



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN
COMPETENCIAS Y OBJETIVOS MEDIANTE COACHING Y FEEDBACK
EN LA EMPRESA OCAÑA DIESEL, C.A.**

Autora: Lic. Yusmary Coromoto Ferrer Rodríguez

Urb. Yuma II, calle N° 3, Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster)-Fax: (0241) 8719324



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN
COMPETENCIAS Y OBJETIVOS MEDIANTE COACHING Y FEEDBACK
EN LA EMPRESA OCAÑA DIESEL, C.A.**

Autora:

Lic. Ferrer Rodríguez Yusmary Coromoto

San Diego, agosto de 2019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN
COMPETENCIAS Y OBJETIVOS MEDIANTE COACHING Y FEEDBACK
EN LA EMPRESA OCAÑA DIESEL, C.A.**

Trabajo de Grado Presentado para Optar el Título de
Especialista en Administración de Empresas

Autora: Lic. Yusmary Coromoto Ferrer Rodríguez

Tutora: MSc. Cecilia Arocha

Asesora Metodológica: MSc. Yadira Corral

San Diego, agosto de 2019

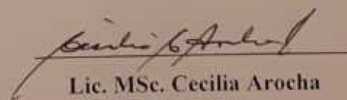


UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Lic. MSc. Cecilia Arocha, portador(a) de la Cédula de Identidad N° 2.841.100, en mi carácter de tutora del trabajo de grado, presentado por el (la) ciudadano(a) Yusmary Coromoto Ferrer Rodríguez, portadora de la Cédula de Identidad N° 15.901.840, titulado: **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS Y OBJETIVOS MEDIANTE COACHING Y FEEDBACK EN LA EMPRESA OCAÑA DIESEL, C.A.** Requisito parcial para optar al título de Especialista en Administración de Empresas, considerando que el proyecto reúne los requisitos suficientes para ser inscrito y aprobado.

En San Diego, a los 21 días del mes de MARZO, del año dos mil 19.


Lic. MSc. Cecilia Arocha
C.I. 2.841.100





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana YUSMARY FERRER, titular de la Cédula de Identidad V-15.901.840, titulado: "SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS Y OBJETIVOS MEDIANTE COACHING Y FEEDBACK EN LA EMPRESA OCAÑA DIESEL C.A" elaborado bajo la supervisión de la tutora, Prof. CECILIA AROCHA, cédula de identidad N° 5.326.538, adscrito a la línea de investigación: Emprendeduría, para optar al grado académico de **Especialista en Administración de Empresas**, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Vanessa Lugo (Presidente)	10.738.912	
Prof. Bianney Monzón (Miembro)	7.008.847	
Prof. Alicia Silva (Miembro)	9.519.631	

San Diego, a los Primeros (13) días del mes de Agosto del 2019





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA DE MENCIÓN HONORÍFICA Y RECOMENDACIÓN PUBLICACIÓN

Hoy, 13 de Agosto del 2019, reunidos los jurados evaluadores del Trabajo Especial de Grado titulado: **“SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS Y OBJETIVOS MEDIANTE COACHING Y FEEDBACK EN LA EMPRESA OCAÑA DIESEL C.A”** Autor: **YUSMARY FERRER**, cédula de identidad N° **V- 15.901.840**, investigación adscrita a la Línea de Investigación “Emprendeduría” del Programa **Especialización en Administración de Empresas**, de conformidad con lo establecido en el Parágrafo segundo del Artículo 98 del Reglamento de Estudios de Postgrado, en concordancia con lo Establecido en los artículo 9 y 10 de las Normas para el Otorgamiento de Menciones Honoríficas al Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis doctoral, ambos de la Universidad José Antonio Páez, en virtud de que dicho trabajo presentó relevancia versó sobre una temática actualizada y de impacto con una coherencia y concatenación apropiada de los elementos que integran la estructura del trabajo, con rigor metodológico apropiado, así como de un uso gramatical científico y tecnológico correspondiente a una temática innovadora y que abre el estudio a otros temas de investigación vinculados al Título del trabajo, dejamos constancia que dicha investigación fue presentada y defendida de manera oral en esta Casa de Estudios, donde los jurados constituidos el día 08 de Agosto del 2019, según consta en el Acta de Constitución del Jurado, manifestamos elevar a la Dirección General de Estudios de Postgrado de esta Casa de Estudios **OTORGAR** a la investigación antes descrita, la **MENCIÓN HONORÍFICA CON RECOMENDACIÓN PUBLICACIÓN** en virtud de los siguientes criterios:

Por ser un aporte al mundo empresarial, especialmente al equipo de Especialización de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez, es un estudio contextualizado, innovador para la comunidad universitaria, pertinente para la dinámica empresarial y factible de aplicar en ese contexto. En atención a lo señalado, el jurado evaluador firma la presenta Acta a los fines de dejar constancia de lo expuesto y solicitado.

NOMBRE, APELLIDO	C.I	FIRMA DEL JURADO
Prof. Vanessa Lugo (Presidente)	C.I. 10.738.912	
Prof. Blumney Monzón (Miembro)	C.I.7.008.847	
Prof. Alicia Silva (Miembro)	C.I.9.519.631	

DEDICATORIA

A ese hombre que supo superar y pasar cada obstáculo que en el camino se encontró... A ese ser que hizo de las adversidades lecciones para aprender y del que por siempre admiraré su fortaleza y vitalidad para emprender un nuevo día...**Mi Padre**

A la gran mujer que con su tesón y poder de liderazgo ha sido fuente de inspiración en mis grandes luchas... **Mi Madre**

Al Sr **José González**, por creer en mí y apoyarme en el logro de esta meta.

A mí Gemela **Yuleima**, porque sin ella esta meta no fuese posible.

A mis sobrinos **Arianna, Andrés, Stephanie, Katherine, Bárbara y Claudia** por ser mi fuente de inspiración para que aprendan que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr.

A mis **Hermanos** quienes siempre me han apoyado en todas mis metas.

A la fuerza que mueve el mundo... **El Amor**

Yusmary

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mi maestro, por darme la fuerza necesaria para emprender este y todos los retos que he enfrentado y enfrentaré en mi vida.

A mi Padre en el cielo, quien fue mi maestro cuando comenzaba a sumar y restar y ahora mi maestro e inspiración en cada una de mis metas.

A mi Madre, por creer en mí y en lo que puedo hacer, y ser motivo para seguir siempre adelante.

A la Gran Familia Ocaña Diesel, C.A. porque cada una de las personas que en esta empresa labora, tiene un grano de arena, en mi crecimiento personal y profesional, Gracias por confiar en mí y en mi trabajo.

A mis Compañeros de Clases por las experiencias recibidas de ellos.

A la Profesora Yadira del Corral y a la Profesora Cecilia Arocha por sus asesorías y aportes relevantes en cada paso para lograr el desarrollo y elaboración de la tesis.

A todas las personas que como ángeles se han cruzado en mi vida... **Mis Amigos.**

Yusmary

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	pp. vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
INDICE GENERAL.....	ix
LISTA DE CUADROS	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	15
Bases Legales.....	58
Categorías del Estudio.....	59
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de la Investigación.....	61
Diseño de la Investigación.....	63
Población y Muestra.....	64
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	66
Validez y Confiabilidad.....	69
Técnicas de Análisis de Datos.....	70
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los Resultados.....	71
Conclusiones.....	81
V PROPUESTA	
Introducción de la Propuesta.....	82
Justificación de la Propuesta.....	83
Análisis de los Resultados.....	71
Objetivos de la Propuesta.....	84
Objetivo General.....	84
Objetivos Específicos.....	84
Ámbito de Aplicabilidad de la Propuesta.....	84

Factibilidad de la Propuesta.....	85
Estructura de la Propuesta.....	88
Limitaciones de la Propuesta.....	99
Recomendaciones Finales.....	99
REFERENCIAS.....	101
ANEXOS	
A Instrumento de Recolección de la Información.....	106
B Validaciones del Instrumento de Recolección de Datos.....	109

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación de Desempeño	40
2	Factores que Influyen sobre el Desempeño.....	54
3	Operacionalización del Instrumento.....	60
4	Población.....	65
5	Distribución de Frecuencia de Competencias Laborales, Comportamiento y Resultados.....	72
6	Distribución de Frecuencia de Planificación Estratégica y Cascado de Objetivos.....	74
7	Distribución de Frecuencia Positivo y Negativo.....	77
8	Distribución de Frecuencia de Roles de Coaching, Desarrollo de Empelados y Administración de Recompensas.....	79
9	Catálogo de Competencia de la empresa Ocaña Diesel, C.A.....	93
10	Modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos en la Empresa Ocaña Diesel, C.A.....	98
11	Esquema de Tiempo para la Ejecución del Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos Propuesto.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer.....	33
2	Ciclo de la Administración por Objetivo.....	40
3	Adecuación Persona Puesto.....	56
5	Competencias Laborales, Comportamiento y Resultados.....	73
6	Planificación Estratégica y Cascadeo de Objetivos.....	75
7	Feedback Positivo y Negativo.....	77
8	Roles del Coaching, Desarrollo de Empleados y Administración de Recompensas.....	79
9	Etapas de la Propuesta.....	89
10	Mapa Estratégico de Cascadeo de Objetivos.....	90
11	Ejemplo de Definición de Objetivos Anuales por cada Trabajador en la Empresa Ocaña Diesel, C.A.	91
12	Incentivos Salariales de Acuerdo a la Puntuación de la Evaluación de Desempeño.....	100



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN
COMPETENCIAS Y OBJETIVOS MEDIANTE COACHING Y FEEDBACK
EN LA EMPRESA OCAÑA DIESEL, C.A.**

Autora: Yusmary Coromoto Ferrer Rodríguez

Tutora: Lic. Cecilia Arocha

Fecha: marzo de 2019

RESUMEN

Las organizaciones constantemente deben preparar a su personal para lograr el cumplimiento de su misión, ya que si el capital humano se encuentra identificado con su puesto de trabajo podrán desempeñar de manera eficiente sus actividades y por ende la empresa conseguir los objetivos. El presente estudio tuvo como objetivo general Proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias y objetivos de la empresa Ocaña Diesel, C.A., enmarcado dentro del tipo de investigación tecnicista o tecnológica bajo la modalidad de propuesta, con base en un estudio diagnóstico descriptivo con diseño de campo. La investigación es de tipo tecnicista en la modalidad de proyecto factible, con base en un estudio diagnóstico descriptivo, con diseño de campo no experimental transeccional. La muestra es de tipo censal conformada por ocho (8) personas que laboran en la empresa. Como técnica de recolección de datos se usó la entrevista estructurada y como instrumento un protocolo de Entrevista cerrado. La validez fue establecida a través del juicio de tres (3) expertos. Con el estudio se concluyó que es pertinente Proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos mediante Coaching y Feedback en la empresa Ocaña Diesel, C.A.

Palabras Clave: Desempeño, Competencias, Objetivos, Coaching, Feedback

Línea de Investigación: Emprendeduría

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se están produciendo indetenibles cambios que día a día hacen que la sociedad y las organizaciones evolucionen en pro de mantenerse y crecer. La pauta en estos procesos está marcada por la forma en que cada uno asume el reto de no quedarse atrás convirtiéndose entonces en una lucha de competencias que apunta al objetivo de conseguir organizaciones desarrolladas y exitosas que harán la diferencia entre unas y otras.

De esta forma, se hace necesario e imperante para las empresas invertir en talento humano, haciendo que la punta de iceberg de cada ser humano que labora en ella, sea cada vez más visible a través del conocimiento y desarrollo de sus capacidades y destrezas, logrando así colaboradores exitosos dispuestos a contribuir con la obtención de los objetivos de la organización, sin duda alguna una relación ganar-ganar.

En efecto, las empresas venezolanas se han ideado mecanismos dentro de las unidades de recursos humanos para evaluar el desempeño de los trabajadores a través de los cuales se pueda medir el rendimiento, algunos hablan de competencias, otros de objetivos, otros de necesidades, pero a la final cada organización lo adapta a sus expectativas y hasta dónde quiere llegar con dicha evaluación.

Sin embargo, esta investigación ha abierto una interesante vertiente que conjugue competencias (empleados) y objetivos (organización) para la empresa Ocaña Diesel, C.A., quien adolece de un sistema de evaluación de desempeño para sus trabajadores y la cual está atravesando por una caída en su clima organizacional, repercutiendo esto en la obtención de sus metas. Por lo antes expuesto se hace necesario plantear el presente trabajo con el objetivo de Proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos de la empresa Ocaña Diesel, C.A. con la finalidad de relacionar los beneficios de la organización con los de cada empleado y eso es un factor primordial para que la implantación del mismo resulte exitosa.

Dentro de esta perspectiva, es importante destacar, que para el desarrollo de esta investigación se fundamentará en una investigación Tecnicistas bajo la

modalidad de un proyecto factible. La misma se encuentra constituida por cinco capítulos que se detallan a continuación.

El Capítulo I denota el contexto del problema, su planteamiento y formulación, adicionalmente se muestran los objetivos tanto general y específicos que se alcanzaran y la justificación. Seguidamente, el marco teórico con el Capítulo II que contempla antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales relacionadas con el tema de estudio, la categoría de estudio y el cuadro de Operacionalización del instrumento.

En el Capítulo III, se desarrolla el marco metodológico del estudio el cual incluye el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, la validez y la confiabilidad de instrumento y el cronograma de actividades. El Capítulo IV, tiene la finalidad de presentar el análisis e interpretación de los resultados después de la aplicación del instrumento.

Por consiguiente, en el Capítulo V, se muestra la propuesta sugerida para el Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias y objetivos, contribuyendo así en el logro de los objetivos tanto para la empresa como para los empleados. Por último, se relacionan las referencias y anexos del presente estudio.

Esta investigación tiene la finalidad ser un instrumento a nivel educativo que sirva de apoyo teórico para futuros estudios acerca del Sistema de Evaluación de Desempeño. Así como también contribuir con las empresas que como Ocaña Diesel, C.A. se han ido quedando sin capital humano por no alinearse a un sistema de evaluación eficiente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la medida que avanza el siglo XXI, las tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, a nivel mundial, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos, a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Venezuela no escapa de esta realidad, las organizaciones se encuentran sumergidas en una constante lucha por salir adelante, los esfuerzos entre la reducción de costos, mantenerse en el mercado y generar ganancias a sus accionistas, serán fructíferos sí y solo sí, la competitividad es la batuta de cada día. Al mismo tiempo, los drásticos cambios desde hace varias décadas, han sido protagonizados por las reformas en leyes, nuevos decretos, políticas tributarias, monetarias y cambiarias, sanciones, política exterior, inflación e hiperinflación, por nombrar algunos de ellos. Como consecuencia, las organizaciones deben estar preparadas para no ser objeto de improvisaciones.

Aplica entonces aquí la ley de la supervivencia, solo el más fuerte sobrevive; aprendiendo con ello que para generar rentas y mantenerse en el mercado deben hacer un arduo transitar. En este orden de ideas, las organizaciones que han apostado a

Venezuela han entendido que el capital humano es fundamental para ello. El venezolano es reconocido por ser inteligente, competente, eficiente y, entre otros calificativos, *Brillante*. Así pues, cada organización debe atesorar a la gente por su talento y capacidades, que ponen de manifiesto a diario para realizar sus labores y conseguir los objetivos de la compañía.

Particularmente, en el estado Carabobo, Zona Industrial por excelencia del país, se ha visto reducido el número de empresas activas tras la serie de travesías mencionadas. Sin embargo, existen organizaciones que persisten y luchan día tras día como es el caso de Ocaña Diesel, C. A. una empresa de reconocida trayectoria en el mantenimiento y ventas de repuestos para el sector de transporte de carga en el país.

Ahora bien, surge la interrogante ¿cómo ser competitivo en un mercado donde los costos varían a diario, no hay la disponibilidad de inventarios deseados y los clientes merman cuando encuentran un precio más económico?. La respuesta es siendo *diferente*; ¡Sí!, siendo diferente al resto de los competidores en el mercado.

Vale destacar que Ocaña Diesel, C. A., es una empresa en la que 80% de sus ingresos proviene de los servicios. Entonces, quiere decir que es a través de la gente que los percibe, sus empleados son los que deben marcar la *diferencia*, el *plus*; el valor agregado para que los clientes estén enamorados del servicio y ni siquiera tomen en cuenta a la competencia cuando deseen realizar un servicio. De más está decir que dicha diferencia debe estar marcada no solo por el mecánico que le cambia el aceite a los vehículos, sino también por el vigilante, el facturador, el personal de limpieza, el pasante, la administradora, el gerente, entre otros.

Actualmente, este *Deber Ser* se ha visto seriamente impactado por el personal que labora dentro de Ocaña Diesel, C.A., ya que en gran medida, están siendo afectados por la situación país en el ámbito económico, político y social, donde variables como la inflación perjudica la motivación del trabajador, pues la recompensa por sus esfuerzos diarios no le alcanza para el nivel de vida que desea. Este acontecer es la conversación del día a día que comienza a calar entre los escritorios, reflejando un ambiente negativo, que al final se traducen en quejas y reclamos de cliente internos y externos.

Por otra parte, los empleados de la compañía no son evaluados según su desempeño; porque no cuentan con un sistema o mecanismo que mida sus capacidades y competencias, ocasionando esto que cada persona se desenvuelva en sus funciones o cargo sin conocer o manejar cómo su trabajo impacta en los resultados de la organización o qué competencias desde reforzar.

Partiendo que la motivación, según Chiavenato (2001), "...es aquello que impulsa a una persona actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico" (p. 68). Los empleados tendrían la voluntad para esforzarse y realizar sus actividades, porque finalmente obtendrán un objetivo que a ellos les importa. Al tener un sistema de evaluación de desempeño que genere puntuación y diferencie a cada uno en sus recompensas económicas por lo que han logrado, es indudable que mejorará el clima organizacional.

De la misma forma y no menos importante, es la falta de planificación estratégica por parte de la compañía y ausencia de liderazgo. El mismo día a día ha hecho que la Gerencia pierda de vista el foco de su misión y visión. No hay metas y objetivos claros para cada empleado, la Gerencia no cascadea objetivos y la toma de decisiones no son consultadas ni discutidas con los involucrados.

Con esta realidad, se percibe que cada actor va a trabajar por sus intereses, un lado para conseguir un sueldo y el otro para conseguir ganancias, todos se congregan en la empresa para una jornada de trabajo diaria, dejando claro un inexistente sentido de pertenencia que hace perder de vista la Ocaña Diesel, C.A. competitiva y diferente ante los ojos de los clientes.

Ahora bien, cuando a todo este panorama se le añade que, a pesar de estar en esta era moderna, en la organización no se aplican herramientas administrativas como Feedback y Coaching que son vistos como una forma de entrenar y consolidar habilidades para la gestión de equipos y liderazgo, deja ver que la organización le falta mucho por crecer y aprender.

Particularmente, Batanero (2010) sostiene que el Coaching Organizacional "está diseñado para "incrementar la competitividad empresarial que estimule una cultura de innovación en cada uno de sus colaboradores, lo cual ayudará a obtener los resultados

propuestos de acuerdo a sus lineamientos estratégicos” (p. 5). Esto, apoya a un trabajo en equipo e incrementa la motivación y satisfacción de los trabajadores, al tiempo que facilita la retención de talentos, mejora la creatividad y la comunicación interna y externa, eleva el nivel de profesionalidad y productividad, estimula el clima laboral y la gestión de conflictos, genera los cambios y promueve la innovación.

Por lo tanto, se convierte en una herramienta ideal para elevar el nivel gerencial de toda organización, que busca entre su misión y visión, asumir el reto de una sociedad cada vez más competitiva. También, es importante destacar que el uso del feedback de nuestros líderes, como parte del seguimiento de nuestro desempeño, es fundamental, tal como lo destaca Goleman (1998), cuando comenta que: “el Feedback resulta esencial para el cambio. Saber cómo estamos haciendo las cosas nos mantiene en el buen camino. En su forma más rudimentaria, el feedback exige una supervisión externa que nos diga cómo estamos empleando nuestra nueva habilidad” (p. 169).

En resumen, lo anterior revela que la empresa Ocaña Diesel C.A. está funcionando con personal desmotivado, baja calidad en los procesos, sin planificación estratégica, en fin, sin conseguir los resultados deseados. De continuar esta situación se puede predecir que impactará por lo menos en los siguientes aspectos:

1. Renuncia de Empleados y con ella fuga de talento y experiencia. Desgaste de la organización en selección de personal y entrenamientos perdidos.
2. Clientes insatisfechos
3. Baja en los niveles de Ventas hasta llegar a ser cero
4. Cierre de la compañía

En este orden de ideas, ¿qué sucedería si se diseña un Sistema de Evaluación de Desempeño en la empresa Ocaña Diesel, C.A. basado en competencias y objetivos por cada empleado que conlleve una nueva planificación estratégica para alimentar dicho sistema a través de la definición de objetivos padres e hijos (Cascado de Objetivos) y se definan las competencias para cada cargo?. Todo esto, sustentado por el desarrollo de Líderes a través de estrategias de adiestramiento y la activación de herramientas administrativas (Feedback y Coaching) que fortalezcan y generen valor agregado a cada empleado.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias y objetivos de la empresa Ocaña Diesel, C.A.

Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la necesidad de un Sistema de Evaluación de desempeño basado en competencias y objetivos mediante Coaching y Feedback en la empresa Ocaña Diesel, C.A.

2- Diagnosticar la situación actual de la empresa Ocaña Diesel, C.A. en lo que respecta al coaching y feedback

3.- Determinar la factibilidad técnica, económica y operacional de un Sistema de Evaluación de desempeño basado en competencias y objetivos mediante Coaching y Feedback en la empresa Ocaña Diesel, C.A.

4.- Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias y objetivos mediante Coaching y Feedback en la empresa Ocaña Diesel, C.A.

Justificación de la Investigación

Para la Empresa Ocaña Diesel C.A., mantenerse en el mercado es su prioridad en este momento. Para ello necesita que sus trabajadores den su máximo potencial para atender las necesidades de los clientes, ofreciendo así servicios de alta calidad que se traduzcan en satisfacción de los clientes y su fidelidad en el tiempo.

En consecuencia, atendiendo la dificultad presente con la desmotivación de los empleados y su bajo sentido de pertenencia se hace necesario la presente investigación, para que a través de dicha propuesta la empresa podrá retomar el rumbo hacia el éxito deseado, que aparte de actualizarla en herramientas

administrativas y procesos estratégicos, refrescaría el clima organizacional beneficiando así a todos sus integrantes.

El diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño para Ocaña Diesel, C. A. buscará concatenar los intereses de la organización con los intereses de cada empleado y eso es pilar fundamental para que la implantación del mismo sea exitoso. En tal sentido, se pueden mencionar algunos beneficios:

1.- Empoderamiento de los procesos: Cada empleado desde su puesto de trabajo tendrá conocimiento de su aporte hacia la misión y visión de la empresa y de cómo contribuyen a la obtención de cada objetivo. Cada trabajador tendrá objetivos específicos conocido por él y por todos, por ende cada uno será clave y protagonista en las tomas de decisiones.

2.- Sinergia: el resultado de todos es más juntos que cada uno por separado, así será cuando se elabore la planificación estratégica. Herramientas como lluvia de ideas y experiencia, serán claves para demostrar el gran equipo y talento humano que posee la empresa.

3.- Se potenciará el Liderazgo tanto en Jefes como empleados. Cada objetivo los invitará a liderar y que cada vez sea más retador.

4.- Se generará confianza entre unos y otros con la activación de Coaching y Feedback, adicionalmente ayudará al crecimiento profesional y personal de cada individuo.

5.- Las competencias identificadas permitirán evaluar al trabajador y reconocer las brechas existentes y planes de acción a tomar para cubrirlas, podrá ser evidente el progreso de cada uno.

6.- La evaluación de desempeño podrá ser revisada periódicamente y generar puntuación al final de cada año, traduciéndose esto en cómo cada trabajador contribuyó con el alcance de los objetivos establecidos por la organización y el impacto que esto generará en compensación salarial, repercutiendo positivamente dentro de las expectativas de los trabajadores y así en su calidad de vida.

En otro sentido, se tiene la expectativa de que a través de este trabajo se realice un aporte empresarial, debido a lo novedoso del sistema a implantar, pues la mayoría de las

organizaciones que tienen sistema de evaluación de desempeño lo hacen solo a través de competencias o de objetivos, mientras que en el presente estudio se conjugan ambos, teniendo así control sobre los objetivos sin perder de vista la planificación estratégica y las competencias de cada empleado.

Para finalizar, conviene resaltar que el valor agregado que generará la implantación de esta propuesta en Ocaña Diesel, C. A. la colocará como una empresa moderna, que a pesar de su pequeño tamaño es retadora y estará a la par de grandes empresas transnacionales que trabajan con estos procesos de gestión de calidad alineados con el talento humano, consolidándose así en el mercado, aportando al desarrollo económico de la región y, por ende, del país.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico referencial, según Hurtado de Barrera (2012), “comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y de la realidad contextual en la que se ubica” (p.29). De acuerdo a la naturaleza del trabajo, éste puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso. Su función es brindar relación documental a la investigación, ya que permite situar el tema dentro de las teorías que existen y precisar la corriente de pensamiento en la que se escribe y en el estudio puede significar algo nuevo o complementario.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes pueden concebirse, de acuerdo a lo explicado por Arias (2012), como “todas aquellas investigaciones que preceden a la que se está realizando. Son los estudios relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación” (p.31). Por lo tanto, con el fin de marcar su relevancia, y proporcionar soporte teórico que permita mayor comprensión, se procedió a la revisión de diferentes trabajos previos relacionados al objeto de estudio, tanto nacionales como internacionales, los cuales sirven de apoyo para el desarrollo documental de este trabajo como antecedentes bibliográficos.

Inicialmente, a nivel internacional, se tiene a **Miranda y Yusel (2018)** en su Trabajo denominado *Competencias Laborales y Evaluación del Desempeño al Personal de Autocentro Gutiérrez, S.A. ubicado en la ciudad de Quetzaltenango*. Desarrollando en esta investigación como objetivo general identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutiérrez, S.A.

Asimismo, el tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, el cual solamente estudia, interpreta y refiere los fenómenos que se relacionan y estructuran. La población con la que se realizó el estudio estuvo comprendida con un total de 22 personas que actualmente laboran en Autocentro Gutiérrez, S.A. ubicada en la ciudad Guatemala en Quetzaltenango. La muestra de este trabajo incluye hombres y mujeres, entre 18 y 50 años, provenientes de diferentes sectores de la ciudad.

La recolección de los datos se realizó de la siguiente manera: la primera parte comprende la identificación de las competencias específicas de los puestos para la empresa Autocentro Gutiérrez, S.A. a través, de las funciones productivas de la empresa, mediante una boleta de opinión con cuatro interrogantes; para identificar los conocimientos, habilidades, valores organizacionales (cualidades) y las actitudes en el trabajo. La segunda parte, está conformada por una boleta de evaluación del desempeño adaptada a las competencias identificadas previamente en la primera serie, dividida en cuatro unidades, tales como: conocimientos, habilidades, valores organizacionales y actitudes en el trabajo, cada una de las unidades conformadas con cinco competencias para completarlas, que permitió medir el nivel de competencias que posee el personal.

El estudio de las competencias laborales en la evaluación del desempeño será de beneficio para la Empresa Ocaña Diesel, C.A.; ya que, al identificar las competencias específicas de la organización, éstas serán una herramienta para implementar procesos de mejora y desarrollo laboral. En el caso de este trabajo de Miranda y Yusel lo realizaron a través de una boleta dividida en unidades (conocimientos, habilidades, valores organizacionales y actitudes en el trabajo) aportando así en gran medida a la matriz de evaluación que se pretende proponer en la presente investigación.

En este orden de ideas, **Rodríguez (2017)** en su Trabajo que lleva por título *Evaluación de Desempeño y Satisfacción Laboral de los Funcionarios Adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, período 2016*, realizada en la Universidad de Carabobo. Se plantea como objetivo general determinar la relación entre la evaluación de desempeño en la satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la

contraloría municipal de Los Guayos, período 2016; con el propósito de dar un acercamiento profundo a la realidad. Para ello, el tipo de investigación utilizado fue de campo correlacional y la información se recolectó con los datos necesarios en el mismo escenario del problema.

Aunado a esto, se seleccionó a la totalidad de funcionarios adscritos a las dependencias administrativas de la Contraloría Municipal de Los Guayos del estado Carabobo, que suma 26 personas; se trata de una muestra no probabilística de tipo censal, en la cual las personas no fueron escogidas al azar, sino que se tomó la totalidad de la población. Es importante mencionar que el instrumento utilizado, fue un cuestionario conformado por 22 ítems que permitiera indagar sobre las percepciones en materia de evaluación de desempeño y satisfacción laboral por parte de los funcionarios adscritos al órgano de control municipal.

De acuerdo a lo señalado, surge como conclusión que la correcta administración de los recursos humanos y, por ende, su evaluación; repercuten en forma directa en el grado de satisfacción de los trabajadores y, tarde o temprano, en la calidad de su desempeño. Es por esto que, además, de haber sido realizada en un ente del sector público, aporta evidencias importantes como elementos de contraste y testimonios de la importancia que posee la evaluación del desempeño para el óptimo aprovechamiento del talento humano y el aumento de la eficiencia de toda organización.

De la misma manera, **Cardona (2016)** realizó su Tesis Doctoral titulada *Coaching en las Organizaciones: Una Perspectiva desde la Psicología Social, en la Universidad Complutense de Madrid, España*; cuyo objeto principal de estudio fue analizar esta importante herramienta desde el campo de la psicología social, trabajando con profesionales responsables de equipos o proyectos importantes para sus empresas y que hubiesen participado en procesos de coaching individual. La metodología empleada fue de corte cualitativa, en el marco del análisis de discurso y del construccionismo como base teórica.

Cabe considerar, que entrevistaron 10 coaches de distintas empresas y las mismas fueron transcritas para buscar y agrupar conceptos y familias de conceptos que pudieran dar lugar a conclusiones sobre sus experiencias. Las

entrevistas fueron semi-estructuradas, grabadas, transcritas y analizadas, buscando extraer la experiencia de ambos actores en los procesos de coaching. Todo esto fue engranado al estudio de las bases teóricas del Coaching, definiciones histórico – filosóficas consideradas antecedentes del coaching actual, y sus conexiones con otras teorías y terapias.

A través del proceso investigativo, se evidenció la existencia de herramientas frecuentemente utilizadas en los procesos de coaching, descartando algunas por considerarlas variaciones sobre otras herramientas y que no aportaban nada diferenciado, y desarrollando algunas nuevas, basadas en modelos existentes, para facilitar la incorporación de la cultura organizativa como un factor y actor muy importante en el coaching que no se estaba tomando en cuenta. Finalmente, se enlazaron los hallazgos con modelos y teorías de la psicología social que podrían nutrir el proceso de coaching, tales como la programación neurolingüística, la terapia breve, o la psicología cognoscitiva.

Puede desde aquí mostrarse la importancia del coaching en este estudio como herramienta gerencial, aunada a otras técnicas, estrategias y terapias, para el mejoramiento del desempeño laboral de los sujetos pertenecientes a cualquier organización que sirven de apoyo a la presente investigación.

Por otro lado, **Massaro (2015)** presenta una investigación, en su Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, titulada *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?*. En ella, el objetivo general planteado es: definir la lógica que subyace a la importancia otorgada a la gestión del desempeño en su contribución al aumento en la rentabilidad de la empresa, desde la perspectiva de los gerentes de tecnología informática (IT).

Asimismo, se trata de una investigación descriptiva de campo; empleó como técnica de recolección de datos la entrevista semi-estructurada a 20 empleados con diferentes cargos, en empresas de tecnología de la información, radicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia. Por lo tanto, las empresas que fueron consultadas, implementarán de manera más estandarizada, los procesos internos propios de un

sistema de gestión del desempeño, para evaluar el aporte individual a la rentabilidad de sus empresas, alentando el desarrollo profesional de sus empleados de una manera más específica y ajustada a las necesidades individuales, a partir de un seguimiento detallado, como medida de retención de talentos.

Cabe destacar que fueron desarrolladas diferentes herramientas de gestión del personal y de retención de talentos, que permiten contar con indicadores propios de la gestión del personal, que se podrían implementar y complementar, con los indicadores de facturación, de niveles de acuerdo de servicios, de ventas. Los resultados de esta investigación son relevantes para la presente investigación, ya que nada dura demasiado en el tiempo, por lo que resulta indispensable mantener indicadores que midan lo que tienen que medir para así alcanzar el éxito en las organizaciones y más aún, que lo que midan, se conserve en el tiempo.

Para finalizar, **Gómez y Romero (2014)** en su investigación que lleva por nombre *Evaluación del Desempeño: Análisis del Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL)*, donde el objetivo general está dirigido a elaborar lineamientos estratégicos conducentes al mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño del personal del Servicio Autónomo de Administración Tributaria del estado Lara (SAATEL). El estudio se enmarca en un diseño no experimental, transversal apoyado en una investigación descriptiva y de campo. La población es de treinta y nueve (39) sujetos adscritos SAATEL. Para la recolección de información se emplearon la observación; la entrevista semi-estructurada, un cuestionario con escala Likert y una matriz de análisis FODA.

Efectuado el proceso investigativo se concluyó que existe un sistema formal tradicional de evaluación del desempeño para valorar a los empleados, además existen problemas de supervisión, de integración del trabajador en la organización o en el cargo que ocupa así como falta de aprovechamiento del potencial del personal y/o una escasa motivación, por otro lado, se estableció que existe la necesidad de elaborar un cuerpo de lineamientos para que la institución pueda identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede afirmarse, el presente estudio puede ser de gran relevancia para el caso de Ocaña Diesel, C.A. ya que el desempeño del recurso humano de una institución, organización o empresa es el factor más importante para desarrollar la efectividad y el éxito de dicha asociación; por esta razón hay un constante interés en mejorar el desenvolvimiento laboral, a través de continuos planes y programas de capacitación y desarrollo. En este sentido, la evaluación del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas y así considerar su importancia en el logro de los objetivos empresariales, con la finalidad de incentivarlo, ayudarlo a avanzar profesionalmente en su carrera dentro de la organización, además de facilitarle su desarrollo integral.

Bases Teóricas

Evaluación de Desempeño: Antecedentes Históricos

Grados y Muchinsky (2012) expresan que:

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos. Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño (para. 1)

Siguiendo a Grados y Muchinsky (ob. cit.), éstos indican que tiempo después Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias

individuales. No obstante, los esfuerzos -que se acaban de mencionar- de la moderna psicología industrial no podían iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Igualmente, los autores plantean que Wilhelm Wundt, en el año 1879, fundó el Leipzig. Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La puntuación de méritos estuvo detenida durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se efectuaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la nueva psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Fue así como Winslow Taylor (en 1932), quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores” (Grados y Muchinsky, 2012, para.4). Por tal motivo, al obtener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, ejecutando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para aumentar la producción.

Con base en esos estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios básicos (Grados y Muchinsky, 2012) que pueden establecerse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Desde otro punto de vista, Chiavenato (2001) afirma que:

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son nuevas, desde que una persona empleó a otra el trabajo de ésta fue evaluado. Los sistemas

formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, ya utilizaba un sistema para evaluar el desempeño y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaba la religión por todo el mundo. Años después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus empleados. Luego En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos. No obstante, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño comenzaron a proliferar en las organizaciones. (pp. 354-355)

Concepto de Evaluación de Desempeño

La Evaluación del Desempeño, también llamada Evaluación del Rendimiento o Evaluación de la Actuación, es el proceso clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un método que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una empresa.

En un sentido estricto, Chiavacci (2008) indica que evaluar es “estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona” (p. 3). Por otro lado, Chiavenato (2001) establece que la “evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 357).

La evaluación de desempeño es una técnica de apreciación del desarrollo de la persona en el cargo y su potencial de progreso, mediante la cual se pueden identificar dificultades de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa en la actualidad, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta frecuencia por las empresas.

De, acuerdo a lo anterior se puede decir, que para Harper y Row (1982, citado por Chiavacci, 2008, p.3) la evaluación de desempeño:

Es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue

contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización.

El objetivo de evaluar el desempeño es la apreciación cuantitativa, mediante el manejo de herramientas, del grado de eficacia con que los individuos llevan a cabo las actividades de los cargos que desempeñan.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño

Para Taype (2015), los objetivos de la evaluación de desempeño son los siguientes:

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo.
- Servir de referencia para incrementos salariales, entre otros (para. 3)

Así mismo, Chiavenato (2001) explica que los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales (pp. 364-365)

Enfoques de la Evaluación de Desempeño

Con la evaluación de un empleado se está interesado en el desempeño en su puesto de trabajo. El desempeño en un cargo, varía de persona a persona, ya que depende de innumerables elementos condicionales, algunos de ellos son: la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, las habilidades y capacidades de una persona o su propia percepción del papel que desempeña. En lo que respecta a los enfoques de la evaluación, Chiavacci (2008) menciona aquellos que se pueden utilizar para calificarla:

- **Habilidad-capacidades:** habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- **Comportamientos:** trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- **Resultados:** calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas. (p.4)

Adicionalmente, Chiavacci (2008) indica que se deben definir las características o factores sobre los cuales se va a evaluar el desempeño de una persona. Estas características o factores de evaluación deben cumplir con normas mínimas que garanticen la validez del sistema, las cuales se mencionan a continuación:

1. Deben ser representativas de los cargos desempeñados. Las características o factores de evaluación deben ser relevantes para desempeñar correctamente las funciones del puesto que ocupa el evaluado, es decir, deben ser definidos de acuerdo

a las especificaciones del puesto que ocupa el empleado. Deben descartarse aquellos que no son importantes para el desempeño de las funciones, salvo que se desee introducir con propósito de promociones o ascensos aquellas características que se requieren en los cargos correspondientes.

2. Deben ser significativos para las funciones de todos los cargos considerados en la calificación. Deben ser factores importantes para todos los cargos cuyos ocupantes están siendo calificados con un mismo sistema. Este principio se conoce como la *universalidad del factor*.

3. Deben ser tan objetivos y mesurables. Eliminar los factores difíciles o imposibles de ser sometidos a observación o a lograr cierta tangibilidad, el objetivo es eliminar lo máximo posible la posibilidad de una apreciación subjetiva del desempeño.

4. No debe existir traslapamiento. Deben definirse teniendo en cuenta que no se sobrepongan en significado dos o más factores, ya sea en su totalidad o en parte. El objetivo es evitar medir más de una vez el mismo factor.

5. Deben tener amplitud. Los factores deberían considerar todas las características importantes exigidas por el cargo y no solo una parte de ellas.

6. Deben ser reducidas en cantidad como sea posible. Un exceso de características dificulta y hace compleja la aplicación del sistema, así como un número excesivamente reducido hace perder objetividad y utilidad a la calificación.

Una vez seleccionados los factores, con respecto a ellos, es necesario como lo indica Chiavacci (2008, p. 4):

Definirlos: para evitar confusiones sobre lo que los evaluadores están calificando, es necesario definir cada una de los factores a evaluar de manera de que todos tengan el mismo concepto respecto a cada una de ellos. Esto aumenta la objetividad del sistema.

Ponderarlos: Cada uno de los factores, a partir de los cuales se evalúa el desempeño de una persona, no tienen la misma importancia relativa.

Es por eso, que es necesario examinar una forma de calificación que se asigne a cada factor la importancia relativa que tenga.

Responsables de la Evaluación de Desempeño

De acuerdo a Chiavacci (2008), la evaluación del desempeño “es responsabilidad primaria del supervisor inmediato del calificado, ya que éste es el que mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar” (p.6). El área de Recursos Humanos (RRHH) actúa como miembro asesor encargado del diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño, como así también del adiestramiento de los calificadores.

Por otro lado, existen alternativas en cuanto a quiénes pueden realizar la evaluación de desempeño, según lo que establece Chiavenato (2001), éstas son:

- El gerente: En la mayor parte de las organizaciones el gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.
- El empleado: algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- El empleado y el gerente: bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), el empleado junto con su supervisor formula los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.
- Equipo de trabajo: el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño, programando con el empleado las medidas necesarias para mejorarlo.
- El órgano de gestión del personal: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente. De esta forma envía informes o implementa programas para la mejora del desempeño. Presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.
- Comité de evaluación: en este caso la evaluación de desempeño está a cargo de un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Evalúan en forma conjunta a un grupo de empleados de entre 20 y 30 personas. Recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento.

- Evaluador de 360°: consiste en la evaluación del empleado por las personas de su entorno, esto significa que es evaluado por sus supervisores, pares y subordinados, como así también por él mismo. Cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. (pp. 357-361)

Frecuencia en la Evaluación de Desempeño

En la actualidad, la mayoría de las empresas se inclinan por la evaluación anual o semestral y cuando se trata de nuevos trabajadores, su frecuencia es mayor durante el primer año. Esto se observa cuando la evaluación es formal, es decir que hay una programación para su desarrollo.

De todas formas, Brazzolotto (2012) expresa que “la frecuencia en la evaluación del desempeño va a depender de factores tales como los ciclos propios de la empresa” p. 13). Otro elemento a considerar “...es el tiempo necesario para poner en práctica las correcciones o planes de acción que demanden los resultados de las evaluaciones anteriores” (ibídem). Para finalizar:

Hay que tomar en cuenta cuál es la tolerancia para interrumpir el trabajo actual en pos de realizar el procedimiento de evaluación de desempeño. Llevar a cabo la evaluación requiere de ocupar tiempo de actividades presentes a fin de lograr un mejor desempeño en el futuro, hay que encontrar el equilibrio entre estos dos aspectos. (p. 14)

Adicionalmente, es importante que los empleados sean evaluados de manera informal, en cuanto al desempeño de sus tareas, en forma continua, sea diaria o semanalmente. (Brazzolotto, 2012)

Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Dentro de las organizaciones evaluar a los empleados trae numerosos beneficios, tal como lo menciona Sales (2002):

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. (para.6)

En el mismo sentido, Chiavenato (2001) establece que: “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo” (p. 365). En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

Beneficios para el jefe

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.

- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su auto concepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

Beneficios para la organización

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos. (pp. 365-366)

Proceso de Implementación de un Sistema de Evaluación

Hoy en día, son más las organizaciones que han decidido evaluar a sus colaboradores, pues se han dado cuenta que esto genera grandes beneficios no sólo para la compañía, sino también para cada uno de los empleados. Sin embargo, son muchas las dudas sobre cómo se debe implementar un sistema que permita llevar a cabo estas evaluaciones. Es por ello que, Ernst y Young (2012) argumentan que, en el proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases. A continuación, se detalla cada una de ellas:

Fase del diseño. En esta primera fase, se definen:

Objetivos:

- Los objetivos de progreso, se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él.

Los objetivos de apoyo, se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa.

Los destinatarios e implicados en el sistema:

- Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones, ya sea desde el punto técnico y operativo.

Enfoque, criterios, método y cuestionario:

- Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño.

Fase de implantación

- Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.

Fase de la aplicación

- La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas.

Fase de desarrollo

- El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad. (p. 8)

Métodos de Evaluación de Desempeño

Toda empresa puede efectuar su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. Es común encontrar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y las áreas de distribución del trabajador. Cada método sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Existen diversos métodos de evaluación del desempeño, los

cuales presentan ventajas y desventajas y se adecuan a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño, así como también estructurar cada uno de éstos en un método distinto, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores.

Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, “deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad” (Buelvas, 2002, para.9). Por otra parte, Bohlander, Sherman y Snell (2001) establecen que la importancia de la evaluación de desempeño “ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores” (p. 327).

La mayor parte de estos métodos constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se observan en otros enfoques. Estas técnicas de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más comunes, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas ofrecen a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de los empleados. El método con base en resultados es también muy común, ya que se centraliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la empresa.

Métodos Basados en Características

De acuerdo a Bohlander y otros (2001), este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el *listado* de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

- **Escalas Gráficas de Calificación.** Para Chiavacci (2008), este método “permite evaluar a los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados” (p. 7). El evaluador indica en una escala en qué grado el

evaluado posee determinada característica. Se utiliza un formulario en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. De esta forma, Chiavacci (2008) detalla las diferentes escalas gráficas:

- Escalas gráficas continuas: escalas donde solo están definidos los extremos.
- Escalas gráficas semi-continuas: idénticas a las continuas pero se incluyen puntos intermedios.
- Escalas gráficas discontinuas: las posiciones de las marcaciones ya están fijadas y descriptas con anterioridad, el evaluador solo puede seleccionar una de ellas.

Ventajas:

- Posibilita la visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Es de fácil aplicación y comprensión.
- Exige poco trabajo al evaluador, por su simplicidad.

Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, el instrumento no puede ajustarse a las características del empleado bajo análisis.
- Puede verse influenciado por errores de los evaluados, que determinan mediciones subjetivas del desempeño, por lo tanto los resultados pueden ser subjetivos.
- Presenta resultados generales.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

• **Elección forzada.** Chiavacci (2008) expresa que este método “consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual” (p. 8). También, Chiavenato (2001) indica que “en cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado” (p. 373).

Ventajas:

- Es un método de aplicación siempre, que no requiere preparación previa.
- Proporciona resultados libres de subjetividades, por lo tanto son confiables.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigen una planeación muy cuidadosa.
- Los resultados obtenidos son generales o globales, distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- No proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos.
- No proporciona al evaluador una noción anticipada del resultado de la evaluación.
- **Método de formas narrativas.** Alles (2005) indica “este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible” (p. 32). Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el desempeño de un empleado. Este proceso mejora cuando se le dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.

Tiene, sin embargo, muchos problemas; es una tarea que exige mucho tiempo, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, por lo tanto, los buenos escritores brindarán evaluaciones más favorables de sus empleados, que aquellos con menor capacidad literaria.

Métodos Basados en Comportamientos

Uno de los principales inconvenientes de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser subjetivas y sin bases. Los métodos basados en comportamientos; según Bohlander y otros (2001), “se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto” (p. 331). Su máxima utilidad radica en entregar información para el desarrollo del personal.

- **Método de incidentes críticos.** Para Chiavenato (2001), se basa “en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos)” (p.379). Se trata de un método en el que el supervisor visualiza y registra los hechos positivos y negativos. Las

excepciones positivas deben ponerse más en práctica, mientras que las negativas deben corregirse para eliminarse.

Las ventajas de esta técnica, dado que los acontecimientos de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del trabajador. No obstante, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método.

• **Método de lista de revisión de conductas.** Bohlander y otros (2001) indican que este método consiste “en que el evaluador revise una lista de característica del desempeño o de conducta del empleado, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa” (p.332).

• **Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS).** Aldana (2010) señala que es una escala fundamentada para la medición del comportamiento consiste en la presentación de unos anclajes con varios puntos a lo largo de una escala en la que aparece una serie de conductas en la que refleja lo típico o lo esperado de una persona en ese nivel de ejecución. Consta de una serie de pasos: “el primero de ellos consiste en que las personas expertas o entendidas generan incidentes críticos de desempeño que se clasifican en 5 o 10 categorías de desempeño” (para. 6).

Posteriormente, otros expertos clasifican cada uno de los incidentes que se han mantenido en el nivel de ejecución correspondiente y finalmente, los incidentes que muestran un alto acuerdo entre expertos se eligen para anclar varios niveles de ejecución de cada dimensión. Lo antes mencionado se puede resumir en lo siguiente:

-Es una escala que contiene una indicación de cuáles son los comportamientos laborales asociados con los puntos incluidos en la escala.

-Estos comportamientos o conductas se denominan anclajes por que sirven para que los evaluadores los tomen como referencia para valorar a los empleados.

-Los anclajes reducen considerablemente la dificultad de valoración de los empleados.

-Es más objetivo que otros métodos por que incluyen los comportamientos asociados con la competencia que ésta siendo valorada.

- Entrañan la dificultad de que los evaluadores tienen que familiarizarse con las mismas antes de poder valorar a los empleados.
- Reduce considerablemente el rango de opciones de los evaluadores.
- Proporciona más seguridad y confianza a los evaluadores sobre la puntuación asignada a cada empleado.
- Se desarrolla a partir de la técnica de incidentes críticos. (Aldana, 2010, Definición de Escala fundamentada para la medición del comportamiento BARS, para.7)

Escalas de Observación de Comportamiento (BOS)

Para Aldana (2010), es una escala de observación conductual en la que se mide la frecuencia con que cada conducta ha sido observada en el empleado y su evaluación en cada dimensión es la suma o la medida de esas puntuaciones. “El primer paso consiste en identificar las dimensiones cruciales del desempeño del puesto pidiendo a los expertos que les proporcionen incidentes críticos del desempeño efectivo” (para. 5).

Por otro lado, los ítems conductuales generados se clasifican en varias dimensiones y se mantienen aquellos en los que existe acuerdo en su localización. Este instrumento presenta una escala de frecuencia de 5 puntos. Permite realizar un análisis de la persona de tipo conductual y detecta necesidades actuales. Lo anterior, se puede resumir en los siguientes puntos:

- Los ítems de estas escalas describen formas positivas o negativas de actuar de los trabajadores.
- Se suelen construir a partir de la técnica de incidentes críticos.
- Su principal inconveniente es el tiempo que requiere construirla.
- Su principal ventaja es que proporciona una evaluación específica y precisa del puesto para el que se construye. (Aldana, 2010, Definición de Escala fundamentada para la medición del comportamiento BOS, para.6)

Evaluación de Desempeño por Competencias

La evaluación del desempeño por competencias, como lo indican Mino y Flores (2009), “es un sistema de control que permite demostrar la existencia del

comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global” (p. 47). Ésta resulta más neutral que las evaluaciones tradicionales ya que, generalmente las evaluaciones hacen juicios completos apoyados en factores generales y frecuentes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas airosas específicas requeridas por la empresa.

El rol del evaluador ya no es criticar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas. La evaluación de competencias debe basarse en los siguientes principios:

- Eficacia. Ser ágil en su aplicación, empleando tiempos razonables para la obtención de evidencias, y económicamente rentable en cuanto a costes originados por la logística necesaria para su desarrollo.
- Flexibilidad. Ser capaz de obtener las evidencias de competencia que poseen los individuos, combinando la aplicación de una serie de métodos de distintas características.
- Validez. Ser capaz de obtener y mostrar evidencias suficientes y fiables relativas a los referentes que se utilicen en cada caso (Diccionario de competencias, Catálogo de cualificaciones, etc.). El fin de un proceso de evaluación de competencias es obtener evidencias que muestren comportamientos en condiciones específicas, de modo que se puede inferir que el desempeño esperado se ha logrado de manera adecuada. Incluye los resultados o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente en un ámbito productivo. (GestioPolis.com Experto, 2002, Principios de la evaluación por competencias, para. 6)

En este orden de ideas y abordando más sobre el tema de las competencias, McClelland (1973) destaca que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de pronosticar con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida diaria y, en consecuencia, el éxito profesional.

Como resultado, se produjo la búsqueda de nuevas variables que fueran mejores predictoras del rendimiento laboral, a las que llamó competencias. Determinó durante sus trabajos, que era necesario estudiar a las personas en su puesto para predecir con mayor eficacia su rendimiento, contrastando las características de quienes son exitosos en el desempeño de su trabajo con las de aquellos que son solamente promedio.

Es así como las competencias, para McClelland (citado por Valle León, 2011), aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (p. 2).

Spencer y Spencer (1993, citados por Alles, 2010), pertenecientes a la corriente anglosajona, demostraron que las pruebas de contenido tradicionales de aptitudes académicas y de conocimientos, junto con las calificaciones escolares y títulos obtenidos, no predecían el desempeño en el trabajo o el éxito en la vida. Estos hallazgos los llevaron a buscar los métodos de investigación que les permitieran identificar las variables *de competencia*, que predijeran el desempeño en el trabajo.

Para ellos, la competencia es una característica subyacente (significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones laborales) en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Por tanto, las competencias son, en definitiva, “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento, o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” (Alles, 2010, p.59).

Por lo que todos los individuos, poseen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

Estos autores introducen el “modelo del Iceberg”, donde dividen las competencias de las personas en dos grandes grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y desarrollar, como el concepto de uno mismo las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. Según el esquema que plantean, existen dos tipos de

competencias, centrales y superficiales (entiéndase por superficial a estar en la superficie). (Ver gráfico 1)

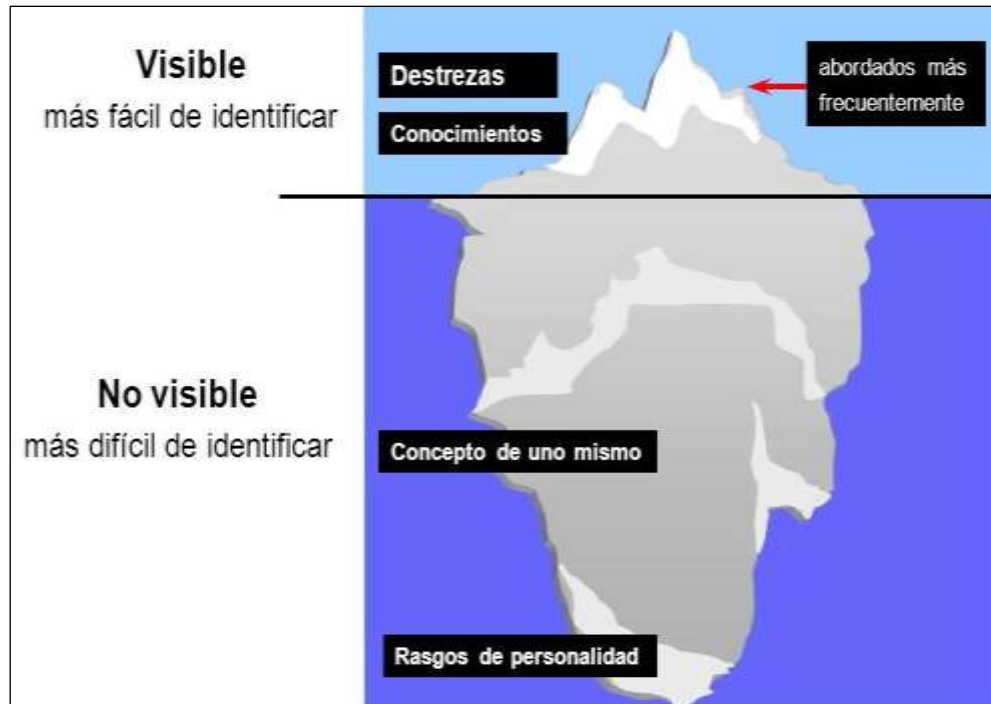


Gráfico 1. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer. Tomado de Alles (2010), p. 81

Por otro lado, la escritora francesa Claude Levy-Leboyer (citada por Alles, 2010) resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces en una situación dada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Para esta autora, por más que las competencias sean individuales, éstas están en estrecha relación con las competencias claves de la empresa. Las competencias de la

empresa, asimismo, están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales. Al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí, la importancia para la empresa de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. En cambio, las competencias de la empresa utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa. Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta a la consecución de los objetivos. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

El término competencias definido por Alles (2010) se refiere a “características de personalidad, definidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 82). Así como, los conocimientos técnicos son condición necesaria pero no suficiente para lograr el máximo desempeño profesional. Además, se valora el tener competencias de manera innata o desarrollándolas, en una serie de habilidades que complementen el perfil profesional. Es por ello, que las competencias más utilizadas en una evaluación de desempeño son las siguientes:

- Conciencia de uno mismo (Autoconfianza)
- Análisis, Síntesis y Crítica
- Organización y Planificación
- Habilidades de Comunicación
- Responsabilidad y Perseverancia
- Toma de Decisiones
- Orientación a Clientes
- Trabajo en Equipo y Cooperación
- Capacidad de Aprendizaje y Adaptación
- Flexibilidad y Orientación al Cambio
- Motivación por el Logro
- Compromiso con la Organización
- Capacidad para Trabajar bajo Presión
- Resolución de Conflictos y Técnicas de Negociación
- Búsqueda de la Excelencia (iniciativa)

- Innovación
- Emprendimiento
- Liderazgo- (Resultado2, 2015, Competencias y habilidades más demandadas por las empresas, para.1)

Métodos Basados en Resultados

Los métodos basados en resultados, como lo muestran Bohlander y otros (2001), “evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos” (p.333).

• **Mediciones de productividad.** Los ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos en función a la rentabilidad. De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero, también tiene problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos.

• **Administración por objetivos (APO).** Un objetivo es el fin que se desea lograr o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

La administración por objetivo es un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos, el cual Alles (2005) establece que “consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable” (p.36).

A propósito de los objetivos establecidos por la empresa es conveniente mencionar que ello proviene de la planeación estratégica que realizan las organizaciones que, de acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la planeación es la base de todas las funciones gerenciales es que consiste en “seleccionar misiones

y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados” (p. 108).

Tipos de Planeación Estratégica

Los planes pueden clasificarse (Koontz y otros, 2012) en:

- Misiones o propósitos: identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes
- Objetivos o metas: son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control.
- Estrategias: la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
- Políticas: también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.
- Reglas: establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido.
- Programas: son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.
- Presupuestos: es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados —puede llamarse plan cuantificado—; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. (pp.108 -113)

Pasos de la Planeación Estratégica

Los pasos prácticos que se listan a continuación, de acuerdo a Koontz y otros (2012), son los siguientes:

- **Estar atentos a las oportunidades:** el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.
- **Estableces objetivos:** El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo.
- **Desarrollar premisas:** es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía.
- **Determinar cursos alternativos:** es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes.
- **Evaluar cursos alternativos:** es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas.
- **Seleccionar un curso:** se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.
- **Formular planes derivados:** casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.
- **Cuantificar los planes mediante presupuestos:** es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital (pp. 113-117)

Además, Alles (2005, p.36) define que la administración por objetivo:

Es una filosofía propuesta por Peter Drucker en 1954, según la cual los trabajadores fijan objetivos a través, de la entrevista con sus supervisores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño. Una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una declaración general de responsabilidades, preparada por el supervisor.

Igualmente, Alles (2005) indica que las metas establecidas por el empleado se analizan, se revisan, y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone para alcanzarlas. Durante las revisiones periódicas, a medida que se obtienen datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada empleado hacia las metas. En este momento, es posible cambiarlas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales.

Parafraseando a Alles (2005), al concluir un periodo (por lo general de seis meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, apoyando su juicio en los datos reales en la medida de lo posible. La “entrevista” es un examen de la autoevaluación del empleado por parte del supervisor y del empleado en forma conjunta. Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización.

Para finalizar, al emplear este tipo de método se realiza la comparación periódica entre los objetivos establecidos para cada empleado, los resultados efectivos obtenidos y las conclusiones permiten ver los puntos débiles y fuertes de cada uno, así como también las medidas para el próximo periodo. (Alles, ob. cit.)

Ahora bien, es conveniente destacar que, en la actualidad, las organizaciones utilizan diversas estrategias para definir sus objetivos, sin embargo, una de las más usadas y exitosas es el cascadeo de objetivo.

Cascadeo de Objetivos

Para definir el cascadeo de objetivos, Jaquez (2016) alega que:

Es el proceso en el que se asignan los objetivos desde el nivel superior hacia abajo. De forma que el director asigne a cada uno de los gerentes los objetivos y metas que les corresponden según su área de operación o de trabajo, a su vez los gerentes les asignan a los jefes, jefes a supervisores, supervisores a su equipo de trabajo, etc. Siempre cumpliendo con la misión, visión y valores que la misma empresa propone. (para.1)

Se puede ilustrar un poco de la siguiente manera: El principal beneficio de aplicar un correcto y efectivo cascadeo de objetivos es que se alinean esfuerzos a las prioridades de la empresa. También beneficios, según Jaquez (2016), como:

- Fomenta la motivación, compromiso y trabajo en equipo.
- Alimenta la comunicación entre departamentos y el mismo equipo.
- Define la responsabilidad de cada empleado en la consecución de los objetivos.
- Reduce la incertidumbre al comunicar de manera clara las metas a cada miembro de la organización.
- Transmite a los colaboradores la importancia de su trabajo al aportar valor al logro de las metas estratégicas. (para. 2)

En otras palabras, en el cascadeo se ve mayor integración de equipos al tener en mente que todos trabajan para el mismo fin, y depende de cada uno el aportar un granito de arena para que este se cumpla. Es cuando el mismo equipo le da valor agregado a su trabajo. El cascadeo de objetivos será efectivo cuando:

- Tiene que venir desde el nivel jerárquico más alto, ya que ellos son los primeros aportadores a ese cascadeo. De ellos dependen los objetivos de los del siguiente nivel jerárquico y así consecutivamente. Los objetivos deben permear a toda la organización.
- Se debe tener la revisión de los indicadores periódicamente, para confirmar si se están siguiendo los objetivos “que le tocan” a cada quien.
- Hay empresas que hacen su cascadeo de objetivos una vez al año. Puede variar, solo si se conoce el flujo y ritmo de trabajo. Ahí se dará cuenta cuantas veces al año es necesario hacerle ajustes al cascadeo, en caso de que la primera vez no se hayan tomado en cuenta factores externos o si la situación de la empresa cambió.
- Hay que saber qué objetivos se le asignan a cada puesto y perfil. Se deben adecuar a las actividades y responsabilidades de cada quien, para que así se puedan cumplir como se espera.
- Lo bueno de involucrar a todo el equipo de trabajo en el cascadeo es que puede brindar mayor claridad y realismo, debido a que los trabajadores son los que viven todos los días los procesos y actividades de sus puestos. Ellos lo conocen mejor y pueden aportar las modificaciones necesarias. (Jaquez, 2016, Definición de cascadeo de objetivos, para. 3)

El gráfico 2 muestra esquemáticamente el ciclo de administración por objetivo propuesto por Alles (2005).

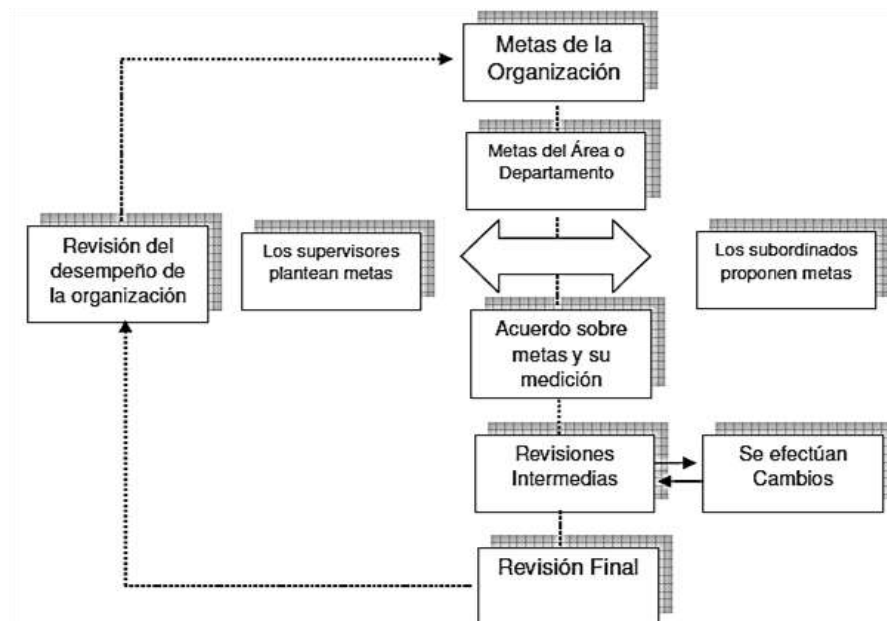


Gráfico 2. Ciclo de la Administración por Objetivo. Tomado de Alles (2005), p. 35

A continuación, en el Cuadro 1, se resumen las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño antes expuestos:

Cuadro 1

Ventajas y desventajas de los métodos de Evaluación de Desempeño

MÉTODOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método de Características	De fácil y rápido diseño, por lo tanto, de menor costo. Fácil de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Método de Comportamientos	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y costo.
Método de Resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en el empleado un enfoque de corto plazo.

Nota. Tomado de Alles (2005), p. 36

Otros Métodos de Evaluación de Desempeño

Entre otros métodos, se pueden señalar:

- **Método de comparación por pares.** Chiavenato (2001) lo define como un método que “consiste en comparar el desempeño de dos empleados, colocando en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor” (p. 380). Cada hoja del cuestionario será destinada para el análisis de un factor de evaluación de desempeño, por ejemplo: productividad. Es un método de ejecución muy sencilla, pero es muy poco eficaz. Esta técnica solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en apto de utilizar otros métodos de evaluación más exactos.

- **Método de distribución forzada.** Es un método comparativo. Consiste en ubicar a los subordinados en grupos de 10 en diferentes clasificaciones, considerando una escala (100%). Tomando en consideración que cierta proporción debe colocarse en cada categoría de acuerdo al desempeño global de cada uno de ellos y colocar en cada espacio vacío la cantidad de nombre (s) que corresponda (n).

La finalidad del método de Distribución Forzosa no es la determinación del rango que ocupa cada individuo que se califica, sino más bien establecer una clasificación de éstos en grupos que correspondan a las calificaciones: malos, deficientes, normales, buenos, excelentes. En este método, se pide al evaluador que ubique al empleado en diferentes clasificaciones y los asigne en los diferentes porcentajes o valores de calificación (puntajes) para cada clasificación. Como resultado se apreciarán las diferencias relativas entre los empleados.

Ventajas: Tiende a evitar la condescendencia o severidad y se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central.

Desventajas: Presenta sólo resultados globales sin señalar la causa y no permite comparación entre grupos generándose inconsistencia.

“Es posible que algunos se sientan injustamente evaluados (Desmotivación)” (Colmenares, 2013, Definición del Método de Distribución Forzada, para. 8).

Aspectos Claves para el Éxito de un Programa de Evaluación de Desempeño

El éxito de un programa de evaluación con respecto al personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad. Alles (2005) establece que:

Para crear confianza y credibilidad deben reunirse tres elementos básicos. Una buena herramienta, apropiada al negocio y el tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo; y capacitación a los evaluadores. (p. 55)

Capacitación de los Evaluadores

Una falla de los programas de evaluación de desempeño es que los gerentes y los supervisores no tienen un adiestramiento adecuado para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Para esto, Bohlander y otros (2001) especifican que “debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas veces sus evaluaciones no son directas y son carentes de significado” (p. 324).

Sin embargo, se puede destacar que por cualquiera de los métodos que se defina, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El adiestramiento debe facilitarse a los evaluadores cuando se cambia una herramienta o se implementa una nueva y también cuando ingresan nuevos evaluadores y se incorporan a la tarea de evaluar personal. Por lo que, Bohlander y otros (2001) señalan:

- Los responsables de las evaluaciones son los supervisores del departamento, también el área de recursos humanos realiza actividades de supervisión, pero no es el responsable directo por la ejecución de las evaluaciones.
- Se debe capacitar a los evaluadores en cuanto a las técnicas de evaluación utilizadas.
- Deben evaluar en forma justa y objetiva. (p.324)

Establecimiento de un Plan de Evaluación

Cabe destacar, Bohlander y otros (2001) señalan que para lograr una mayor eficacia en los programas de capacitación “éstos deben seguir un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación de desempeño, ya que el evaluador debe conocer cuál es el propósito de la evaluación” (p.324).

Por ende, debe detallarse la mecánica del sistema de puntuación, así como la frecuencia con que se realiza las evaluaciones, quien las realiza y cuáles son las normas del desempeño. Al final la capacitación deberá prevenir a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

Eliminación del Error de los Evaluadores

De acuerdo a Bohlander y otros (2001), la capacitación también debe centrarse “en eliminar las faltas subjetivas que cometen los supervisores al evaluar y que repercuten en resultados subjetivos” (p. 325). Se puede decir, que, con cualquier método de evaluación, es necesario tomar en cuenta cierto tipo de errores que podrían ocurrir.

Capacitación para la Retroalimentación

En la entrevista de retroalimentación se genera la comunicación del resultado de la evaluación al empleado, siendo ésta un aspecto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño. Cardozo (2007) menciona que las entrevistas de evaluación “son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro” (p. 39).

De nada sirve ejecutar una evaluación si el mayor interesado, que es el propio trabajador, no llega a conocerla. Se le debe suministrar información importante y significativa sobre su desempeño para que pueda mejorarlo y así poder cumplir con los objetivos establecidos. Por consiguiente, Chiavenato (2001) detalla los propósitos de la entrevista de evaluación de desempeño:

- Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante la comunicación clara de su patrón de desempeño esperado. Cada jefe tiene sus impresiones personales y sus expectativas acerca de los subordinados. La entrevista le da la oportunidad al subordinado de conocer qué espera el jefe de en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, además de aprender las razones de esos patrones de desempeño, es decir, le permite conocer cuáles son las reglas de juego.
- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), identificando sus puntos fuertes y débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados. Muchas veces los empleados pueden creer que les va bien, desarrollando una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Al saber qué espera su jefe de él podrá ajustar y adecuar su desempeño a los patrones esperados.
- Discutir empleado y supervisor, las medidas y planes de acción para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado. Entender cómo podrá mejorar su desempeño le permitirá participar activamente en su mejora.
- Estimular una comunicación más abierta entre supervisor y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo, cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. El desarrollo de una buena comunicación entre jefe y subordinado es un factor básico para el desarrollo de relaciones fuertes y sanas. (p. 390)

Un programa de capacitación para evaluadores deberá facilitar sobre algunos puntos generales que se deben considerar en la planeación y la realización de una entrevista de retroalimentación. La capacitación en destrezas específicas en las entrevistas de Evaluación de Desempeño para Bohlander y otros, (2001) tiene que incluir por lo menos tres áreas básicas: “Comunicación eficaz, Diagnóstico de causas de problemas de desempeño, Establecimiento de metas y objetivos” (p.326).

En resumen, la entrevista de evaluación de desempeño debe otorgarle al empleado una idea precisa sobre cómo se está desempeñando en su puesto de trabajo (retroalimentación), definir pautas para ejecutarlo mejor y planes de acción a seguir para optimizar las aptitudes del empleado.

Feedback y Coaching en la Evaluación de Desempeño

Moune (2018) define al feedback como:

La información que proporciona un gerente a una persona de su equipo acerca de su actuación o comportamiento en una situación o tarea concreta. Para poder desarrollar a los equipos, sacar lo mejor de cada uno y crear un ambiente de confianza mutua, lo ideal es que el feedback se proporcione de manera inmediata y específica, se base en comportamientos objetivos y descriptivos y nunca en comportamientos personales o se proporcione desde una actitud crítica.

Con el feedback se puede trabajar áreas de mejora y dar información sobre cómo mejorarlas, así como fomentar buenas conductas, reconociendo el buen trabajo para que pueda mantenerse y lograr así los objetivos. El feedback positivo se debe hacer de manera pública y el feedback correctivo de manera privada.

Es importante que siempre haya feedback, ya que la ausencia del mismo puede provocar incremento de un comportamiento no deseado o reducir una conducta positiva.

Los beneficios del feedback se perciben claramente en una mejora en la coordinación del equipo al definir funciones, tareas, actividades y procesos. Mejora en la comunicación y cohesión del equipo, en el pensamiento estratégico y en la misión, visión y valores de la organización.

El feedback influye positivamente en la motivación y rendimiento de los equipos, aumentando la confianza hacia sus managers. Por tanto, el feedback se convierte en una herramienta fundamental para el crecimiento, desarrollo de equipos, productividad y retención del talento. (Moune, 2018, Feedback como elemento clave de la productividad, para. 4)

Por otra parte, Magazine Estrategia (2007) comenta que el coaching “es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma específica de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo” (para.2).

A su vez, ayuda a los empleados a perfeccionar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Concretamente, es una conversación que

involucra al menos dos personas en este caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. (Magazine Estrategia, 2007)

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

Entonces, como lo establece Magazine Estrategia (ob. cit.), el coaching abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el progreso de los talentos individuales de las personas en el trabajo, acoplado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Continuando con el artículo de Magazine Estrategia (2007), el coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.

- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo (para. 3)

Parafraseando a Magazine Estrategia (2007), el coaching efectivo es aquel representado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación. Por lo tanto, el coaching ocurre dentro de una plática donde surgen obligaciones mutuas. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de lo que acontece, y su disposición hacia la meta. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto, por lo tanto, significa que el coach tiene una manera adecuada de escuchar y ser capaz de darse cuenta de las propias opiniones del coachee, así como de las opiniones que el coachee traiga en su narración. A veces, los coaches trabajan también con los estados de ánimo. Pero si bien éste es un tema que tiñe la percepción de cualquier ser humano, los coaches saben que el compromiso tiene que ser más grande que el estado de ánimo, o sólo se haría aquello que *nuestros días buenos* permitan. (Magazine Estrategia, ob. cit.)

Cabe destacar, cuando una empresa desea obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Esto es un buen comienzo en el camino para conseguirlo. Hoy en día, el coaching está siendo utilizado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está convirtiéndose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización. (Magazine Estrategia, ob. cit.)

Es por ello que de acuerdo a Magazine Estrategia (2007), se establecen razones por las cuales el coaching es de gran importancia para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- En la actualidad no existen límites técnicos, sino límites paradigmáticos.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

En este mismo orden de ideas, según Magazine Estrategia (2007), se puede decir que el coach no es más que el líder que se preocupa por planear el desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional de cada una de los integrantes del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta y dirige al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Los coaches son personas que comparten creencias sobre: La competencia humana, El desempeño superior y Valores sobre la importancia del coaching. Estas creencias alimentan el conocimiento que las lleva a creer que el coaching es una de las funciones más importantes de gerentes, supervisores y líderes. Las características citadas por Hendricks y otros (citados por Magazine Estrategia, ob. cit.) son:

- Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- Apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- Construcción de Confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen.
- Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes.

- **Perspectiva:** Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, más se comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos.

- **Riesgo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

- **Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione. Siempre que sea posible deben evitarse respuestas “viscerales”, ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

- **Confidencialidad:** Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

- **Respeto:** Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía.

- El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.

- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.

- Desarrollo de empleados.

- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Interpretando a Magazine Estrategia (2007), los coaches realizan diversas tareas como son aconsejar, establecen dirección y dan feedback. Indican actividades que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Entre las principales funciones del coach se encuentran el Liderazgo visionario inspirador, Seleccionador de talentos, Entrenados de equipos, Acompañamiento de vendedores en el campo,

Consultor del desempeño individual de los vendedores, Motivador y mentor de desarrollo de carrera, Gestor del trabajo en equipo, Estratega innovador.

Un coach es un individuo que, por el mismo objetivo de lo que ha estudiado, ha tenido que cambiar su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo. Un coach está muy atento, no sólo para darse cuenta de cómo escucha él / ella a su coachee, sino también para mostrarle al coachee cómo escucha a los demás.

Siguiendo a Magazine Estrategia (2007), el coach tiene diferencias que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Les muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el *qué quiere logra* y no el *cómo lo va a conseguir*. Por lo tanto, Magazine Estrategia establece que la conducta y las características del coach “deben ser acordes a las siguientes habilidades: Atención, Indagar, Reflejar, Afirmar, Disciplina. Las características esenciales del Coaching son: Concreta, Interactiva, Responsabilidad compartida, Forma específica, Respeto” (para.6). Citan, igualmente, como elementos del Coaching los siguientes:

- Valores: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos.
- Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria.
- Entrenamiento: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. (para. 6)

Asimismo, el resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el jefe y su gente. La productividad del jefe surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados.

Los supervisores efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El supervisor puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un

medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El coaching, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

La comprensión del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en la manera actual de pensar la efectividad en gerente. Este cambio da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando se esté dispuesto a poner en tela de juicio algunas de las formas habituales de pensar del gerente.

Por ende, el coaching se presenta como una conversación que crea en esa nueva cultura, no como un método dentro de la vieja cultura. Se produce entre un tipo particular de relación entre el jefe y sus empleados, ya que, el coaching es un paradigma diferente, un contexto distinto para que las cosas sean logradas en trabajo en equipo. El coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva manera de ser.

Aunque muchos gerentes pueden ser, además, y de un modo natural, buenos coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y desea, como en una competencia internacional. Por lo tanto, las diferencias para Magazine Estrategia (2007) entre gerentes y coaches son:

- Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
- Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.

- Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que “está faltando”.
- Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.
- Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.
- Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.
- A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura.

Las organizaciones necesitan personas que puedan pensar por sí misma, que sean responsables de todo lo que se puede generar en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. (Magazine, 2007, El Coaching)

Mejoramiento del Desempeño

Bohlander y otros (2001, p. 342) consideran que la entrevista de evaluación:

Brinda las bases para observar deficiencias en el desempeño del empleado y elaborar planes para mejorarlo. A menos que se llame la atención del empleado sobre estas deficiencias, es posible que continúen hasta convertirse en algo muy serio. A veces quienes tienen un desempeño deficiente quizá no comprendan con exactitud que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que se establecen con claridad sus responsabilidades, están en posición de iniciar la acción correctiva necesaria para mejorar.

Por consiguiente, se desarrollan las etapas necesarias para mejorar el desempeño de un empleado.

Identificación de las Fuentes de un Desempeño Poco Eficaz

El desempeño es una función de varios factores, pero en síntesis se puede resumir en tres aspectos básicos: la capacidad, la motivación y el entorno. Es poco probable que empleados inteligentes, pero con escasa motivación, puedan triunfar. También, existen otros factores del entorno laboral, o incluso del entorno exterior que pueden afectar el desempeño de forma negativa o positiva. (Cuadro 2)

Se pueden distinguir, tres razones para que los supervisores establezcan con claridad cuáles son las causas del desempeño deficitario de sus subordinados. En primer lugar, la determinación de las causas puede incidir en la forma de evaluar el rendimiento (un supervisor evaluará al empleado en forma distinta si considera que su mal desempeño fue producido por una falta de esfuerzo que si cree que se debe a factores externos a su voluntad).

Cuadro 2

Factores que influyen sobre el desempeño.

MOTIVACIÓN	AMBIENTE	CAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Ambición de carrera• Conflicto del empleado• Justicia/satisfacción• Frustración• Metas/expectativas	<ul style="list-style-type: none">• Equipo/materiales• Diseño del puesto• Condiciones económicas• Sindicatos• Reglas y políticas• Apoyo de la administración• Leyes y regulaciones	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades técnicas• Habilidades interpersonales• Habilidades de solución de problemas• Habilidades de comunicación• Limitaciones físicas

Nota. Tomado de Bohlander y otros (2001), p. 343

En segundo lugar, la determinación de las causas puede ser una fuente de problema no explícito entre los supervisores y sus trabajadores y, por último, la determinación de las causas afecta al tipo de soluciones que se elige.

Manejo del Desempeño Ineficaz y Barreras del Proceso de Evaluación de Desempeño

Una vez establecidas las causas de un desempeño deficitario en el empleado, se proponen algunos cursos de acción para corregirlas. Con el fin de lograr un mejor desempeño laboral, algunos de los cursos de acción a realizar podrían ser, de acuerdo a Bohlander y otros (2001):

Capacitación en aquellas habilidades o conocimientos necesarios para lograr un desempeño eficaz; transferir al empleado de puesto o departamento, de esta forma se desarrollaría en un miembro más eficiente para la organización; y establecer planes para lograr una motivación superior en los empleado. (p. 342)

Es importante resaltar que, si el desempeño ineficaz continúa, se aleja a la persona de la organización. De todas maneras, cualquier acción que se tome para ejecutar un desempeño ineficaz, deberá realizarse con objetividad, justicia y reconociendo las emociones de los empleados. Cabe añadir que las barreras del

proceso de evaluación de desempeño se clasifican en dos categorías, según Chiavacci (2008): “dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño y Dificultad de análisis del desempeño del individuo” (p. 14).

Elementos Subjetivos del Evaluador

Estos elementos pueden ser preocupaciones y prejuicios que se desarrollan los evaluadores. Cuando los evaluadores cometen algunos de los errores que se mencionan a continuación, se producen mediciones subjetivas del desempeño. Esto conduce a cambios en la calificación, ya que el evaluador no logra conservar su imparcialidad con lo establecido por Chiavacci (2008):

- Prejuicios personales: el evaluador tiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos lo que puede distorsionar gravemente el resultado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- Tendencia central: algunos evaluadores evitan calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto halo o aureola: una determinada cualidad determina la evaluación completa de una persona. Por ejemplo, un calificado que tiene buena apariencia, puede recibir una calificación más alta sobre cualidades posiblemente no relacionadas, como confiabilidad y cooperación.
- Lenidad opuesto Severidad: movidos por el deseo inconsciente de agradar, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente beneficiosas. Refleja la tendencia a equivocarse hacia el lado generoso, para evitar polémicas.
- Efecto de contraste: tendencia que implica que la evaluación del subordinado queda afectada por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.
- Error de semejanza: cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él.
- Los logros pasados: un excelente historial de un empleado, puede proyectarse sobre el presente.
- Autocomparación: si la persona no realiza el trabajo tal y como lo realizaba el jefe, obtendrá menor calificación. (p.14)

La corrección de éstas y otras situaciones, se realiza a través de una adecuada capacitación y la utilización de métodos de evaluación conforme con el tipo de empresa, el empleado, y los objetivos organizacionales.

Relación con los demás Subsistemas de Recursos Humanos

Alles (2010) expone que la evaluación de desempeño “es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas” (p. 263). Primeramente, con la descripción de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un trabajador si primero no se precisaron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo, y se definieron los objetivos a alcanzar en este año.

La descripción de puestos brinda información sobre las responsabilidades del puesto, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí. La evaluación de desempeño deberá realizarse siempre con relación al perfil del puesto, sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación a lo que se espera de ella en el puesto. Comparando el perfil del puesto con el de la persona evaluada se crea una relación entre ambos, la adecuación puesto-persona.

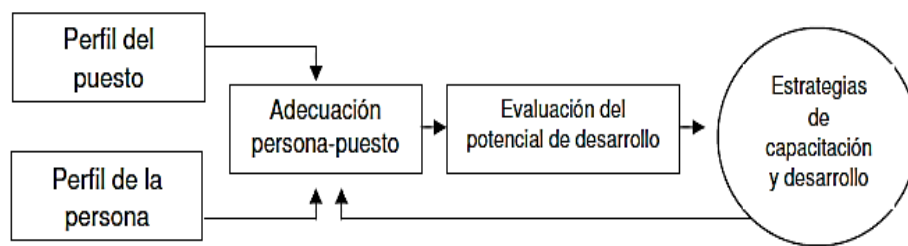


Gráfico 3. Adecuación persona puesto. Tomado de Alles (2010), p. 264

Los resultados de la evaluación de desempeño se relacionan con otros subsistemas: remuneraciones y beneficios. Y dos subsistemas vinculados con el desarrollo de personas: desarrollo y planes de sucesión y formación.

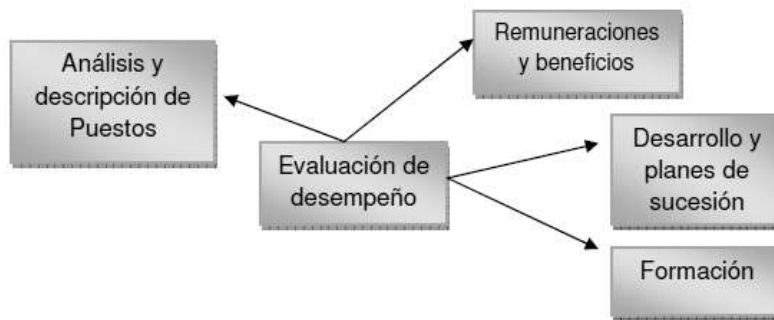


Gráfico 4. Relación entre subsistemas de recursos humanos. Tomado de Alles (2010), p. 263

Para la autora Alles (2010), la relación con el subsistema de remuneraciones y beneficios, “se puede ver a través de las remuneraciones variables o aumentos en la remuneración que recibe el trabajador de manera semanal, quincenal o mensual debido a la consecución de los objetivos trazados” (p. 263). Ante evaluaciones de desempeño satisfactorias se produce una modificación salarial, así como ante evaluaciones desfavorables se pueden provocar recortes.

Igualmente, Alles (2010) indica que el subsistema de desarrollo y planes de carrera se relaciona “con la evaluación del desempeño, ya que a partir de ésta, se pueden identificar las personas con alto potencial, identificar puestos individuales a corto y mediano plazo, y con ambos elementos definir planes de carrera” (p. 263).

A partir, de la identificación de debilidades y fortalezas en las personas evaluadas, es que se pueden simplificar cuáles son las competencias que deben desarrollarse para optimizar el desempeño. Por lo tanto, según Alles (2010), el subsistema de formación “contribuye al desarrollo, pero fuera de la organización, implica lograr que el perfil de la persona se ajuste al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el cargo (adecuación puesto-persona), adaptándolo a los permanentes cambios, mediante la capacitación” (p. 263). Así es como se comprueba que los subsistemas de recursos humanos no están solos, sino que se interrelacionan continuamente unos con otros.

Por todo lo antes expuesto, en la formulación de las bases teóricas del presente trabajo de investigación, se tomarán como referencia las teorías de evaluación de desempeño basadas en competencias y objetivos, descrito por una amalgama de autores (Alles, 2005, 2010; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Jaquez, 2016; McClelland, 1973; Mino y Flores, 2009) que más se adaptan a la realidad de la empresa actual y de Ocaña Diesel, C.A. puesto que se estarían conjugando los intereses tanto del empleado como de la organización, todo esto apoyado por las herramientas administrativas de Feedback y Coaching.

Entendiéndose bien, que el feedback permite a las personas obtener lo mejor de cada uno y crear un ambiente de confianza, entre tanto que el Coaching es un estilo de liderazgo para ayudar a los empleados a mejorar sus destrezas a través de la retroalimentación. Ambas herramientas, descritas por Magazine Estrategia (2007) y Moune (2018), desarrollando de esta forma la propuesta de diseñar el sistema de evaluación de desempeño que pretende el investigador en este trabajo.

Bases Legales

Este estudio está fundamentado legalmente en las normas, reglamentos y resoluciones que regulan y establecen las directrices y bases en relación con el trabajador y las condiciones de trabajo, se puede señalar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) establece en el artículo 87 lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para comprender, mejor el presente artículo, es conveniente indicar que todas las personas tienen derecho al trabajo pero también derechos a obtener beneficios dentro de ello, y que el bienestar de las personas es uno de los factores más importantes dentro de una organización y que la existencia no debe ser menospreciada si no apoyada, para así poder obtener un rendimiento efectivo dentro de la empresa. Adicionalmente, la Ley Orgánica del Trabajo (2012) establece en su artículo 156:

El trabajo se llevará a cabo en condiciones que: dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

El artículo explica que un trabajador debe tener un buen ambiente de trabajo para poder realizar agradablemente su labor dentro de la organización, para así propiciar un buen trabajo y un rendimiento fructífero. Con un ambiente favorable que le garantice el buen desempeño de sus labores y, por ende, el logro de los objetivos deseados.

Categorías del Estudio

En investigaciones tecnicistas o tecnológicas Corral, Corral y Franco, (2019) no se operacionalizan variables, debido a que su objetivo es elaborar una propuesta para resolver un problema detectado.

Sin embargo, como usualmente se hace un diagnóstico de campo o con datos cuantitativos documentales (en trabajos de grado y tesis), se hablará de Categorías del Estudio; referido a las variables del objetivo u objetivos específicos de diagnóstico. Es decir, las categorías a operacionalizar, serían las variables a considerar en este o estos objetivos planteados para el diagnóstico. (pp. 25-26)

Se identificó la siguiente categoría de estudio: **Evaluación de desempeño**

Definición conceptual: Es un proceso estructural y sistemático que se utiliza para medir y evaluar de manera cuantitativa y cualitativa la eficiencia de una persona en las actividades que realiza en el puesto de trabajo de una determinada organización.

Para la elaboración del instrumento, entonces, se considera como constructo, esta categoría (Evaluación de desempeño) y en el Cuadro 3 se presenta la Operacionalización del instrumento.

Cuadro 3

Operacionalización del Instrumento

Objetivo: Diagnosticar la necesidad de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias y objetivos mediante coaching y feedback en la empresa Ocaña Diesel, C.A.

Constructo	Definición operacional del Constructo	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Evaluación de desempeño	Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro considerando sus competencias y los objetivos a lograr, a través del empleo del coaching y el feedback	Competencias	Competencias Laborales	1
			Comportamiento	2,3
			Resultados	4,5
		Objetivos	Planificación Estratégica	6,7,8
			Cascadeo de Objetivos	9,10
		Feedback	Positivo	11
			Correctivo	12
Coaching	Roles del Coaching	13		
	Desarrollo de Empleados	14		
	Administración de Recompensas	15		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan aquellos aspectos metodológicos de la investigación. Es por ello, que es necesario construir una metodología que permita lograr los objetivos deseados por el investigador. En cuanto a esto, Arias (2012) establece que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 110).

Por otra parte, Balestrini (2006) define el marco metodológico como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p. 125). Con respecto ello, se detallan los aspectos metodológicos para la elaboración de la presente investigación, como son el tipo de estudio, diseño de la investigación, población y muestra, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Tipo de Investigación

El presente estudio, se basa en una investigación tecnológica que de acuerdo a Lozano (citado por Corral, Corral y Franco, 2019) “es la actividad de búsqueda que se caracteriza por innovar, rediseñar, con mejoras, elementos ya existentes” (p. 24). Esta variación de estudios investigativos se ubican dentro de las investigaciones aplicadas, dirigidas a la solución de problemas prácticos, “...ya sea a través de la elaboración de un plan, programa, diseño, estrategia o tecnología; producto original del/los investigador/es o de una adaptación concebida para dar solución a la situación problemática” (Corral y otros, 2019, p. 24).

Se puede destacar que las investigaciones tecnicistas, tecnológicas o proyectivas, según la Universidad Pedagógica Experimental (citado por Corral y otros, ob. cit.), consisten en “la investigación, elaboración y desarrollo de una

propuesta” (p.24). No requieren de un diagnóstico sistemático; pero, puede realizarse éste; tampoco requieren de la participación de los entes involucrados en el estudio.

En este mismo orden de idea, la presente investigación se desarrolla siguiendo los lineamientos de la modalidad de Proyecto Factible, definida por Hurtado de Barrera (2012) como aquella que:

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular de conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p.325)

Para que las investigaciones sean de este tipo, deben estar dirigidas a desarrollar una serie de actividades, cuyo objetivo primordial genere propuestas que permitan solucionar algún problema práctico. La propuesta debe ser posible de implementar y se desarrollará en tres (3) fases (Hurtado de Barrera, ob. cit.):

Fase I. Diagnóstico: En esta fase se realiza un diagnóstico de las necesidades, es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo. Se trata de la reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo. En el presente estudio se realizará un diagnóstico a las personas que laboran en la Empresa Ocaña Diesel, C.A. para determinar la necesidad de un sistema de evaluación de desempeño y los beneficios que esto trae para la solución del problema planteado.

Fase II. Factibilidad: La investigación de factibilidad en un proyecto consiste en descubrir cuáles son los objetivos de la organización, luego determinar si el proyecto es útil para que la organización logre sus objetivos. Esta búsqueda, debe contemplar los recursos disponibles o aquellos que la organización puede proporcionar, nunca deben definirse con recursos que la organización no es capaz de dar. En esta fase se ejecuta el estudio de factibilidad el cual indica la posibilidad

de desarrollar el proyecto, tomando en cuenta la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, y beneficiarios.

Fase III. Diseño de la Propuesta: En esta fase se procede a la elaboración de la propuesta del plan estratégico basado en un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos mediante el Coaching y Feedback en la empresa Ocaña Diesel, C.A.

Para la realización de este trabajo, se realizó un estudio diagnóstico dentro de la investigación descriptiva, definida por Tamayo y Tamayo (2014) como aquella que:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta. (p.46)

El diagnóstico es una investigación descriptiva, ya que el investigador se limita a observar y describir el sistema de evaluación, para así obtener una relación de la empresa con el personal que labora en ella.

Diseño de Investigación

De acuerdo a Christensen (citado por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1997) establece que el diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (p. 106). Es por ello, que en él está contenido el tipo de estudio, metodología a usar, la técnica y los instrumentos para recolectar los datos y la manera como se van aplicar y mostrar esos testimonios en el sistema de evaluación de desempeño.

En este estudio, en el diagnóstico se empleó una investigación de campo; Arias (ob. cit.) la define como: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos

datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna” (p.31). Por su parte, Tamayo y Tamayo (2014) señala que:

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p.110)

Debido a lo expuesto, el estudio diagnóstico se realizó sin interponerse en el comportamiento de las variables ni sobre los factores que la conforman, es decir, la investigación es de campo porque el investigador se traslada al sitio de la situación problemática, para la obtención de la información y aplicar el instrumento. Igualmente, el estudio se fundamenta en un diseño no experimental, el cual es definido por Palella y Martins (2012), como:

Aquél que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas. (p. 96)

El diagnóstico se centra en analizar la dimensión o el número de momentos en los cuales se recolectan los datos, como varían una o más variables o las relaciones que existen entre ellas.

Población y Muestra

Se puede decir que la población, es el conjunto total finito, infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio. También, debe estar conformada por características o extractos que les permitan

distinguir unos de los otros. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2014) señala que la población es:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación (p.176).

De acuerdo a esta definición, la población se encuentra conformada por ocho (8) personas que laboran en la empresa Ocaña Diesel C.A.

Cuadro 4

Población

PERSONAL	CARGO
Personal Administrativo	Gerente General
Personal Administrativo	Jefe de Administración
Personal Administrativo	Jefe de Repuesto
Personal Administrativo	Analista Contable
Personal de Operaciones	Supervisor de Taller
Personal de Operaciones	Mecánico 1
Personal de Operaciones	Mecánico 1
Personal de Operaciones	Inspector de Vigilancia

Con respecto a la muestra, Tamayo y Tamayo (ob. cit.) señala que “a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población” (p.176).

La muestra del presente estudio, estará conformada por las ocho (8) personas que laboran en la empresa Ocaña Diesel, C.A. La población será abordada en su totalidad debido a su número tan reducido, considerándose entonces como una muestra censal, parafraseada por Arias (2012), como aquella en donde todas las unidades de estudio son consideradas como muestra, o donde el subconjunto representa la población entera.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En todo proceso de investigación debe seleccionarse el método más apropiado para recopilar los datos que luego de ser observados servirán de base para el desarrollo de la investigación, en este sentido, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (1997) definen la técnica de recolección “como los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación” (p. 234). El instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De allí pues, Sabino (1992) define al instrumento como:

Toda aquella labor previa de investigación, los aporte del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados, pero también expresa todo lo que tiene de específicamente nuestros objetos de estudio, pues sintetiza, a través de las técnicas de recolección que emplea el diseño concreto escogido para el trabajo. (p.153)

Para recabar la información necesaria se utilizó como instrumento un Protocolo de Entrevista que de acuerdo a (Lusthaus, Adrien, Andersen y Carden, citados por Corral y otros, 2019) es un instrumento estructurado muy parecido al cuestionario, en el cual se registran usualmente en el formato las respuestas dadas por los respondientes o entrevistados.

En el protocolo deben estar todas las preguntas desarrolladas. Generalmente, es utilizado en reiteradas ocasiones y por diversos entrevistadores; por ello, como recomendación, deberán incluirse las instrucciones necesarias para el desarrollo de la entrevista y organizarla de la siguiente manera (Kerlinger, 2011; Lusthaus et al, 2001, citado por Corral y otros, 2019):

Encabezamiento del Protocolo (información de carátula)

- Título del proyecto:
- Nombre del investigador (a):
- Fecha de la entrevista

- Hora de comienzo y final; duración aproximada de la entrevista
- Lugar de la entrevista
- Contextualización: descripción del lugar, de cómo se ha preparado la entrevista, las condiciones, la accesibilidad de contacto, etc.
- Comentarios: problemas y dificultades encontradas, anécdotas, referencias del transcurso de la entrevista importantes a la hora de analizar el contenido de la entrevista.

Información sociodemográfica

- Sexo, edad y estado civil
- Residencia habitual (municipio, estado, ciudad, etc.)
- Lugar de trabajo o estudio
- Estudios realizados
- Actividades que realiza

Información acerca del problema-Preguntas de Entrevista: cuerpo de preguntas a realizar; pueden incluir preguntas de respuestas cerradas y/o abiertas.

Pasos en la Elaboración y Manejo de la Entrevista

Las entrevistas se pueden realizar personalmente, por teléfono o videoconferencia; sin importar cómo se realice, Lusthaus y otros (citados por Corral y otros, 2019) recomiendan ciertos procedimientos que pueden ser útiles para maximizar su desempeño. Como son:

Establecer el método:

- Entrevista con informante clave: se entrevistan individuos que se consideran únicos por su posición o experiencia.
- Entrevista normativa: se utiliza para recolectar información de grupos.

Determinar preguntas generales y específicas para la investigación: Kerlinger (citado por Corral y otros, 2019) sugiere que la mejor manera de obtener buenas respuestas en la entrevista es administrar una serie de preguntas tipo embudo y de sondeo, en otras palabras, iniciar con preguntas abiertas amplias y llevarlas a aspectos

más específicos de interés. En tanto que las preguntas de sondeo, permiten ampliar la información que los informantes tienen sobre el tema y averiguar los motivos de sus respuestas, pueden realizarse preguntas tales como: “¿Puede ampliar un poco más su respuesta? ¿Puede ser más específico en su respuesta? ¿Puede explicar de forma más precisa su punto de vista?, etc. son ejemplos de preguntas de sondeo” (p.172).

Establecer las preguntas para la entrevista. Es necesario elaborar:

- Una Guía o guion de entrevista: conjunto general de preguntas para la entrevista
- Un Protocolo de entrevista: instrumento altamente estructurado parecido al cuestionario, en el cual con frecuencia se registran las respuestas.

Respecto a las preguntas a incluir, algunas pueden ser abiertas, solicitando información general o sin limitar la respuesta, por ejemplo: ¿Qué opina sobre...?. Otras pueden ser cerradas, solicitando información específica o limitando al informante a dar respuestas objetivas (sí-no o de escogencia múltiple). Lustahus y otros (citados por Corral y otros, 2019) recomiendan:

- Organizar las preguntas en secciones sobre temas.
- Establecer transiciones apropiadas de un tema a otro.
- Emplear indagaciones y preguntas de proceso.
- Hacer resúmenes.
- Preparar frases y oraciones de introducción y conclusión: propósito de la entrevista, duración, confidencialidad, otras.
- Hacer una prueba preliminar o piloto del protocolo.
- Establecer un programa para las entrevistas.
- Estar preparado para registrar las respuestas, tanto en papel como grabadas.
- Realizar las entrevistas.
- Analizar los datos de la entrevista.

Por otra parte, entre los pasos a seguir para la elaboración y aplicación de una entrevista, Nolla Cao (citado por Corral y otros, 2019) indica:

- **Planeación:** definir claramente los objetivos de la entrevista, determinar los recursos (humanos, tiempo y financieros), elaborar la guía o cédula de la entrevista y planear las citas con los informantes, respetando su tiempo.
- **Ejecución:** propiciar un ambiente positivo, presentarse y explicar los propósitos de la misma, mostrar interés y escuchar, actuar con naturalidad, no evidenciar prisa, emplear un tono modulado, ser franco, no extraer información del entrevistado sin su voluntad, evitar aparecer autocrático, permitir al informante salidas airoas.
- **Control de la entrevista:** verificar si todas las preguntas han tenido respuesta, detectar contradicciones y mentiras, mostrar lo que se conoce del hecho, evitar desviaciones del tema.
- **Cierre:** concluir la entrevista antes que el respondiente se canse (no mayor a dos horas), despedirse dejando el camino abierto a otra entrevista, programar varias sesiones si la entrevista es larga.

Validez y Confiabilidad

El instrumento de recolección de datos elaborado se sometió a un estudio técnico para la identificación de su validez. Al respecto, afirma Arias (2012): “las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p. 79).

Por otro lado, Hernández Sampieri y otros (2010) determinan que la validez se refiere al “grado en el cual un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, mientras, la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce los mismos resultados” (p. 201).

La validación del instrumento se consiguió a través del juicio de expertos, actividad que se analizó en todas las etapas de la investigación, con el objetivo de escoger el modelo a la consideración y juicio de los conocedores de la materia en cuanto a gerencia y metodología se refiere y así empelar el ajuste metodológico del

instrumento tanto de forma como de fondo, con el objeto de su evaluación y, realizar las correcciones necesarias que tuvieran lugar, para así de esta forma determinar y garantizar la calidad y certidumbre del modelo del instrumento.

En relación a la confiabilidad, Corral y otros (2019) señalan que los instrumentos utilizados en las entrevistas, para fines investigativos, no requieren se estime su confiabilidad, sólo deberá establecerse la validez de su contenido.

Técnicas de Análisis y Presentación de los Datos

En este punto, se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan después de realizar el instrumento (Protocolo de Entrevista). En lo referente al análisis, se definirán las técnicas logísticas o estadísticas. Para los resultados obtenidos se aplicará como técnica el análisis cuantitativo, a través de la estadística descriptiva, sobre lo cual Arias (2012) señala que “es el conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condensar los datos obtenidos” (p. 82), lo que permite afirmar que los resultados serán analizados una vez realizada la respectiva tabulación de los mismos; en este sentido Arias (ob. cit.) sostiene que “la tabulación se refiere a la representación de los datos o cuadros formados por columnas”. Así mismo, los resultados se presentaron en cuadros de distribución de frecuencia.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

En este capítulo, se hace énfasis en la presentación y análisis de los resultados de la presente investigación, a la que Delgado, Colombo y Orfila (2003) se refieren:

El análisis y la interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo un conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador. (p. 82)

En efecto, tomando en consideración lo que expresan los autores señalados, se presentan y analizan los resultados obtenidos en base al objetivo formulado en la investigación. El mismo se llevó a cabo a través de un protocolo de entrevista que fue administrado a cada integrante de la compañía.

Seguidamente, una vez obtenida la información mediante la aplicación del instrumento y las respuestas emitidas por los sujetos que conformaron la muestra en estudio, se procedió a la tabulación y análisis de datos. Para ello, se utilizó la estadística descriptiva, se organizaron los datos empleando cuadros de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales; así como la representación gráfica, usando para ello gráficos de barras; permitiendo así la interpretación confiable de los resultados.

Presentación y Análisis de los Datos

Dimensión: Competencias

Indicadores: Competencias Laborales, Comportamiento, Resultados

Ítems:

1. ¿Está al tanto de cuáles son las competencias laborales necesarias para ejercer su cargo?
2. ¿Sus comportamientos en el área de trabajo son importantes para la organización?

3. ¿Mantiene comunicación efectiva con otras áreas de la organización?
4. ¿Desde que está laborando en la empresa, en alguna oportunidad le han realizado una Evaluación de Desempeño?
5. ¿Los resultados de su trabajo (calidad, cantidad, satisfacción del cliente, ausencia de accidentes, reducción de costos, aumentos en las ventas) impactan la toma de decisiones de la organización?

Cuadro 5

Distribución de Frecuencias absolutas y porcentuales de los datos según los Indicadores: Competencias Laborales, Comportamiento, Resultados

Indicador	Ítems	Sí		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
Competencias Laborales	1	3	37,5	5	62,5	8	100
	2	8	100	0	0	8	100
Comportamiento	3	4	50	4	50	8	100
	4	0	0	8	100	8	100
Resultados	5	2	25	6	75	8	100

Nota. Datos obtenidos por la entrevista

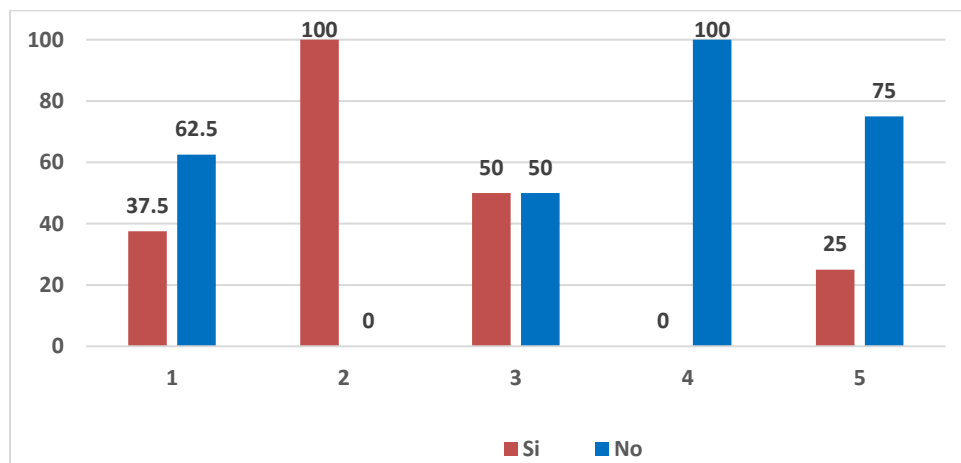


Gráfico 5. Dimensión: Competencias. Indicadores: Competencias Laborales, Comportamiento, Resultados

En el gráfico 5 se evidencia el conocimiento que tienen los empleados sobre sus competencias y comportamiento en su puesto de trabajo y cómo impactan éstas en los resultados de la organización. En efecto, en el ítem 1: 37,5% de los entrevistados

señalan que si conocen las competencias laborales necesarias para ejercer su cargo, mientras que 62,5% expresó que no. Por otro lado, en el Ítem 2: 100% de los trabajadores coincidieron que sus comportamientos en el área de trabajo son importantes para la organización.

Entre tanto, para el ítem 3, los resultados se igualaron a 50% cuando se les preguntó si mantienen una comunicación efectiva con otra área de la organización. Posteriormente, en el ítem 4, 100% de los colaboradores indicaron que nunca se les ha realizado una evaluación de desempeño desde que están laborando en la empresa. Por último, en el ítem 5: 25% de los trabajadores afirman que los resultados de su trabajo impactan en la toma de decisiones de la organización contrastando con 75% que indicaron lo opuesto.

La intención del investigador en esta dimensión era diagnosticar si los trabajadores de Ocaña Diesel, C.A. conocían las competencias necesarias para desenvolverse en sus actividades diarias, siendo las competencias; según Alles (2010), “características de personalidad, definidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 82). Así mismo, a través de esta dimensión se dio a conocer que la organización en ningún momento ha tenido un mecanismo que le permita medir el desempeño del trabajador y, por ende, mucho menos gratificarlo por tal resultado.

Dimensión: Objetivos

Indicadores: Planificación Estratégica, Cascado de Objetivos

Ítemes:

6. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la organización?
7. ¿Participa usted en la planificación estratégica de la organización y en la toma de decisiones?
8. ¿Desarrolla sus actividades de acuerdo a la planificación de la empresa en el tiempo requerido?
9. ¿Conoce los objetivos de la organización de arriba hacia abajo?
10. ¿Se traza metas propias para alcanzar los objetivos de la organización?

Cuadro 6

Distribución de Frecuencias absolutas y porcentuales de los datos según los Indicadores: Planificación Estratégica, Casacadeo de Ojbetivos

Indicador	Ítems	Sí		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
Planificación Estratégica	6	5	62,5	3	37,5	8	100
	7	2	25	6	75	8	100
	8	1	12,5	7	87,5	8	100
Casacadeo de Ojbetivos	9	3	37,5	5	62,5	8	100
	10	2	25	6	75	8	100

Nota. Datos obtenidos por la entrevista

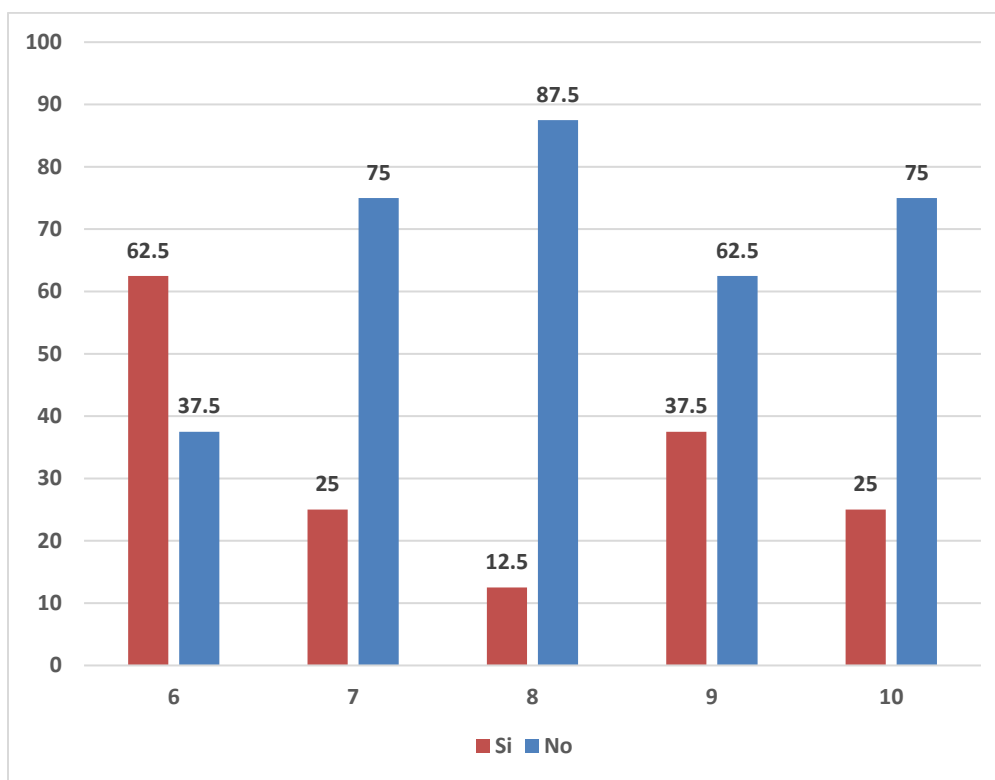


Gráfico 6. Dimensión: Objetivos. Indicadores: Planificación Estratégica, Casacadeo de Ojbetivos

A través de esta dimensión se pretende detectar si los trabajadores se encuentran al tanto de la planificación estratégica aplicada por la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos. Con el ítem 6 se refleja si el personal conoce la

misión, visión y objetivos de la organización donde 62,5 % asegura sí conocerlo y el porcentaje restante lo ignora; mientras tanto en el ítem 7 se cuestiona si el empleado participa en la planificación estratégica y en la toma de decisiones dando como resultado que 25% no lo hace pero 75% afirma sí hacerlo.

Adicionalmente, 87,5% de los entrevistados aseguró en el ítem 8 que no desarrolla sus actividades de acuerdo a la planificación de la empresa en el tiempo requerido y tan solo 12,5% mencionó si hacerlo. Siguiendo los lineamientos de la dimensión se le preguntó a la muestra en el ítem 9 se conoce los objetivos de la organización de arriba hacia abajo a lo cual 37,5% indicó que sí, mientras que 62,5% respondió no estar enterado. En el mismo orden de ideas, se le preguntó a cada uno si se traza metas propias para alcanzar los objetivos de la organización en el que 25% afirmó que sí lo hace y 75% no lo hace.

En consideración a la dimensión objetivos el investigador deseaba indagar si el personal se encuentra identificado con la misión, visión y objetivos de la organización y cómo se desenvuelve el trabajador en sus labores diarias en base a la planificación estratégica, concluyendo que la empresa tiene oportunidades de mejora en cuanto a la divulgación de sus directrices con la finalidad de que el trabajador se involucre con el cumplimiento de cada objetivo a través de tareas que le hagan afianzar su sentido de pertenencia. El desconocimiento que indicaron los trabajadores con respecto al Cascadeo de objetivo da a entender que cada miembro de la organización va por su lado; sin hacer sinergia como equipo de trabajo para lograr el fin común, a lo que Jaquez (2016) alega que el Cascadeo:

Es el proceso en el que se asignan los objetivos desde el nivel superior hacia abajo. De forma que el director asigne a cada uno de los gerentes los objetivos y metas que les corresponden según su área de operación o de trabajo, a su vez los gerentes les asignan a los jefes, jefes a supervisores, supervisores a su equipo de trabajo, etc. Siempre cumpliendo con la misión, visión y valores que la misma empresa propone. (para.1)

Dimensión: Feedback

Indicadores: Positivo, Negativo

Ítems:

11. En los momentos de reconocimiento y éxito en su trabajo, ¿su supervisor le hace una retroalimentación positiva por el logro obtenido?
12. Cuando manifiesta posibles mejoras, ¿recibe un feedback constructivo por parte de su jefe?

Cuadro 7

Distribución de Frecuencias absolutas y porcentuales de los datos según los Indicadores: Positivo, Negativo

Indicador	Ítems	Sí		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
Positivo	11	1	12,5	7	87,5	8	100
Negativo	12	2	25	6	75	8	100

Nota. Datos obtenidos por la entrevista

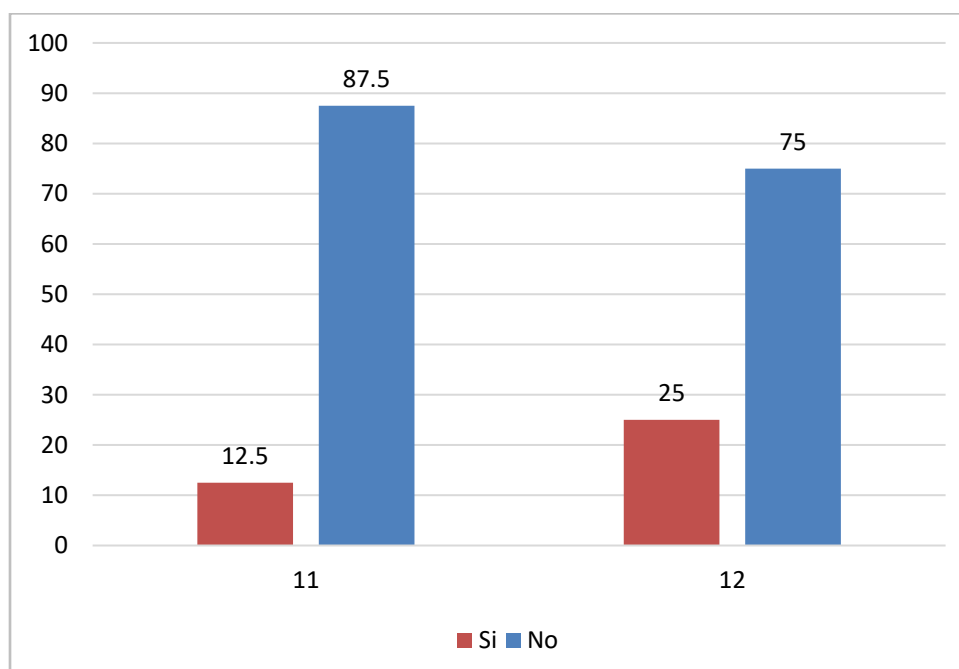


Gráfico 7. Dimensión: Feedback. Indicadores: Positivo, Negativo

En relación a la dimensión Feedback en la investigación se establecieron los ítems 11 y 12 los cuales se refieren al Feedback positivo y negativo respectivamente. En el primero 87,5% de los colaboradores respondieron que su supervisor no le hace una retroalimentación positiva cuando obtiene algún logro, tan solo 12,5% se refirió a que sí. Por su parte, en el ítem 12 se le preguntó al entrevistado si recibe un Feedback positivo por parte de su jefe cuando tiene posible mejoras donde 25% afirmó que sí lo recibe en contraposición a 75% que no.

El Feedback influye positivamente en la motivación y rendimiento de los equipos, aumentando la confianza hacia sus managers. Por tanto, el Feedback se convierte en una herramienta fundamental para el crecimiento, desarrollo de equipos, productividad y retención del talento. (Moune, 2018)

Por lo antes expuesto, se puede inferir que en esta herramienta administrativa de retroalimentación Ocaña Diesel, C. A. no ha tenido grandes experiencias, en algunos casos inclusive se desconoce, adoleciendo entonces de un gran apoyo en las actividades diarias.

Dimensión: Coaching

Indicadores: Roles del Coaching, Desarrollo de Empleados, Administración de Recompensas

Ítems:

13. ¿Conoce cuáles son los roles que tiene cada persona en una actividad de Coaching?
14. ¿Existe un diálogo frecuente entre usted y su jefe sobre su desarrollo de carrera dentro de la empresa?
15. ¿Se siente motivado por la relación que existe entre sus esfuerzos y sus recompensas?

Cuadro 8

Distribución de Frecuencias absolutas y porcentuales de los datos según los Indicadores: Roles del Coaching, Desarrollo de Empleados, Administración de Recompensas

Indicador	Ítems	Sí		No		Total	
		f	%	f	%	f	%
Roles del Coaching	13	0	0	8	100	8	100
Desarrollo de Empleados	14	0	0	8	100	8	100
Administración de Recompensas	15	0	0	8	100	8	100

Nota. Datos obtenidos por la entrevista

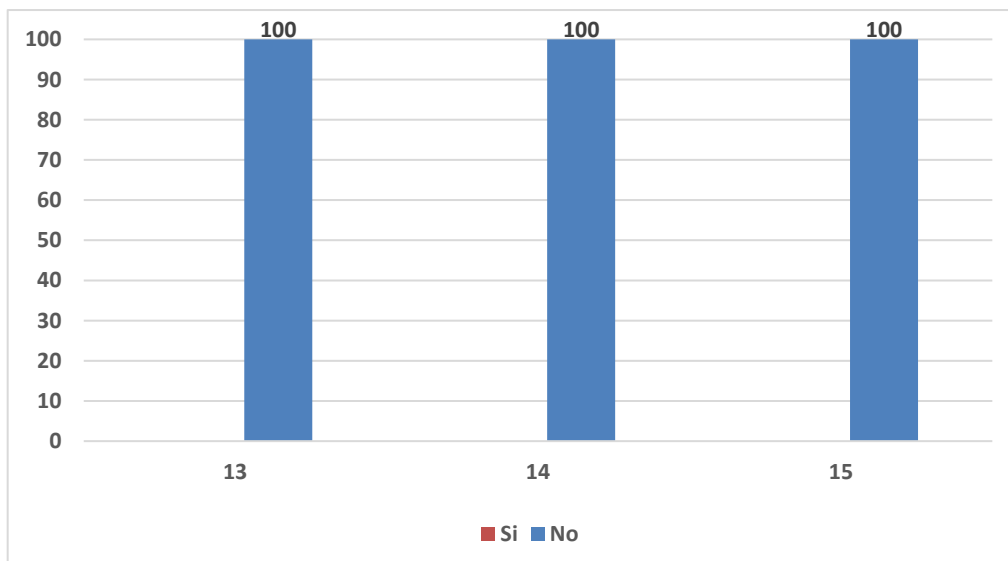


Gráfico 8. Dimensión: Coaching. Indicadores: Roles del Coaching, Desarrollo de Empleados, Administración de Recompensas

Para finalizar, en la dimensión Coaching el investigador buscaba conocer si los participantes manejaban esta herramienta o tenían alguna idea de lo que significa. Para esto en el ítem 13 se refería a los roles que tiene cada persona en una actividad de Coaching en el que 100% indicó no tener conocimiento en esto. En el ítem 14 se indagó si existe un diálogo frecuente entre el trabajador y su jefe sobre el desarrollo

de carrera dentro de la empresa, al igual que el anterior, 100% respondió que no. Por último, en el ítem 15 se le preguntó al trabajador si se siente motivado por la relación que existe entre su esfuerzo y sus recompensas en donde 100% respondió no estar motivado.

Con esta dimensión se pudo determinar que los trabajadores no poseen conocimiento sobre esta herramienta, definida por Magazine Estrategia (2007) donde comenta que el Coaching “es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma específica de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo” (para.2).

Asimismo, estos resultados indican que la empresa Ocaña Diesel, C.A. no emplea un sistema de desarrollo de carrera y adicionalmente no existe ninguna recompensa por las actividades realizadas dentro de la organización.

Conclusiones

Hoy en día, las organizaciones confían en su talento humano para mantenerse y crecer dentro de los mercados y a su vez cubrir con las expectativas de sus accionistas, sin duda alguna las empresas evolucionan al ritmo de su gente. Es así como se justifica las grandes inversiones en desarrollo de personal (inducción, adiestramiento, capacitación, entre otros) pues todo será retribuido cuando el perfil de cada trabajador sea cada día más competitivo.

En este sentido, tomando como referencia el presente estudio, se pudo constatar que la empresa Ocaña Diesel, C.A. cuenta con un personal calificado y de trayectoria pero requiere convertirlo en un equipo de alto desempeño. A través del instrumento aplicado se determinó que existen brechas que cubrir en aspectos como Evaluación de Desempeño, Competencias, Objetivos, Feedback y Coaching.

Un sistema de evaluación de desempeño constituye un reto para la organización en primer lugar por ser un proceso nuevo, y en segundo lugar porque estaría en un estado de transformación de paradigmas para el desarrollo de su capital humano

generando así seguridad, solidez y confianza en cada uno de ellos. Para ello, se hace necesario que las organizaciones cuenten con un sistema de evaluación de desempeño apoyadas en herramientas administrativas que le permitan medir o evaluar las competencias de cada trabajador las cuales hacen referencia a las características de personalidad provenientes de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el trabajo.

Cabe destacar que los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño por competencias no solo le permiten a los gerentes de una organización conocer el nivel de desempeño de sus trabajadores en forma objetiva y la diferencia de éste con los requerimientos del cargo ocupado, sino que además proporciona información para el desarrollo de las personas, permitiendo determinar los puntos débiles del desempeño del empleado y a partir de esto establecer planes de capacitación.

En este mismo orden de ideas, los efectos de las evaluaciones de desempeño se relacionan con diferentes subsistemas en la empresa tales como promociones, ascensos y adicionalmente remuneraciones y beneficios, permitiendo que el empleado tenga un salario variable basado en los resultados de su evaluación de desempeño, siendo éste uno de los principales factores de motivación.

Por otro lado, es una necesidad para las organizaciones que los empleados cumplan con los objetivos o metas trazadas por la dirección, de modo que cada uno contribuya a ellos desde su puesto de trabajo, asegurando de esta manera el éxito de los mismos. Es por ello, que en la actualidad es común ver cómo las empresas incluyen en las evaluaciones de desempeño, los objetivos que se deben cumplir en cada cargo, teniendo así control sobre el cumplimiento de los mismos.

En relación a Ocaña Diesel, C. A. se pudo constatar en la aplicación de las entrevistas, que la mayoría del personal no maneja las competencias y objetivos inherentes a su cargo, lo que trae como consecuencia un personal que a pesar de tener experiencia, no poseen un norte de hacia dónde quiere ir la compañía y por otro lado, desmotivado por la gratificación de sus esfuerzos y su crecimiento profesional dentro de la organización.

Por otro lado, se hizo evidente la ausencia de herramientas administrativas que soporten a las actividades diarias y al desempeño de los trabajadores. El Feedback y el Coaching son claves para la optimización del desempeño del personal, fomentar su crecimiento y por ende convertir a la organización en una sociedad competente y estar a la par inclusive de empresas transnacionales.

Por todo lo antes expuesto, se hace pertinente proponerle a la empresa Ocaña Diesel, C.A. un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos mediante el Feedback y el Coaching.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Introducción de la Propuesta

La evolución de las organizaciones está ligada al crecimiento de su gente, por eso establecer alianzas empresa-empleado se traduce en una estrategia ganar – ganar para ambos. Quienes se niegan al cambio, cierran las puertas al conocimiento, bloqueando así el progreso propio y de su entorno.

En este sentido, el presente proyecto de investigación se ajusta perfectamente a la empresa Ocaña Diesel, C.A., pues trae consigo una propuesta innovadora que introduce nuevos retos y que adicionalmente brinda beneficio a ambos actores organizacionales.

Desde esta perspectiva, dicha propuesta se vislumbra como un método para renovar toda la planificación estratégica que proporciona soporte al norte de la compañía, será buen momento para revisar, cambiar o ajustar cualquier criterio, norma, política u objetivo que posteriormente alimentará el Sistema de Evaluación de Desempeño final.

Por consiguiente, la idea es ofrecer a Ocaña Diesel, C.A. un mecanismo donde pueda evaluar el rendimiento del trabajador en función a dos vertientes las competencias definidas para su cargo y los objetivos establecidos por la organización, dando como resultado un puntaje que será traducido en recompensa para el empleado, aparte de su satisfacción personal impactando así en el clima organizacional.

Adicionalmente, lo que también se hace retador es la introducción de nuevos conceptos para la compañía como Feedback y Coaching herramientas administrativas que son utilizadas para el desarrollo de equipos de alto desempeño, donde el manejo de líderes y la comunicación llevarán la batuta para conseguir su implementación y consolidación dentro de Ocaña Diesel, C.A.

Justificación de la Propuesta

El buen funcionamiento de las empresas se debe al equipo de trabajo que labora dentro de ellas, eso las define y marca la diferencia entre unas y otras. Factores como el clima organizacional y la motivación de los empleados, son trascendentales cuando se habla de ello, ya que éstos impactan en los resultados de la compañía, en la satisfacción de los clientes y su permanencia en el mercado.

En este orden de ideas, actualmente las empresas están buscando alternativas, métodos y estrategias para desarrollar equipos de alto desempeño que apunten a los factores mencionados anteriormente. Es por ello, que nace la presente propuesta, donde se le plantea a la empresa Ocaña Diesel, C. A. desarrollar un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias y objetivos mediante coaching y feedback.

En efecto, Ocaña Diesel, C. A. por un lado, ni siquiera dispone de un sistema de evaluación de desempeño y por el otro lado, se le está proponiendo una estrategia bien particular y poco usual, novedosa y de resultados garantizados siempre y cuando exista el compromiso tanto de la empresa como de los empleados. Unir en una misma evaluación los objetivos (intereses organizacionales) y las competencias (intereses de los empleados) marca las condiciones de trabajo en un año, con recompensa a los esfuerzos. Esto vendría a refrescar el clima organizacional y a elevar la motivación profesional y personal de los individuos, que se ha visto tan acontecidos en los últimos tiempos en la compañía.

Por otro lado, con esta propuesta se estará apostando al crecimiento de los trabajadores, a generar confianza entre unos y otros, evolucionar en conocimiento y además potenciar sus habilidades de liderazgo en su área y en el desarrollo de equipos. Así mismo, la gerencia de Ocaña Diesel, C. A. no cuenta con un sistema que apoye la toma de decisiones con respecto a los empleados. A través de este sistema tendrá bases para movilizar personal (promociones, ascensos), actuando de manera objetiva, fortaleciendo así al trabajador y a la organización.

Por todo lo antes expuesto, se hace necesario Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias y objetivos mediante Coaching y Feedback en la empresa Ocaña Diesel, C.A.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos mediante Coaching y Feedback en la empresa Ocaña Diesel, C.A.

Objetivos Específicos

1. Definir los Objetivos Anuales para cada Trabajador
2. Definir las Competencia para cada Trabajador
3. Ejecutar Revisiones Trimestrales y Final de la Evaluación de Desempeño
4. Asignar Incentivos Salariales de acuerdo a la puntuación obtenida en la Evaluación de Desempeño

Ámbito de Aplicabilidad de la Propuesta

La responsabilidad del Sistema de Evaluación de Desempeño dentro de la empresa Ocaña Diesel, C.A no será solo de una persona o un departamento, todas las partes tendrán su cuota de compromiso, las funciones estarán dadas de la siguiente manera:

Recursos Humanos:

- 1.- Coordina que las fases de la evaluación se lleven a cabo dentro del cronograma de tiempo estipulado para ello.
- 2.- Guía y apoya a los líderes y empleados en cuanto al manejo de conceptos, aclarar dudas y gestionar cualquier adiestramiento que requiera el personal al respecto.

3.- Implementación del Coaching y Feedback como un lenguaje en las actividades diarias.

4.- Recolecta al finalizar cada año la información de las Evaluaciones de Desempeño de todos los trabajadores y aplica los análisis respectivos junto con la gerencia para el otorgamiento de incentivos salariales.

Líderes o Jefes:

1.- Definir competencias y objetivos con sus empleados en el lapso establecido por Recursos Humanos.

2.- Aplicar la evaluación de desempeño a los trabajadores en el tiempo requerido a través de sesiones de Coaching.

3.- Dar seguimiento al cumplimiento de los planes de acción que deben ejecutar sus empleados en el transcurso del año.

4.- Dar y recibir Coaching y Feedback cada vez que sea necesario.

Empleados o Trabajadores:

1.- Responder la evaluación de desempeño con bases y ejemplos que argumenten el cumplimiento de objetivos y competencias.

2.- Ejecutar los planes de acción que se establezcan en la evaluación de desempeño.

3.- Dar y recibir Coaching y Feedback cada vez que sea necesario.

Factibilidad de la Propuesta

En cuanto a la factibilidad ésta se refiere a la disponibilidad de los recursos para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. De acuerdo a Córdoba (2013), “la factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: operativos, técnicos y económicos. El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores” (p. 23).

En este mismo orden de ideas, el realizar un estudio de factibilidad sirve para recopilar información relevante sobre el progreso de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, es decir, si procede su estudio, desarrollo o implementación. En el caso de la presente investigación, y parafraseando a lo planteado por Hernández

(2014), la factibilidad puede ser construida por los investigadores a través de la verificación “in situ”, gracias al conocimiento obtenido de la experiencia o lo evidente de las necesidades, debilidades y fortalezas existentes. Por lo que es indispensable destacar que mediante la observación directa y la experiencia obtenida por el trabajo realizado en el área estudiada desde hace más de 8 años, permite comprender las necesidades y establecer las factibilidades, las cuales se presentan a continuación.

Factibilidad Técnica: Se refiere, según Córdoba (2013), a los “recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto, se refiere a elementos tangibles o medibles” (p. 25). Es por ello que el presente proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben mejorarse.

Actualmente, Ocaña Diesel, C.A. dispone de los recursos técnicos necesarios para implementar de la propuesta en desarrollo. En cuanto a las herramientas indispensables se puede mencionar: Salón de adiestramiento, computadoras y proyector y por otro lado, toda la estructura del organigrama son personas con experiencia y manejo notable de sus funciones, profesionales y con capacidad de análisis. Por lo tanto, se puede concluir que el presente proyecto es factible técnicamente.

Factibilidad Operativa: De acuerdo a lo establecido por (Córdoba ob.cit.) Señala que son todos “aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto” (p. 25). Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son indispensables para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

Ocaña Diesel, C.A., cuenta con una empresa outsorsing (proveedor de adiestramientos) en el área del Coaching Organizacional y Sistemas de Evaluación de Desempeño, la cual tiene a disposición un personal calificado y capacitado en esta área, que sin duda aportarán sus experiencias en el desarrollo e implementación de la propuesta. Es así como el proyecto en estudio es operativamente factible.

Factibilidad Económica: En cuanto a esta factibilidad (Córdoba, ob. cit.) Señala que son todos aquellos “recursos económicos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos” (p. 25). Es decir, es el elemento más importante ya que a través de este se solventan las demás carencias de otros recursos.

Los gastos económicos generados durante la ejecución de la propuesta correrán por cuenta de la empresa Ocaña Diesel, C.A. Un punto a favor es que la organización cuenta con lo básico para ejecutarla: espacios, tecnología, equipos, personal calificado (experiencia, perfil profesional, conocimiento en procesos), entre otros.

En este sentido, la inversión para la organización estaría centrada netamente en la contratación de un proveedor de adiestramiento sobre el sistema de evaluación de desempeño a implementar, así como también en las herramientas administrativas de feedback y coaching, esto con el fin de impartir el conocimiento necesario y dar apoyo en las primeras fases.

En este orden de ideas, la empresa anualmente presupuesta una partida por concepto de Plan Anual de Adiestramiento, esto se traduce en uno o dos talleres o entrenamientos aproximadamente por persona. Para la consecución de la propuesta en curso, la compañía podrá disponer de estos recursos económicos, centralizando así todos sus esfuerzos en una sola causa. Esto apoyaría a ese plan de adiestramiento que anteriormente se hacía sin sustento.

Posterior a la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto las necesidades de adiestramiento futuras se harán de acuerdo a planes de acción con respecto a brechas u oportunidades de mejora de cada trabajador, por lo que la inversión y el re-acomodo de esta partida tendrán sus frutos y sus beneficios.

Por todo lo anterior, se concluye que la propuesta es factible económicamente.

Estructura de la Propuesta

Para llevar a cabo la elaboración de esta propuesta Ocaña Diesel, C.A., deberá contratar los servicios de una empresa de adiestramiento experta en planificación estratégica, coaching, feedback y evaluación de desempeño, que indiscutiblemente servirá de guía a los trabajadores en su proceso de formación y aprendizaje durante el inicio y desarrollo de este plan, con miras de que en un futuro cercano puedan hacerlo por sí solos. La empresa de adiestramiento ejecutará diversas estrategias como talleres, guías, presentaciones, cursos, material visual, entre otros. El departamento de Recursos Humanos tendrá como rol fundamental la coordinación y supervisión de todo el sistema de evaluación de desempeño en cada una de sus etapas.

El Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto es una matriz que permite calificar a la gente (trabajadores) con un puntaje a través de la obtención de sus resultados con respecto a los objetivos de la organización y el desarrollo de sus competencias. Es un espacio donde convergen los intereses de la empresa con los de su gente. Al inicio de año son las expectativas de cada uno y al final (realidad) comparamos el cumplimiento de ellas y se califica, repercutiendo en mejoras salariales, movimientos horizontales y verticales dentro de la organización, mejoras en el perfil profesional de cada trabajador y por supuesto en el desarrollo exitoso de la organización. Este proceso es un trabajo de cada líder con sus empleados y sin duda alguna es una bondadosa herramienta de evaluación de desempeño que nos asegurará el éxito de la organización dentro de su mercado.

Es importante mencionar, que la evaluación de desempeño se le debe realizar a todos los trabajadores y niveles de la organización, incluyendo empleados de base y gerencia, en otras palabras, todos y cada uno del personal que conforman la empresa.

Para el desarrollo de esta propuesta se han logrado identificar cuatro etapas:

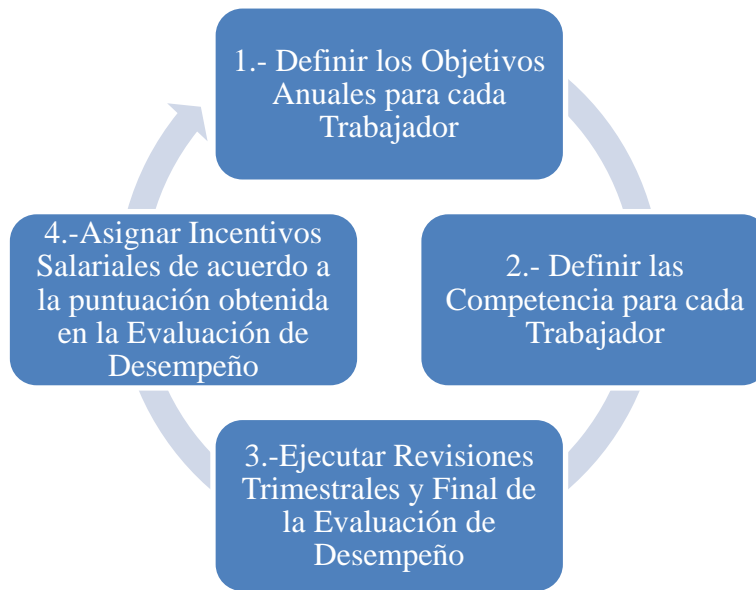


Gráfico 9. Etapas de la Propuesta. Elaborado por Ferrer (2019)

1. Definir los Objetivos Anuales para cada Trabajador

En este primer paso la organización se basará en la planificación estratégica, el cual está compuesta por elementos como misión, visión que serán in put (insumos) para crear una ruta hacia el cumplimiento de los mismos; en este sentido se refiere al “cómo” obtenerlo.

El mapa estratégico consiste en definir los objetivos macros (padres) y objetivos micos (hijos) que a su vez serán apoyados por tareas, indicadores y estrategias, todas apuntando a cumplir con lo que desea la organización (misión, visión, directrices). Para ello, la empresa deberá establecer reuniones semanales y mensuales donde se revisarán estos indicadores y se aplicarán planes de acción de ser necesarios.

La organización, en este caso Ocaña Diesel, C.A., debe definir el nombre de su mapa estratégico para que sea personalizado y único, ejemplo, “Mapa de Éxito”, “Plan Anual de Objetivos”, entre otros. El mapa estratégico es una herramienta viva que varía de acuerdo a las necesidades de la empresa y del mercado. En este plan se plasma el camino a seguir para obtener lo que sus gerentes, accionistas o dueños

desean. Para este proceso es imprescindible el apoyo del equipo de trabajo y de la gente que está ligada a cada área de la empresa.

En este orden de ideas, la base fundamental para el desarrollo de esta primera etapa es el cascadeo de objetivo o “bajada de información” el cual es un proceso de comunicación que consiste en emitir el mensaje desde arriba hacia abajo en una organización. Se refiere a la alineación de objetivos hijos y tareas con los objetivos padres. Cada objetivo hijo con sus tareas debe contribuir a la realización del objetivo padre. Por otro lado, la redacción de objetivos debe ser clara y precisa. Los mismos deben ser: Específicos, medibles, alcanzables, redores y en un tiempo determinado.

En conclusión, en esta primera fase se están definiendo los objetivos que cada trabajador tendrá en su evaluación de desempeño y por los cuales será evaluado. Es importante resaltar que para la asignación de dichos objetivos se hacen acuerdos entre el trabajador y su supervisor al inicio de cada año en una sesión de coaching. A continuación, se detalla la forma de cascadear los objetivo y un ejemplo de la definición de los mismos dentro de la empresa en estudio.

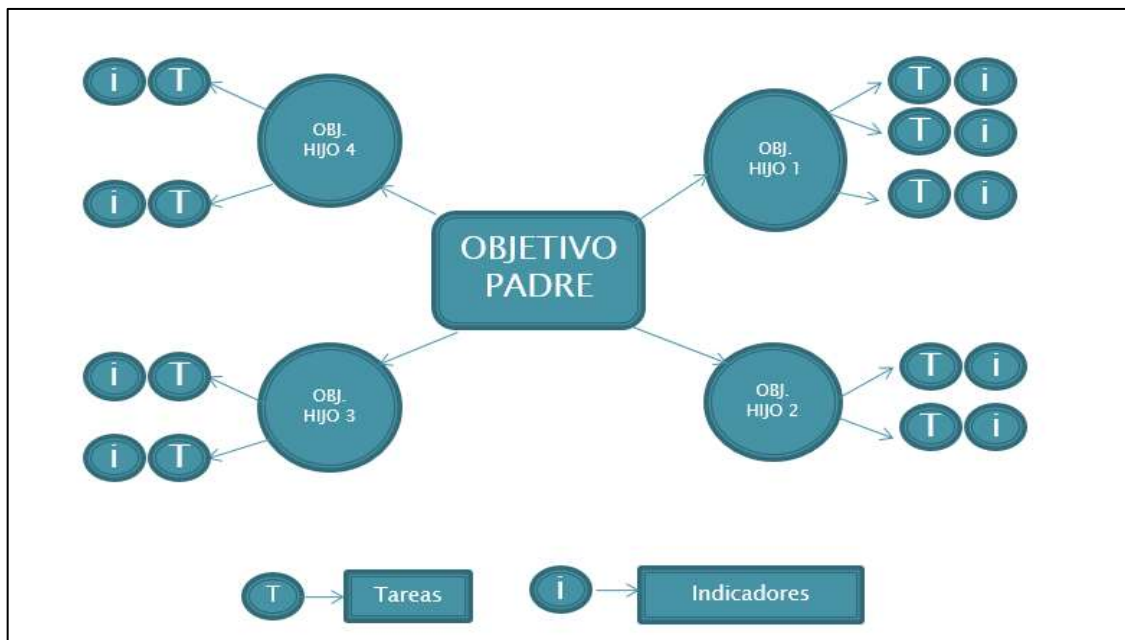


Gráfico 10. Mapa Estratégico de Cascadeo de Objetivos. Elaborado por Ferrer (2019)

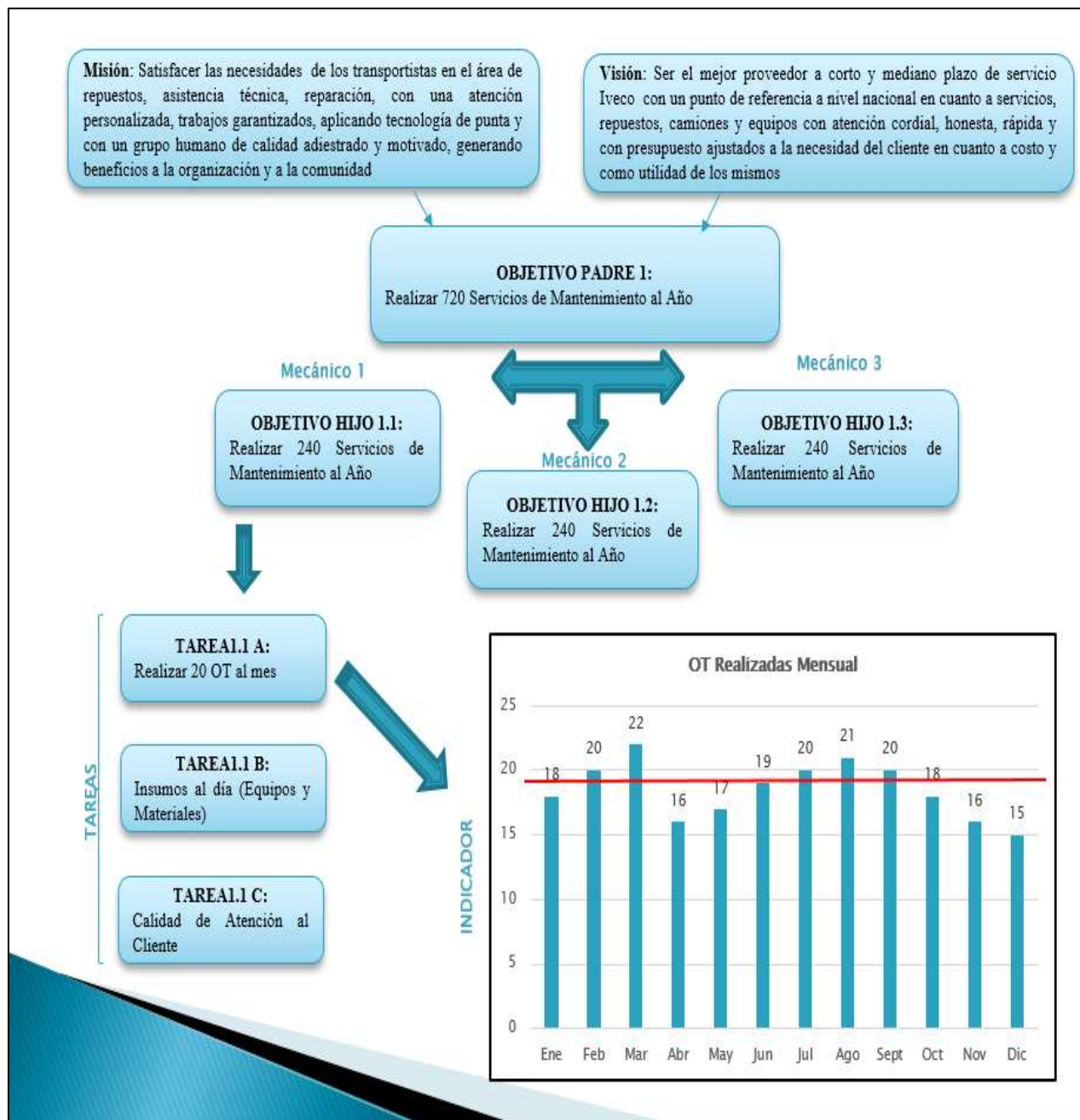


Gráfico 11. Ejemplo de Definición de Objetivos Anuales por cada Trabajador en la Empresa Ocaña Diesel, C. A. Elaborado por Ferrer (2019)

2. Definir las Competencia para cada Trabajador

Para esta segunda etapa la empresa Ocaña Diesel, C.A. deberá diseñar un catálogo de competencias que servirá de guía para asignarle a cada trabajador las competencias por las cuales será evaluado. En este catálogo, la empresa se encargará de conceptualizar cada competencia de acuerdo a su criterio, es decir, no se requiere el concepto etimológico de la palabra, sino, a lo que significa para la organización dicho comportamiento, destreza o habilidad.

En este sentido, al inicio del año y en la misma sesión de coaching donde se realiza la definición de los objetivos; el supervisor con el trabajador acuerda las competencias por las cuales será evaluado dicho empleado; todo ello, tomando en cuenta el perfil que se requiere para el cargo y las brechas que existen con los comportamientos actuales de la personal. Para la evaluación de competencias se podrían tomar criterios cualitativos como: Bajo Rendimiento, Rendimiento Estándar, Supera el Rendimiento o cualquier otro criterio que la empresa considere conveniente.

Para el diseño del catálogo de competencias se puede observar el siguiente ejemplo, el cual la empresa adoptará de acuerdo a sus necesidades.

Cuadro 9

Catálogo de Competencias de la Empresa Ocaña Diesel, C. A.

Competencia	Definición
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean entorno exterior, de la propia organización, del usuario o del requerimiento del trabajo en sí
Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u honestidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Cuadro 9 (cont.)

Competencia	Definición
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupo y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
Compromiso	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía, aunque no siempre en beneficio propio.
Creatividad	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o punto de vistas encontrados adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.
Franqueza y Confiabilidad	Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
Iniciativa	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
Integridad	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.
Orientación a la Excelencia	Es la capacidad para llevar a cabo las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos.

Cuadro 9 (cont.)

Competencia	Definición
Orientación a los Resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Orientación al Cambio	Es la capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades de una persona de un modo efectivo, cordial y empático.
Pensamiento Analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos a establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa – efecto de las acciones.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades que se presentan, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades, realizar alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores.
Planificación y Organización	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
Proactividad	Es la predisposición de actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
Responsabilidad	Capacidad para comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas. Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de la vida.
Sociabilidad	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.
Trabajo en Equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

3. Ejecutar Revisiones Trimestrales y Final de la Evaluación de Desempeño

Las revisiones trimestrales de la evaluación de desempeño tendrán por finalidad monitorear la evolución de los objetivos y competencias de cada trabajador. Estas revisiones serán lideradas por el supervisor en una sesión de coaching y en la misma se establecerán planes de acción en los casos que sea pertinente o donde existan desviaciones.

Es importante resaltar que el empleado, debe llevar a esta reunión su soporte o evidencia de cómo está cumpliendo con sus objetivos y competencias. Adicionalmente, los resultados de cada revisión deben quedar por escrito en la evaluación de cada persona. Por otro lado, se puede destacar que la herramienta administrativa del feedback (positivo y negativo) formará parte también del día a día de los trabajadores por lo que puede contribuir en el reforzamiento de competencia y consecución de objetivos.

Para concluir con esta etapa, cada fin de año el supervisor realiza la evaluación definitiva y compara los objetivos iniciales con los reales y si las expectativas con respecto a las competencias fueron cumplidas, para finalmente obtener una puntuación que será utilizada para la asignación de incentivos salariales.

En este sentido, a continuación, se detalla el ejemplo de un trabajador de la empresa Ocaña Diesel, C. A. (mecánico) en el cual se establecieron sus objetivos y competencias a inicio de año (enero). En este supuesto, la empresa estableció cinco (5) objetivos y cinco (5) competencias, asignándole un valor de dos (2) puntos a cada uno para un total de 20 puntos (10 por Objetivos y 10 por competencia). Para luego, en la revisión final (diciembre) comparar los resultados esperados con los reales, obtenido matemáticamente la proporción con la que se cumplió en cada uno. Al finalizar se suma el resultado que obtuvo el trabajador en objetivos más las competencias, obteniendo así el puntaje final sobre los 20 puntos esperados.

Para el caso de las competencias, cabe recalcar que, por ser habilidades y destrezas, la ponderación es cualitativa, por lo que las apreciaciones de cumplimiento

se llevan primero a una escala numérica para luego ser asignados al trabajador (bajo rendimiento, rendimiento estándar y supera el rendimiento).

Cuadro 10

Modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos en la empresa Ocaña Diesel, C. A.

OBJETIVOS	PROYECCIÓN (ENERO)	REAL (DICIEMBRE)	PUNTUACIÓN PROYECTADA	PUNTUACIÓN REAL
Realizar 240 OT al Año	240	230	2,00	1,92
Garantizar que el Nivel de Satisfacción al Cliente sea mayor o igual a 4	4	4	2,00	2,00
Realizar 24 Feedback (positivos o negativos) al Año	24	18	2,00	1,50
Garantizar una Cultura en Seguridad Industrial con menos de 2 amonestaciones en el Año	2	0	2,00	2,00
Asegurar que las quejas por desperfectos en instalaciones de repuestos sean menores o igual en el Año	3	1	2,00	2,00
TOTAL - PUNTUACIÓN DE OBJETIVOS			10,00	9,42

Ponderación de Competencias

0	Bajo Rendimiento
1	Rendimiento Estándar
2	Supera Rendimiento

OBJETIVOS	PROYECCIÓN (ENERO)	REAL (DICIEMBRE)	PUNTUACIÓN PROYECTADA	PUNTUACIÓN REAL
Orientación al Servicio	2	2	2,00	2,00
Adaptación al Cambio	2	1	2,00	1,00
Franqueza y Confiabilidad	2	2	2,00	2,00
Proactividad	2	1	2,00	1,00
Responsabilidad	2	2	2,00	2,00
TOTAL - PUNTUACIÓN DE COMPETENCIAS			10,00	8,00
TOTAL: OBJETIVOS + COMPETENCIAS			20,00	17,42

En el caso propuesto, el trabajador obtuvo 17,42 puntos de los 20 puntos esperados en su Evaluación de Desempeño.

4. Asignar Incentivos Salariales de acuerdo a la puntuación obtenida en la Evaluación de Desempeño

En esta fase el supervisor es responsable de entregar al departamento de recursos humanos los resultados obtenidos de cada trabajador en la evaluación de desempeño y en conjunto aplicar los incentivos correspondientes.

Con esta etapa se da por concluida el Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto, ya que a través de ésta se plantea una escala de recompensa para cada trabajador de acuerdo al puntaje obtenido en la matriz de objetivos y competencias.

Ocaña Diesel C.A. tendrá la potestad de asignar los porcentajes de aumento de sueldo para cada rango de puntuación como se muestra en el siguiente ejemplo:

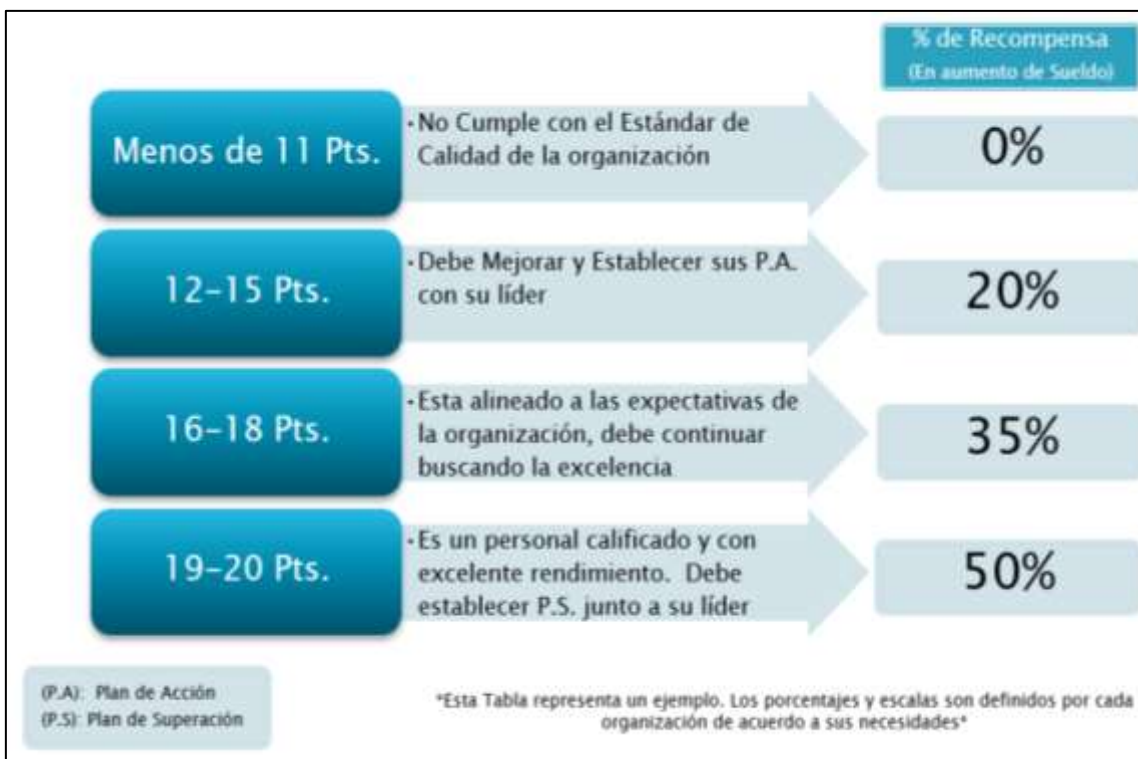


Gráfico 12. Incentivos Salariales de Acuerdo a la Puntuación de la Evaluación de Desempeño. Elaborado por Ferrer (2019)

Para continuar con el ejemplo desarrollado en la etapa anterior, el trabajador en estudio (mecánico) se ubica en la escala de 16-18 puntos (obtuvo 17.42) por lo que le corresponde una asignación del 35% de aumento salarial por sus méritos obtenidos en el año en estudio.

Es importante mencionar que nada tienen que ver este tipo de aumentos salariales con los aumentos establecidos por ejecutivo nacional, inflación, aumentos lineales, entre otros. No obstante, en trabajadores que quizás tengan el mismo nivel jerárquico puedan verse diferenciados por este aumento, ya que como lo vimos en el presente estudio dependerá netamente de sus esfuerzos en el cumplimiento de objetivos y desarrollo de sus competencias.

Para finalizar la presentación de esta propuesta, es necesario visualizar cómo se ejecutaría la misma con el manejo del tiempo, apostando a su aceptación por parte de la empresa. En este esquema se muestra la realización de actividades y procesos claves que se han mencionado en la presente estructura.

Cuadro 11

Esquema de Tiempo para la ejecución del Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias y Objetivos Propuesto

Año	Mes	Proceso	Responsable
2019	Octubre	Adiestramiento / Formación - Elaboración de Mapa Estratégico / Creación de Objetivos Padres / Catálogo de Competencias	Empresa de Adiestramiento - RRHH - Líderes
	Noviembre		
	Diciembre		
2020	Enero	Sesión de Coaching para establecer Objetivos y competencias de cada trabajador	Líderes – Trabajadores
	Febrero		
	Marzo	Primera Revisión Trimestral de Evaluación de Desempeño	Líderes – Trabajadores
	Abril	Segunda Revisión Trimestral de Evaluación de Desempeño	Líderes – Trabajadores
	Mayo		
	Junio		
	Julio	Tercera Revisión Trimestral de Evaluación de Desempeño	Líderes – Trabajadores
	Agosto		
	Septiembre	Revisión Final de Evaluación de Desempeño	Líderes – Trabajadores
	Octubre		
	Noviembre		
	Diciembre		
2021	Enero	Asignación de Incentivos Salariales según esquema de porcentajes	Líderes – RRHH

Limitaciones de la Propuesta

El Sistema de Evaluación de Desempeño propuesto a la empresa Ocaña Diesel, C.A., presenta pocas limitaciones; sin embargo, la que podría dejarse ver es la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, ya que, la implementación de este nuevo sistema representa un cambio de cultura organizacional, cultivando nuevos hábitos y estrategias donde se extiende un abanico de aprendizaje para los trabajadores.

El éxito de este Sistema de Evaluación de Desempeño dependerá de la disposición del personal en general (Gerentes, Supervisores, Empleados); en el cual éstos puedan eliminar paradigmas, zona de confort y dar paso a nuevas experiencias con la finalidad de obtener una relación ganar – ganar entre la empresa y los trabajadores.

Recomendaciones Finales

- Realizar un programa de adiestramiento enfocado en sistemas de evaluación de desempeño, feedback, coaching y planificación estratégica.
- Activar la herramienta del feedback como una estrategia motivacional y de mejora para los trabajadores de la organización. Retar al personal asignándole números de feedback realizados en sus objetivos particulares.
- Ocaña Diesel C.A., debe establecer incentivos salariales atractivos para que el personal se sienta motivado al cumplimiento de objetivos y mejoras en sus competencias.
- Para la asignación de objetivos la empresa debe revisar periódicamente su misión y visión, así como sus objetivos padres con la finalidad de ser retadores y no inalcanzables; en otras palabras, que sean realizables.
- Establecer la herramienta administrativa del coaching como un mecanismo efectivo de confianza entre el trabajador y el supervisor, con el fin de

acompañar e instruir a las personas y a los equipos en el cumplimiento de metas y desarrollo de habilidades.

- Crear un catálogo de competencias que abarque todas sus expectativas en cuanto a los comportamientos, habilidades o destrezas que espera obtener de sus empleados en toda la organización. Mientras más exigente sea la conceptualización, sus colaboradores se sentirán más retados en el desempeño de sus actividades.
- Implementar el Sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias y objetivos mediante coaching y feedback propuestas en el presente estudio.

REFERENCIAS

- Aldana, M. (2010). *Gestión y Evaluación del Desempeño*. Recuperado de <http://gesteval.blogspot.com/p/escalas-de-observacion-bos.html>.
- Aldana, M. (2010). *Gestión y Evaluación del Desempeño*. Recuperado de <http://gesteval.blogspot.com/p/escalas-de-valoracion-con-anclajes.html>.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Investigación Científica*. (6ª ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Batanero, Y. (2010). *El Coaching como Pilar Fundamental de la Competitividad Empresarial*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Ciencias Económicas. Administración de Empresas. Bogotá.
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. *Administración de Recursos Humanos*. (12ª ed.). México: Thomson Learning
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. [Trabajo de investigación]. Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. Argentina, Mendoza. Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Buelvas, P. (2002). *Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Buelvas, P., Buelvas, J., De Ávila, J., Marriaga, G. y Ponto Alba. (2002). *Gerencia de Recursos Humanos, Evaluación de Desempeño*. Cartagena de Indias D.T. y C., Instituto Tecnológico COMFENALCO. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/metevadesempeo.pdf>
- Cardona, S. (2016). *Coaching en las Organizaciones: Una Perspectiva desde la Psicología Social*. [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de https://docplayer.es/17831005-Universidad-complutense-de-madrid-facultad-de-ciencias-politicas-y-sociologia-departamento-de-psicologia-social.html#show_full_text

- Cardozo, H. (2007). *Gestión Empresarial del Sector Solidario*. Colombia: Ecoe.
- Chiavacci, M. (2008). *Evaluación de Desempeño*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina: Serie de Cuadernos Administración N° 143.
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.). México: McGraw-Hill
- Colmenares, (2013) *Administración del Desempeño*. Recuperado de <http://especializaciongerenciarrhh.blogspot.com/2014/05/evaluacion-del-desempeno-metodo-de.html>.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela-CRBV. (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5423 (Extraordinario), marzo 24, 2000.
- Córdoba, M. (2013). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. (2da ed.) Bogotá: ECOE.
- Corral, Y. (2009, enero-junio). Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19 (33), 229-247.
- Corral, Y., Corral, I. y Franco, A. (2019). *La investigación: tipos, normas, acopio de datos e informe final. Para estudios cuantitativos, cualitativos y biomédicos*. Caracas, Venezuela: Opsu.
- Delgado, Y., Colombo, L. y Orfila, R. (2003). *Conduciendo la Investigación*. Caracas: Comala.
- Ernst & Young, Consultores (2012). *Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño*. Recuperado de <http://www.youblisher.com/p/234885-MANUAL-DE-RECURSOS-HUMANOS-Evaluacionde-Personal/>
- GestioPolis.com Experto (2002). *¿Qué es una competencia laboral?*. [Página Web]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Javier Vergara Editor.
- Gómez, F. y Romero J. (2017). *Evaluación del Desempeño: Análisis del Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL)*. [Trabajo de Investigación]. Venezuela: Gobernación del Estado Lara.
- Grados, J. Muchinsky, P. (2012). *Evaluación al Desempeño, Antecedentes Históricos*. Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Psicología, U.A.S. Grupo 31

- Semiescolarizada. [Blog]. Recuperado de <http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/2012/03/antecedentes-historicos-de-la.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, A. (2014). *El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa* [documento en línea]. Recuperado de: <https://luiscastellanos.files.wordpress.com/2014/02/el-proyecto-factible-como-modalidad-en-la-investigacion-educativa-ana-hernandez.pdf>
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la Investigación: Guía para una Comprensión Holística de la Ciencia*. (4ª. ed.). Bogotá: Ciea-Sypal y Quirón.
- Jaquez, J. (2016). *Cascadeo de Objetivos*. Recuperado de <http://jaquelinjaquez.blogspot.com/2016/05/cascadeo-de-objetivos.html>.
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global Empresarial*. (14ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo. (2012). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 6076 (Extraordinaria), mayo 7, 2012.
- Magazine Estrategia. (2007). *El coaching. Qué es, Cómo Funciona y su Relación con el Management*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-coaching-que-es-como-funciona-y-su-relacion-con-el-management/>
- Massaro, V. (2015). *Cómo Definen el Aporte de la Gestión del Desempeño a la Rentabilidad del Negocio, Empresas de Tecnología en Colombia*. [Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos]. Universidad de Buenos Aires
- Mc Clelland, D. y Watson, R. (1973, marzo). Power Motivation and Risk-Taking Behavior. *Journal of Personality*, 41 (1), 121-139. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/4692326>
- Mino, A. y Flores, M. (2009). *Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha*. Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/990/3/UTPL_Mi%C3%B1o_D%C3%ADaz_Alba_Lilian_1018824.pdf [Tesis de Grado]. Universidad Católica de Loja. Quito.

- Miranda, P. y Yusel, K. (2018). *Competencias Laborales y Evaluación de Desempeño al Personal de Autocentro Gutiérrez, S.A.* Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf> [Trabajo Especial de Grado]. Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango. Guatemala
- Moune, C. (2018). *Feedback, Elemento Clave en Productividad. Human Resources Business Partner Adecco Training & Spring.* Recuperado de www.coachingparadirectivos.com/.../feedback-de-calidad-un-reto-para-los-directivos/
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa.* (3ª ed.). Caracas: Fedupel.
- Resulta2. (2005). *Las 18 Competencias y Habilidades más Demandadas por las Empresas.* Recuperado de <http://resulta-2.com/2015/01/las-18-competencias-y-habilidades-mas-demandadas-por-las-empresas/>
- Rodríguez, E. (2017). *Evaluación de Desempeño y Satisfacción Laboral de los Funcionarios Adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, Período 2010.* [Trabajo Especial de Grado]. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación.* Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sales, M. (2002). *Evaluación de Desempeño.* [Página web]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance.* USA: John Wiley & Sons Inc
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). *El Proceso de la Investigación Científica.* (5ª ed.). México: Limusa.
- Taype, M. (2015). *Definición y Objetivos de la Evaluación del Desempeño.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

ANEXOS

ANEXO A

Protocolo de Entrevista

La siguiente entrevista es el instrumento utilizado en la recolección de información para la investigación del trabajo “**Sistema de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias y Objetivos Mediante Coaching y Feedback en la Empresa Ocaña Diesel, C.A.**”. Por tal razón, se le agradece su sinceridad y colaboración en cuanto a las respuestas dadas, ya que la información aquí obtenida es necesaria para el logro del mismo.

1. ¿Está al tanto de cuáles son las competencias laborales necesarias para ejercer su cargo?

Sí No

2. ¿Sus comportamientos en el área de trabajo son importantes para la organización?

Sí No

3. ¿Mantiene comunicación efectiva con otras áreas de la organización?

Sí No

4. ¿Desde que está laborando en la empresa, en alguna oportunidad le han realizado una Evaluación de Desempeño?

Sí No

5. ¿Los resultados de su trabajo (calidad, cantidad, satisfacción del cliente, ausencia de accidentes, reducción de costos, aumentos en las ventas) impactan la toma de decisiones de la organización?

Sí No

6. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la organización?

Sí No

7. ¿Participa usted en la planificación estratégica de la organización y en la toma de decisiones?

Sí No

8. ¿Desarrolla sus actividades de acuerdo a la planificación de la empresa en el tiempo requerido?

Sí No

9. ¿Conoce los objetivos de la organización de arriba hacia abajo?

Sí No

10. ¿Se traza metas propias para alcanzar los objetivos de la organización?

Sí No

11. En los momentos de reconocimiento y éxito en su trabajo, ¿su supervisor le hace una retroalimentación positiva por el logro obtenido?

Sí No

12. Cuando usted tiene posibles mejoras, ¿recibe un feedback constructivo por parte de su jefe?

Sí No

13. ¿Conoce cuáles son los roles que tiene cada persona en una actividad de Coaching?

Sí No

14. ¿Existe un diálogo frecuente entre usted y su jefe sobre su desarrollo de carrera dentro de la empresa?

Sí No

15. ¿Se siente motivado por la relación que existe entre sus esfuerzos y sus recompensas?

Sí No

ANEXO B

Validaciones del Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

En el presente formato, se presentan varios aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Para ello se brindan dos (2) alternativas (Sí-No) para que seleccione la que considere correcta y, al final, puede realizar las observaciones que considere pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: _____

Autor(a, es): _____

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción Adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
La hoja de presentación del instrumento es pulcra y contiene instrucciones claras y precisas para que se puedan emitir las respuestas			
El instrumento está presentado adecuadamente. En caso de no ser así señale cuáles aspectos se deben mejorar			
Los ítems se ordenaron de manera lógica y secuencial, y están adaptados a la tabla de operacionalización o de especificaciones			
Se evidencia en la redacción de los objetivos general y específicos, las bases teóricas que sustentan la investigación			
Los ítems son adecuados para recolectar la información necesaria y pertinente a la investigación. De ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a modificar, incluir y/o eliminar			
La redacción de los ítems no sugiere la respuesta (sesgo). De ser negativa la respuesta indique cuáles ítems presentan esa condición y deben ser, por tanto, modificados			

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	e-mail:
Cédula de Identidad:	Teléfono (s):
Firma:	Fecha:

Tomado de: Corral (2009)



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

En el presente formato, se presentan varios aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Para ello se brindan dos (2) alternativas (Sí-No) para que seleccione la que considere correcta y, al final, puede realizar las observaciones que considere pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: MSc. **Yadira Corral**


Autor(a,es): Lic. Yusmary Ferrer

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción Adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
La hoja de presentación del instrumento es pulcra y contiene instrucciones claras y precisas para que se puedan emitir las respuestas	X		
El instrumento está presentado adecuadamente. En caso de no ser así señale cuáles aspectos se deben mejorar	X		
Los ítems se ordenaron de manera lógica y secuencial, y están adaptados a la tabla de operacionalización o de especificaciones	X		
Se evidencia en la redacción de los objetivos general y específicos, las bases teóricas que sustentan la investigación	X		
Los ítems son adecuados para recolectar la información necesaria y pertinente a la investigación. De ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a modificar, incluir y/o eliminar	X		
La redacción de los ítems no sugiere la respuesta (sesgo). De ser negativa la respuesta indique cuáles ítems presentan esa condición y deben ser, por tanto, modificados	X		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por: MSc. Yadira Corral	e-mail: corral.seminariosinvestigacion@gmail.com
Cédula de Identidad: 4.128.849	Teléfono (s): 04163329422
Firma: 	Fecha: 16/03/2019

ANEXO B

Validaciones del Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

En el presente formato, se presentan varios aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Para ello se brindan dos (2) alternativas (Sí-No) para que seleccione la que considere correcta y, al final, puede realizar las observaciones que considere pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: Lic. Bianney Monzón

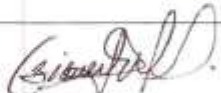
Autor(a, es): Lic. Yusmary C. Ferrer R.

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción Adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
La hoja de presentación del instrumento es pulcra y contiene instrucciones claras y precisas para que se puedan emitir las respuestas	X		
El instrumento está presentado adecuadamente. En caso de no ser así señale cuáles aspectos se deben mejorar	X		
Los ítems se ordenaron de manera lógica y secuencial, y están adaptados a la tabla de operacionalización o de especificaciones	X		
Se evidencia en la redacción de los objetivos general y específicos, las bases teóricas que sustentan la investigación	X		
Los ítems son adecuados para recolectar la información necesaria y pertinente a la investigación. De ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a modificar, incluir y/o eliminar	X		
La redacción de los ítems no sugiere la respuesta (sesgo). De ser negativa la respuesta indique cuáles ítems presentan esa condición y deben ser, por tanto, modificados	X		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ			
APLICABLE	X	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por :Bianney Monzón	e-mail:bianmonzon@hotmail.com
Cédula de Identidad:7008847	Teléfono (s): 04244164828
Firma: 	Fecha: 21/03/19

Tomado de: Corral (2009)

ANEXO B

Validaciones del Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

En el presente formato, se presentan varios aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Para ello se brindan dos (2) alternativas (Sí-No) para que seleccione la que considere correcta y, al final, puede realizar las observaciones que considere pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: Lic. Francys Lagardera

Autor(a. es): Lic. Yusmary C. Ferrer R.

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción Adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X		X	
2	X		X		X		X		X	
3	X		X		X		X		X	
4	X		X		X		X		X	
5	X		X		X		X		X	
6	X		X		X		X		X	
7	X		X		X		X		X	
8	X		X		X		X		X	
9	X		X		X		X		X	
10	X		X		X		X		X	
11	X		X		X		X		X	
12	X		X		X		X		X	
13	X		X		X		X		X	
14	X		X		X		X		X	
15	X		X		X		X		X	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
La hoja de presentación del instrumento es pulcra y contiene instrucciones claras y precisas para que se puedan emitir las respuestas	X		
El instrumento está presentado adecuadamente. En caso de no ser así señale cuáles aspectos se deben mejorar	X		
Los ítems se ordenaron de manera lógica y secuencial, y están adaptados a la tabla de operacionalización o de especificaciones	X		
Se evidencia en la redacción de los objetivos general y específicos, las bases teóricas que sustentan la investigación	X		
Los ítems son adecuados para recolectar la información necesaria y pertinente a la investigación. De ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a modificar, incluir y/o eliminar	X		
La redacción de los ítems no sugiera la respuesta (sesgo). De ser negativa la respuesta indique cuáles ítems presentan esa condición y deben ser, por tanto, modificados	X		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE	X
NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: Francys Lagardera	e-mail: francyslagardera@gmail.com
Cédula de Identidad: 13.667.368	Teléfono (s): 04140421189
Firma: 	Fecha: 28/03/2019

Tomado de: Corral (2009)



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana **YUSMARY FERRER**, titular de la Cédula de Identidad **V-15.901.840**, titulado: **"SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS Y OBJETIVOS MEDIANTE COACHING Y FEEDBACK EN LA EMPRESA OCAÑA DIESEL C.A"** elaborado bajo la supervisión de la tutora, Prof. **CECILIA AROCHA**, cédula de identidad N° 5.326.538, adscrito a la línea de investigación: **Emprendeduría**, para optar al grado académico de **Especialista en Administración de Empresas**, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Vanessa Lugo (Presidente)	10.738.912	
Prof. Bianney Monzón (Miembro)	7.008.847	
Prof. Alicia Silva (Miembro)	9.519.631	



San Diego, a los Primeros (13) días del mes de Agosto del 2019