña: COORD. ESPECIALIDAD DERECHO ADMINISTRATIVO
 Firma: [Firma manuscrita]

ANEXO D. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO SEGÚN JUICIO DE EXPERTOS

N° de Ítems	J1	J2	J3	P. Rango	V. Ítems
1	3	3	3	3	1
2	3	3	3	3	1
3	3	3	3	3	1
4	3	3	3	3	1
5	3	3	2	3	1
6	3	3	3	3	1
7	3	2	2	.3	.7
8	3	3	3	3	1
9	3	3	3	3	1
10	3	3	3	3	1
11	3	3	3	3	1
12	3	3	3	3	1
13	3	3	3	3	1
14	3	3	3	3	1
15	3	3	2	3	1
16	3	3	3	3	1
17	3	2	2	.3	.7
18	3	3	3	3	1
19	3	3	3	3	1
20	3	3	3	3	1
21	3	3	3	3	1
22	3	3	3	3	1
23	3	3	2	3	1
24	3	3	3	3	1
25	3	2	2	.3	.7
26	3	3	3	3	1
27	3	2	2	.3	.7

$$\Sigma = 25,8$$

$$CPR = \frac{\Sigma V. \text{Ítem}}{N^{\circ} \text{ de Ítem}} = 0.956$$

$$CPRc = CPR - Pe$$

$$Pe = \text{Probabilidad de error} = (1/j)^j = (1/3)^3 = 0.04$$

$$CPRc = 0.965 - 0.04 = 0.916$$

$$CPRc = 0.92$$

El instrumento tiene validez de contenido

ANEXO E. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD - ESCALA (ALPHA)

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	33,8750	79,839	,000	,950
VAR00002	33,2500	71,643	,607	,948
VAR00003	33,3750	74,268	,295	,956
VAR00004	33,8750	79,839	,000	,950
VAR00005	33,6250	73,411	,783	,946
VAR00006	33,3750	70,268	,710	,947
VAR00007	33,6250	73,411	,783	,946
VAR00008	33,7500	77,929	,286	,950
VAR00009	33,8750	79,839	,000	,950
VAR00010	33,8750	79,839	,000	,950
VAR00011	33,5000	71,429	,931	,944
VAR00012	33,6250	73,411	,783	,946
VAR00013	33,7500	75,357	,710	,947
VAR00014	33,6250	73,411	,783	,946
VAR00015	33,3750	67,125	,980	,942
VAR00016	33,6250	73,411	,783	,946
VAR00017	33,8750	79,839	,000	,950
VAR00018	33,7500	77,929	,286	,950
VAR00019	33,7500	77,929	,286	,950
VAR00020	33,5000	71,429	,931	,944
VAR00021	33,2500	68,786	,851	,944
VAR00022	33,3750	73,125	,703	,946
VAR00023	33,5000	71,429	,931	,944
VAR00024	33,3750	72,554	,769	,946
VAR00025	33,5000	71,429	,931	,944
VAR00026	33,3750	72,554	,769	,946
VAR00027	33,5000	71,429	,931	,944

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	27