



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LA
COMPETENCIA APLICADO PARA EL HOTEL HESPERIA
WTC DE VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores: Willmay Y. Cárdenas A. C.I: 23.540.180
Deivi. Palencia M. C.I:24.904.508
Tutora: Ada Colmenares

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LA
COMPETENCIA APLICADO PARA EL HOTEL HESPERIA
WTC DE VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autores: Willmay Y. Cárdenas A. C.I: 23.540.180
Deivi. Palencia M. C.I:24.904.508
Tutora: Ada colmenares

San Diego, junio de 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, _____, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Willmay Y. Cárdenas A, portador(a) de la cédula de identidad N° 23.540.180 y el ciudadano Deivi. Palencia M, portador(a) de la cédula de identidad N° 24.904.508 , titulado **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LA COMPETENCIA APLICADO PARA EL HOTEL HESPERIA WTC DE VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 20 días del mes de noviembre del año dos mil 2017.

(Firma autógrafa)

Nombres y apellidos

N° de la Cédula de Identidad

DEDICATORIA

A Nuestro dios por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría toda es posible.

A nuestros padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional han estado siempre a lo largo de nuestra vida; a ellos que siempre tienen una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido guías para lograr nuestros sueños.

Ingeniero Jesús Cárdenas dios bendiga tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que nosotros pudiéramos cumplir con el nuestro. Por tu bondad y sacrificio gracias por estar siempre.

De forma muy especial a mi Thiago Daniel Cárdenas, que con su poco tiempo de vida ha sido mi mayor motivación para no rendirme y llegar a ser un ejemplo para el “Te amo”.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todo poderoso por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le damos gracias a nuestros padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado, y por habernos dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de nuestra vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A nuestros amigos por confiar y creer en nosotros y haber hecho de nuestra etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaremos.

Le agradecemos la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mi hermano y amigo Ingeniero Jesús Cárdenas, por sus sabias orientaciones durante la realización de la investigación.

A las personas pertenecientes al Hotel Hesperia WTC, quienes siempre estuvieron en la mejor disposición de suministrar la información para la realización de la investigación.

ÍNDICE GENERAL

	p.p.
Aceptación del Tutor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indicé General.....	vi

Indicé de Cuadros.....	viii
Indicé de figuras.....	x
Resumen Informativo.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EI PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	6
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación de la investigación.....	7
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	13
Bases Legales.....	25
Definición de términos básicos.....	28
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de la investigación.....	32
Tipo de la investigación.....	32
Población y Muestra.....	34
Técnica.....	35
Instrumento.....	36

Validación del instrumento.....	37
Técnicas de análisis de datos.....	37
CAPITULO IV. RESULTADOS DEL PROYECTO	
Información Funcional.....	39
Presentación y análisis de resultados.....	41
Instrumento de recolección de información.....	42
Análisis General de Resultados.....	56
CAPITULO V. PROPUESTA DEL PROYECTO	
Presentación de la Propuesta.....	59
Objetivos de la Propuesta.....	60
Justificación de la Propuesta.....	60
Estructura de la Propuesta.....	61
Factibilidad de la propuesta.....	76
Conclusiones y recomendaciones.....	78
Referencias.....	73

N°		p.p
1	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita al personal realizar el trabajo con calidad.....	42
2	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño ayuda a que el personal sea disciplinado en el cumplimiento de sus labores.....	43
3	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño estimula al personal a mostrar iniciativa en la realización de sus labores.....	43
4	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño estimula la capacidad de innovación en el personal.....	44
5	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño fortalece la disposición para el trabajo en equipo.....	45
6	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño promueve el interés por la superación personal.....	45
7	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y medio ambiente.....	46
8	En el Hotel Hesperia WTC, los niveles de organización en el desarrollo de las actividades son producto de la evaluación del desempeño.....	47
9	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño promueve la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.....	47
10	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita la solución de problemas.....	48
11	En el Hotel Hesperia WTC, el cumplimiento del plan de trabajo se puede considerar una consecuencia directa de la evaluación del desempeño.....	49

12	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita el adiestramiento permanente del personal.....	49
13	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño genera formación integral del personal.....	50
14	En el Hotel Hesperia WTC, los planes de mejoras salariales son conformes con los resultados de la evaluación del desempeño.....	51
15	En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño permite implementar planes de reconocimiento al desempeño del personal.....	51
16	En el Hotel Hesperia WTC, Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios.....	52
17	En el Hotel Hesperia WTC, Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador.....	52
18	En el Hotel Hesperia WTC, el personal es evaluado por su jefe inmediato...	53
19	En el Hotel Hesperia WTC, el personal es evaluado por la Gerente de recursos humanos.....	54
20	En el Hotel Hesperia WTC, es evaluado por sus compañeros.....	54
21	En el Hotel Hesperia WTC, el personal autoevalúa su desempeño.....	55
22	En el Hotel Hesperia WTC, la forma en que se evalúa el desempeño le parece que está adaptada a sus condiciones actuales.....	55
23	Plan de Evaluación.....	67
24	Grados de Las competencias según perfil de cargos.....	68

ÍNDICE FIGURAS

	p.p.
Organigrama Hotel esperia WTC.....	41

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LA
COMPETENCIA APLICADO PARA EL HOTEL HESPERIA
WTC DE VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores: Willmay Y. Cárdenas A. C.I: 23.540.180

Deivi. Palencia M. C.I: 24.904.508

Tutor(a): Ada colmenares

Fecha: Junio de 2017

En la investigación se planteó abordar el tema de modelo de evaluación de desempeño del Hotel Hesperia WTC Valencia estado Carabobo, analizado desde una perspectiva de sus competencias, en el marco de la presentación de una propuesta orientada a mejorar sus condiciones. En este contexto, el estudio se justificó en atención a los aspectos relacionados con la importancia que tiene las hotelerías, que su personal se desempeñe en las mejores condiciones, pues ello redundaría en el logro de sus objetivos institucionales. Desde el punto de vista metodológico fue un proyecto factible con diseño de campo, apoyado en una revisión documental; la población estuvo integrada

por el personal de recursos humanos que laboran en la presa, en total 9, tomándose de allí una muestra. Se manejó como instrumento para la recolección de datos en la encuesta. La investigación, arribó a la consideración de que el sistema de evaluación del desempeño aplicado al Hotel Hesperia WTC no contribuye a facilitarle al personal aspectos importantes que derivan de una adecuada evaluación por lo cual se le recomendó principalmente asumir el modelo de evaluación de desempeño basado en la competencia aplicado para el Hotel Hesperia WTC Valencia estado Carabobo, la cual fue presentada como objetivo de la presente investigación.

Descriptores: Sistema de Evaluación del Desempeño, Competencia, modelo de evaluación.

INTRODUCCIÓN

El ritmo de transformación, que exhibe el ambiente externo de las organizaciones, es cada vez más dinámico y discontinuo; en el ayer no muy lejano, el futuro solía ser la proyección de las tendencias del pasado, hoy, trazar un esbozo de lo que está por venir requiere de análisis permanente y profundo de las realidades actuales más allá que de lo que haya acontecido en el pasado.

Más aún, antes la estabilidad era la norma mientras que el cambio era paulatino y esporádico; actualmente, el cambio organizacional es drástico y constante; éste ambiente obliga permanentemente a la gerencia de las organizaciones a implementar planes exhaustivos para administrar el cambio; anteriormente los escenarios empresariales se caracterizaban por la comodidad y la estabilidad, ahora exigen, adaptabilidad, flexibilidad, preparación técnica y la capacidad de aprendizaje, necesarias para reponerse de la adversidad, por parte de su recurso humano.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples: conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes; de ahí, la importancia de conocer permanentemente el paso y ritmo que lleva su gestión, puesto que este desempeño individual además de ser clave dentro de la organización para el logro de los objetivos, es el soporte del capital corporativo.

Así, las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa, lo cual se traduce, de hecho, en una gestión de las competencias, para lo cual se debe estar permanentemente sobre la evaluación de los resultados del trabajo; esto es, un proceso destinado a determinar la forma en que se está desempeñando el trabajo y cómo mejorarlo.

Este proceso organizacional constituye la esencia y propósito de esta investigación, la cual se ha planteado un modelo de evaluación para tomar en cuenta las competencias del personal para el Hotel Hesperia WTC, , en sus debilidades y carencias que se presentan en la empresa en este sentido; a partir del diagnóstico inicial se detectó, como producto de encuestas y conversaciones informales, la necesidad de desarrollar un sistema de evaluación del desempeño, que les permita la mejora constante de los resultados de la gestión individual en función de alcanzar los objetivos institucionales, a partir del fortalecimiento de los conocimientos, aptitudes y destrezas de los trabajadores, en razón de lo cual, el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I, contempla el planteamiento del problema, objetivos su justificación y recomendaciones.

En el Capítulo II, El marco teórico, presenta el conjunto de trabajos previos que guardan estrecha vinculación con este estudio desde el punto de vista de su contenido, los cuales constituyen antecedentes de la investigación, así mismo, se plantean las bases teóricas y legales que sustentan la investigación, además de la definición de términos.

El Capítulo III, marco metodológico, recoge la metodología con la cual se realizó el estudio, es decir, el tipo de investigación aplicada para el desarrollo del trabajo, se establecen las técnicas e instrumentos de recolección usados para obtener los datos requeridos, así como las técnicas para analizar los resultados y efectuar el diseño. En el Capítulo IV, se presentan el cuadro de cronograma de actividades

Por último, se presentan las referencias que sirvieron de base conceptual a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy nadie pone en duda que el mundo vive una profunda transformación en todos los aspectos de la vida humana. Los científicos elaboran teorías, ensayan modelos; la gente, la sociedad y el mundo cambian vertiginosamente y, a la misma velocidad, las organizaciones deben adaptarse. En este sentido, se sabe que el hombre por sí solo no puede lograr todos sus fines; ésta es y ha sido, una de las grandes razones por las cuales busca agruparse y formar sociedad con otros, porque esto, entre otras cosas, le permite enfrentarse mejor a los retos y cambios que la sociedad le impone; a lo largo de la historia, se han mostrado múltiples formas de buscar y desarrollar las formas de asociación en las cuales se ha apoyado para fortalecerse al amparo de la interacción.

Una de esas maneras, indudablemente, ha sido la conformación de organizaciones sociales, con la finalidad de desarrollar acciones conjuntas que determinen el logro de objetivos comunes; en tal sentido, según el Diccionario de Técnicas de Organización y Administración (2005):

Las organizaciones son un conjunto de hombres que constituyen una organización o sociedad, creadas con la finalidad de ofrecer un bien o servicio y obtener un lucro, pero para ello es necesario contar con un proceso administrativo, para lograr mediante la coordinación adecuada la máxima eficiencia de las cosas y personas que forman la empresa, porque en ella intervienen muchos factores en los que de una u otra forma pueden alterar el ambiente de la organización (p.138).

De lo anterior se desprende, la importancia de la asociación humana para lograr fines que permitan el crecimiento y beneficio de quienes la integran, tanto como de quienes son el sujeto de atención de la organización: el público; así, el éxito de todo

organismo social depende de la administración del conjunto, porque con ésta se logra aumentar la competencia, el campo económico, la productividad y la eficiencia; es mediante la estrategia administrativa que se da forma y carácter a la organización, se definen los planes y compromisos a largo plazo y se aclara, en definitiva, el futuro de la misma.

En este orden de ideas, se puede afirmar que en la administración, en general, todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar al personal para cumplir con los objetivos propuestos. Es por ello que en las organizaciones no sólo es importante la conformación administrativa legal sino que también constituyen un factor relevante las relaciones laborales que allí se establecen con los jefes, obreros, empleados, tanto como con el usuario para mantener un ambiente de trabajo armónico y eficiente, ya que de ello depende la identidad que representa a cada trabajador; las personas tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de las funciones, de acuerdo con lo expresado por Rodríguez, (2009:74), "por lo mismo las personas no pueden ser consideradas simplemente como medios, toda vez que sus acciones son para la realización del fin social".

En el caso de Venezuela, muchas de las organizaciones tanto públicas como privadas, que se encuentran implementando procedimientos para la evaluación del desempeño de su personal, con la finalidad de conocer los puntos fuertes y débiles de su personal, para obtener un afianzamiento de los Primeros y, una progresiva extinción de los últimos. Esencialmente, se trata de analizar y cuantificar el valor de un individuo para la organización, en función directa de su desempeño o cumplimiento en el puesto de trabajo y, en referencia únicamente del período en el que se está evaluando, tratando de hacer uso de Los resultados de la manera objetiva, constructiva y sistemática, evitando el uso de la expresión de juicios de valor subjetivo, que pudiesen afectar a los evaluados.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño no debe ser vista como un acto de fiscalización, sino de control, por el medio de lo que se identifican las acciones correctas del personal, para los retribuirlos por ello y, se definen los cursos de acción para contribuir a la Mejora de las áreas en las que los trabajadores y empleados, no se han desarrollado de la manera en la que se espera, el tratamiento siempre de sostener el principio de la equidad y la objetividad en el proceso.

La falta de objetividad y equidad en los procesos de evaluación del desempeño, por su lado, traen consigo una serie de prejuicios y juicios sobre el personal, que persisten posteriormente a la evaluación, aun cuando se toman acciones para corregir el mal desempeño, lo que Conlleva a la desmotivación de los trabajadores y por el esfuerzo, afecta su rendimiento, convirtiéndose en un círculo constante, por el cual, algunas empresas carecen de procedimientos tanto para evaluar el personal, como para incentivar a que mejore su desempeño.

Este tipo de empresas, en su mayoría de las organizaciones en las que el estilo de liderazgo es autocrático y en el que los resultados del desempeño, es muy poco en relación a la motivación del personal y la evaluación no se emplea para el dispositivo de sistemas De incentivos adecuados, como los reconocimientos públicos y los ascensos.

Los diferentes modelos de evaluación del desempeño que existen en las empresas se basan en diferentes métodos, que pueden ser distintos al enfoque por competencias; por esto es necesario e importante tener un conocimiento de otros modelos de evaluación del desempeño para poder determinar si era posible hacer correlación entre varios métodos y crear un método nuevo basado en competencias.

Por ello, que el hotel Hesperia pierda tiempo y costos en programas de entrenamiento y desarrollo que no son compatibles con el funcionamiento de la empresa o el de cada Trabajador. No se valoren la capacidad e iniciativa de cada trabajador de asumir responsabilidad y riesgos para garantizar un desempeño adecuado. no se definen los perfiles y las escalas salariales de los profesionales que favorezcan a la productividad del hotel, no se reconoce con claridad el área de trabajo y las diferentes herramientas para cumplir una meta dentro de esa mencionada área, para así identificando los puntos críticos en el sistema y atacándolos inmediatamente. Por lo tanto, la presente investigación trata de desarrollar un modelo de evaluación sistema para mejorar aptitudes en los trabajadores, resaltar la importancia de determinado cargo, perfiles, escalas y contribuir para que la evaluación repercuta en mejores prácticas de lo antes mencionado.

El hotel Hesperia deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas. La evaluación de desempeño para el hotel Hesperia constituye el proceso por el cual se estimule el rendimiento del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Por tal motivo lograr que dichos procesos que resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una serie de preguntas formuladas basada en el modelo de evaluación de desempeño.

¿Cuál sería la necesidad de desempeño que se han aplicado en el hotel hesperia wtc Valencia estado Carabobo?, ¿Cuáles son los estándares requeridos en los perfiles del cargo para el hotel hesperia wtc de Valencia estado Carabobo? Y ¿Por qué se realizará un modelo de evaluación de desempeño basado en competencia aplicado en el hotel hesperia wtc de valencia estado Carabobo?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de evaluación de desempeño basado en la competencia aplicado al hotel hesperia wtc de Valencia estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual de la evaluación de desempeño en el hotel hesperia wtc Valencia Estado Carabobo.

- Clasificar los estándares requeridos en los perfiles del cargo para el hotel hesperia wtc Valencia estado Carabobo.

- Proponer el modelo de evaluación de desempeño basado en competencia aplicado al hotel hesperia wtc Valencia estado Carabobo.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Toda organización necesita conocer el desenvolvimiento de su personal con la Finalidad de medir el comportamiento de cada trabajador en relación con las actividades que tiene a su cargo, para que de esta forma se puedan tomar decisiones efectivas; alineadas con las políticas y objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño es un proceso sumamente importante dentro de las organizaciones, ya que tiene una gran influencia en los movimientos de personal, tales como: rotaciones, ascensos, transferencias y hasta despidos. De igual modo, sirve de punto de partida para la puesta en marcha de algunas de las demás funciones del departamento de recursos humanos tales como la capacitación.

Por tanto, la carencia de un sistema para llevar a cabo la evaluación del desempeño es contraproducente, debido a que se trata de una actividad de la cual se puede sacar mucho provecho por los alcances que tiene en todos los niveles de la organización; es sumamente beneficiosa su aplicación tanto para la organización como para los trabajadores, si se toman en cuenta las necesidades de ambas partes en la planificación de la evaluación.

En consecuencia, es conveniente la descripción de los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño para el personal que trabaja en el Hotel Hesperia, el análisis de los métodos utilizados hasta el momento, para el diseño de un modelo que permita la aplicación de la evaluación del desempeño del personal basados generalmente en las competencias de cada uno de ellos, para obtener resultados más efectivos en su desarrollo laboral.

La organización en general y el departamento de recursos humanos en particular, se verán beneficiadas de esta investigación debido a que poseen una herramienta para ampliar y dinamizar su visión del desempeño de los trabajadores. Los estudiantes tienen una investigación que les servirá de punto de referencia para llevar

a cabo futuros estudios. A los investigadores les es útil para ampliar sus conocimientos y la culminación de su formación profesional.

Finalmente, los usuarios y usuarias del Hotel Hesperia WTC Valencia, se beneficiarán en caso de que se aplique la propuesta presentada, ya que cabe la posibilidad de que se refleje en forma positiva en el servicio prestado en todos los niveles y departamentos de tan prestigiosa organización, lo cual sería Idóneo para que este trabajo de investigación trascienda los límites de la organización e incida en la comunidad donde se encuentra.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico según (Tamayo.2012:145), consiste en “la ampliación de la descripción del problema, donde se integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas, es decir un sistema conceptual integrado por hechos e hipótesis que deben ser compatibles entre sí, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”. El mismo comprende antecedentes, bases teóricas, bases legales, ejes temáticos y definición de términos.

2.1 Antecedentes de la investigación

Según (Silva.2006:65), "Consiste en describir los estudios precedentes relativos al problema planteado, realizados por otros investigadores y que guardan relación con nuestro problema de estudio". En los antecedentes se tratan de establecer datos de información ampliada sobre la investigación o trabajos formulados, con el fin de determinar el enfoque metodológico de los conocimientos planteados. A continuación, se presentan algunas investigaciones relacionadas con el tema abordado.

Rodríguez. (2015), efectuó un estudio titulado *Plan estratégico para la dirección de recursos humanos que optimice el desempeño del personal de la alcaldía del municipio Girardot del estado Aragua*. Trabajo de grado para optar al título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, presentada en la Universidad de Carabobo, Estado Carabobo. Su objetivo: Diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

La metodológica se enmarca dentro de un estudio no experimental de tipo transeccional descriptiva, apoyado en una investigación de diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, con base en textos, y recopilación variada de estudios de autores de escritura nacional e internacional. Se establecieron las conclusiones tanto para los resultados del diagnóstico, como para el desarrollo de los objetivos de la propuesta diseñados para el Plan Estratégico a partir de la Matriz DOFA; así como las recomendaciones para el seguimiento del Plan.

El aspecto que se tomó para la presente investigación fue en relación al estudio sobre aportes del enfoque técnico de recursos humanos y capacidades que lo sustentan, donde los resultados arrojaron debilidades en cuanto a desempeño, con lo que se diseñó un modelo de estratégico para optimizar los resultados del desempeño. En el caso del Hotel Hesperia wtc del Estado, los mecanismos que se implementen a través de estrategias y políticas que se diseñen, deben estar orientados a instruir a los trabajadores en la función que realizan, y con ello mejorar su desempeño laboral cotidiano que contribuya alcanzar los objetivos establecidos.

Flores. (2015), realizó un estudio titulado *Diseño de un sistema modelo de evaluación continua del desempeño del recurso humano en la Corte Superior de Justicia de Huánuco*. Tesis Doctoral presentada en la Universidad Nacional de Ingeniería, Perú. Su objetivo: proporcionar a los mandos jurisdiccionales y administrativos un instrumento de medición del desempeño del personal.

El trabajo se enmarcó en una metodología interdisciplinaria, donde se combinó técnicas cualitativas y cuantitativas, que consistieron en ahondar más en el objeto de estudio de la investigación, es decir una nomenclatura de triangulación la cual se ha venido utilizando constantemente y se refiere al uso conjunto de métodos, para llegar a conocer plenamente la naturaleza del tema. Por ende, llegó a la conclusión que las competencias tienen que ser mejoradas en el personal habiéndose propuesto como una solución viable un Plan de Capacitación estructurado y cuya aplicación dependerá del interés que los altos mandos y directivos de la Corte Superior de Justicia de Huánuco tengan para mejorar el rendimiento, productividad, imagen y trato al usuario asignando el presupuesto respectivo que implicará la ejecución del mencionado plan.

Es importante señalar que la relación que se evidencia en el estudio respecto a la temática planteada, básicamente radica en el desarrollo pleno de líneas de medición basadas en todos los ámbitos del desempeño los cuales de acuerdo al puesto y las actividades que los trabajadores realizan, son puestas en evidencia todas y cada una de sus competencias a lo largo de todo su desenvolvimiento laboral.

Quinchoa y Lovera. (2014), Realizó un estudio titulado *Análisis de la evaluación del desempeño en la empresa corporación salud vital, c.a. en ciudad Bolívar*. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración de empresas, presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, estado Bolívar. Su objetivo: Analizar la evaluación del desempeño personal de la empresa Corporación Salud Vital, C.A., en Ciudad Bolívar - Estado Bolívar.

El estudio se desarrolló como investigación de tipo descriptiva y diseño de campo con apoyo documental. La principal conclusión del estudio, se centra en que los inconvenientes en el sistema de evaluación del personal por la falta de fijación de metas y la aplicación de procedimientos subjetivos para la evaluación del desempeño, sumado a la estructura de incentivos solamente monetarios de la empresa, conlleva a una elevada desmotivación del personal, que a su vez afecta la disposición de los empleados para realizar sus labores y disminuye aún más, el rendimiento. Por ello, la recomendación se centró en que la entidad debe fijar por escrito los estándares de rendimiento requerido para cada cargo y, que esto sea comunicado al personal, además de emplear métodos de escalas y de entrevistas, para determinar el desempeño del personal de la entidad.

Los nexos que existen en las investigaciones parten del mismo punto en la empresa evaluada, en la cual se sugiere que la medición del rendimiento del personal

optimo, ya que, solo se realiza en la función de cumplimiento de las metas de productividad, no existen fijados métodos de rendimiento que trae como consecuencia una desmotivación para el trabajador. Al igual hacen mención a la aplicación efectiva de los procesos de evaluación de desempeño dentro de los puestos de trabajos fijados en dicha empresa.

Mejía. (2012), Efectuó un estudio titulado *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Caso: agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Siendo su principal objetivo: Determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico.

Para llevar a cabo el presente estudio exploratorio se utilizaron técnicas de investigación cuantitativa y descriptiva para la etapa preparatoria del trabajo científico, que permitió a la autora ordenar los resultados de las observaciones de las diferentes variables, sus características, sus factores determinantes y conducta. Se concluyó que las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos. Las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Los nexos que existen en las investigaciones parten de una misma idea, al compartir el significado y las características de las competencias, así como las bases fundamentales, las cuales son una parte profunda de la personalidad del trabajador,

y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

2.2. Bases Teóricas

De acuerdo con Arias (2006:39), las bases teóricas “constituyen el grupo de conceptos y/o constructos que representan un enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado.”; en tal sentido, a continuación, se expone una serie de teorías y conceptos que guardan estrecha relación con el trabajo de investigación, las cuales fundamentan desde el punto de vista teórico-conceptual el desarrollo de este estudio.

2.2.1 competencias laborales

De acuerdo con lo expuesto por Humberto Quezada Martínez en Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano, el término competencia fue utilizado a través de sus investigaciones por McClelland (1987:245), quien demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes. *“Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”*.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

2.2.2 Evaluación de desempeño por competencias

Moreno (2003:115), refiere que *“en la actualidad las competencias laborales representan un factor clave para que las organizaciones estén a la vanguardia y alcancen sus objetivos”*. Competencia laboral es un término que se ha definido como el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones. En el área de evaluación del desempeño del recurso humano, el encargado debe evaluar si sus empleados están preparados o no para hacer frente a los constantes cambios que exige el mercado, además debe verificar si hay algo que pueda ser mejorado por medio de la capacitación y si se alcanzan las metas

y objetivos establecidos, por medio de lo cual se podrán desarrollar programas de capacitación y planes de carrera. Se hace necesario realizar una evaluación sobre las competencias que los empleados poseen y su potencial para adquirir nuevas.

La real academia española ha reconocido seis acepciones, para el término de competencia. Competencia como autoridad. Se refiere a asuntos, responsabilidades y obligaciones que quedan bajo la competencia de una persona. Competencia como capacitación. Describe el grado de preparación, conocimientos y pericia que ha adquirido una persona. Competencia como competición. Se refiere a las estrategias utilizadas sobre productos o servicios. Competencia como cualificación. Se utiliza para determinar si un candidato muestra las cualidades necesarias para desempeñar un puesto. Competencia como incumbencia. Es utilizado para definir las tareas y funciones que son responsabilidad de un empleado. Competencia como suficiencia. Son los resultados, experiencias y logros que una persona debe alcanzar.

2.2.3 Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias.

Según Andrea Mirian Capuano (2004), enmarca los siguientes pasos para la implementación de este tipo de evaluación:

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño: el gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
2. Análisis de sistemas posibles: como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada

compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. Confección del diccionario de competencias: tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:

- Liderazgo
- Integridad
- Empowerment
- Iniciativa
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo

4. Diseño de la evaluación: este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

5. Comunicación: esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:

- Pequeñas reuniones por sectores.
- Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
- Vía Intranet.

- Boletín interno extraordinario.
- Cartelera, entre otros.

5. Entrenamiento a los involucrados: los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

6. Tiempo de evaluación: este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, entre otros). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

7. Contenidos de la evaluación: devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

8. Análisis del sistema: el final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, entre otros.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

9. Feedback y seguimiento continuo: para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por

competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño

2.2.4 Enfoque de Competencias Laborales

La Gestión de Recursos Humanos ha considerado que las organizaciones exitosas difieren de las no exitosas, tanto por las personas que realizan el trabajo, como por la definición de la labor a cumplirse dentro de las organizaciones, esto ha conducido a investigar e identificar ciertas variables denominadas competencias que pueden ser concebidas como indicadores del desempeño laboral.

Al revisar sus antecedentes, es necesario ubicarse a principios de los años sesenta, donde se comienza a hablar sobre competencias en el movimiento moderno de la psicología industrial y organizacional; para esta época no se prestaba suficiente interés por los rasgos de personalidad, ya que no era un término común para la psicología; a este respecto, Spencer (2006), señala que:

El término de competencia se le atribuye a McClelland al publicar una investigación en el año 1973, titulada: Evaluando competencias en vez de la inteligencia. El analizó estudios que indicaban que las usuales pruebas de actitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo ya que sus resultados muchas veces estaban sesgados por factores como sexo, raza y condición socioeconómica (p.89).

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto

en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio; en otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

De acuerdo con García (2009: 25), el término competencia "*deviene del verbo latino "competere" que significa ir una cosa al encuentro de otra, coincidir*", por su parte, Camperos (2004:28), señala que "*tanto el sustantivo competencia como el adjetivo competente aparecen en el idioma a partir de siglo XV, bajo el significado de apto o adecuado*", mientras que para Moliner (2007:76), *el término tiene cuatro (04) acepciones: "1º acción de competir, relación entre los que compiten; 2º circunstancia de ser una persona, empleado o autoridad la competente en cierto asunto; 3º cualidad de competente (conocedor, experto, apto) y, 4º competición deportiva"*.

Por su parte, las profesoras Badillo y Villasmil (2004:32), señalan que "*competencia es un saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que un individuo realiza en un escenario particular y que cumplen con unas exigencias específicas*"; en este sentido, plantean además que, (2004:43). "*para desarrollar las competencias, se debe buscar una interacción dinámica de los saberes y reconocer que los estudiantes tienen diversas opciones para el desarrollo de la competencia en un marco común*"

En este mismo orden de ideas, se puede señalar que, en términos de estructuras cognoscitivas, se plantea el desafío para aquellos que buscan formar profesionales y trabajadores competentes donde se combinen las bases de los conocimientos específicos con las exigencias de las prácticas, incorporando así el dominio afectivo, usos de los procedimientos y proposiciones con un control importante; en este contexto, las

competencias son la etapa final de la adquisición de una capacidad, no obstante, también se afirma que las habilidades dependen de una base organizada de los conocimientos a la que se tiene acceso rápido dando al experto participación en los problemas, diseñando estrategias para solucionarlos.

Alrededor de las competencias surge otro constructo vinculado, que las contextualiza en el campo laboral, en este contexto, Amaya (2006:61) hace una distinción entre competencias productivas, académicas y laborales, señalando que no ha sido fácil llegar a un consenso sobre el significado y alcance de las competencias en el ámbito educativo, *“entre otras cosas por las aristas epistemológicas que el concepto tiene, por la amplitud polisémica y por las afectaciones de los contextos en donde se les inscribe”*.

En este sentido, la autora refiere que el desarrollo de las competencias académicas ha sido una función atribuida a las universidades, quienes tienen a su cargo la formación integral de individuos competentes para la búsqueda desinteresada de la verdad, del saber, para ser la luz y conciencia crítica de la sociedad; mientras que a las instituciones universitarias, técnicas y tecnológicas se les ha asignado la función de preparar personas con competencias laborales para insertarse en el mundo productivo como profesionales, técnicos y tecnólogos.

Para desarrollar competencias productivas, las instituciones requieren, de un lado, información permanente y amplia sobre cada uno de los ambientes o entornos laborales, así como el reconocimiento y valoración de sus diferencias y potencialidades; por otro lado, una formación que contemple las competencias para el desempeño que exige un mundo contemporáneo, como la capacidad de trabajar en condiciones de incertidumbre y de cambio, habilidades de innovación, creación y solución de problemas, capacidad para trabajar en equipo, capacidad de interacción mediada por las diversas tecnologías de información y comunicación. Al respecto, Alles (2008), aporta en referencia a las competencias laborales un concepto bastante amplio de la siguiente manera:

La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo. Por lo tanto, gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni menos que el medio para obtener el éxito. Las competencias, a su vez, son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados (p.18).

A este respecto, vale destacar la importancia que la autora le asigna al desarrollo de las competencias laborales en el ámbito organizacional, por cuanto despliega una consideración de alto valor en torno a ellas, en la medida en que de ellas puede depender el logro de los objetivos y, en consecuencia, el éxito de la organización.

2.2.5 Tipos de competencias laborales

Son muchos los autores que han escrito sobre el tema de las competencias laborales y de su importancia a lo interno de cualquier organización; no obstante, casi todos han concordado en clasificarlas en dos ámbitos que varían con sus particularidades, en competencias generales y competencias específicas.

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender; junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilita la empleabilidad de las personas; al respecto García (2009), expresa lo siguiente:

La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad, las competencias son necesarias en

todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso(p. 78).

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva, sea familia, comunidad, empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo; como se sabe, las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

En este sentido, muchos estudios, tanto nacionales como internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que en el ámbito laboral se han considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo.

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales; en torno a tales planteamientos, Lévy-Leboyer (2004), afirma lo siguiente:

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis; estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones (p. 102).

2.2.8 Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí misma, es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones; en el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización; es un proceso sistemático y periódico que permite evaluar desenvolvimiento laboral de individuos y grupos; de acuerdo con lo expresado por Smither (2002):

La evaluación del desempeño no debe ser entendida como actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos que unen los objetivos del negocio; el desempeño diario; el desarrollo y la compensación (p. 98).

La evaluación del desempeño resulta útil, entre otros aspectos, para validar y redefinir las actividades de la empresa, tales como la selección y capacitación del personal, así como brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento; de acuerdo a lo expresado por Tobón, (2007:43), entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran los siguientes aspectos:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo". Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Por otra parte, la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo; de acuerdo a lo afirmado por Tobón (2007), se identifican los siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras (p.65).

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales; es necesario establecer, incluso, los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

El énfasis en la gestión del desempeño incluye la recolección de información sobre el desempeño relativo a las expectativas de los clientes y la estrategia corporativa; la proporción de retroalimentación a los individuos y los grupos, y el uso de la información para el mejoramiento de la efectividad organizacional; según Roger (2006:56), este proceso evaluativo se basa en un conjunto de principios, identificados como “a) *Relevancia*, b) *Equidad*, c) *Confiabilidad*, d) *Consecuencia* y, f) *Confidencialidad*”; por otra parte, el referido autor, identifica los principales métodos de evaluación del Desempeño, entre los que define:

- Método de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Métodos mixtos: Método de comparación por pares; Método de frases descriptivas.
- Método de formas narrativas
- Método de resultados
- Método de observación del comportamiento (BARS)
- Método de comportamiento
- Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARDS)
- Método de revisión de conductas
- Método por administración de objetivos y resultados (APOR)
- Método de Evaluación por Competencias (p: 78).

En este orden de ideas, evaluar las competencias del recurso humano de manera integral implica lo que Tejada (2010:228) define como *“un proceso sistemático que involucra un juicio de valor y se orienta a la toma de decisiones”*, en consecuencia, se desprende de lo expuesto tres aspectos fundamentales de la evaluación como son que la evaluación tiene carácter procesual, debe suponer la valoración de la información recogida y debe servir como insumo necesario para que la gerencia tome decisiones al respecto, de no ser así, no estaría cumpliendo con una de sus funciones básicas que es la utilidad gerencial.

2.2.8 Técnicas para la Evaluación de Competencias

En líneas generales se ha hecho referencia a algunos métodos utilizados para identificar o evaluar competencias, por lo que perfectamente se pueden distinguir entre otras, las definidas por Le Boterf (2001):

Técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas, técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización (p. 282).

En este orden de ideas, la evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral, es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de

trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximas posible a éste.

2.3 Bases Legales

A continuación, se presenta un conjunto de normativas nacionales que regulan u orientan, la evaluación del desempeño de recursos humanos, así como el funcionamiento del hotel hesperia.

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La CRBV es la Carta Magna de la Nación, en ella se contienen los valores principios universales que rigen y orientan la vida general, en consecuencia, de allí emanan las principales normas que fundamentan la presente investigación, tal como a continuación se presenta:

Artículo 20. Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.

Artículo 81. Toda persona con discapacidad o necesidades especiales tiene derecho al ejercicio pleno y autónomo de sus capacidades y a su integración familiar y comunitaria. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, le garantizará el respeto a su dignidad humana, la equiparación de oportunidades, condiciones laborales satisfactorias, y promoverá su formación, capacitación y acceso

al empleo acorde con sus condiciones, de conformidad con la ley. Se les reconoce a las personas sordas o mudas el derecho a expresarse y comunicarse a través de la lengua de señas venezolana. Los artículos expuestos recogen la máxima expresión contenida en la CRBV en cuanto a los derechos propios de cada ciudadano de ser respetado por sus condiciones particulares y específicas para desarrollarse en cualquier ámbito de la vida, lo cual se hace extensivo a su vida laboral.

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

La presente Ley, de muy reciente data, otorga la base legal a los mandatos constitucionales en cuanto a los derechos ciudadanos, específicamente de los trabajadores y trabajadoras; en tal sentido, el articulado que a continuación se presenta, fundamenta la investigación desde el punto de vista legal, en tanto cada responde a una garantía de derecho para cada trabajador y, el tema de fortalecer y mejorar sus capacidades y potencialidades, es uno de tales derechos:

Artículo 1. Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar. Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

Artículo 6. Los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se registrarán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional; y los beneficios acordados por esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos.

Como se puede observar, la Ley protege el trabajo como hecho fundamental en la vida ciudadana y, además es relevante a la investigación puesto que en todos los demás aspectos, remiten al funcionariado nacional, de todos los niveles de la administración pública, a la Ley específica donde se ubican con precisión todos aquellos aspectos relacionados con el contenido central del presente estudio.

Capítulo IV. Evaluación del Desempeño

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

Artículo 58. La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

Capítulo V. Capacitación y Desarrollo del Personal

Artículo 63. El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Además de regular el tema del desempeño del funcionario, esta Ley remite directamente a la regulación del tema de la capacitación, la cual es sin duda, una consecuencia directa de un adecuado proceso de evaluación del desempeño, por lo que constituyó un referente legal de la investigación.

2.4 Definición de Términos Básicos

Calidad de Trabajo: Capacidad demostrada por el trabajador para utilizar efectivamente sus conocimientos y habilidades en la realización de sus tareas,

cumpliendo con las instrucciones y exigencias en cuanto a tiempo y normas establecidas por su supervisor inmediato. Dessler (2009).

Capacitación: Consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo. Dessler (2009).

Comportamiento: Conjunto de actividades y disposiciones mentales, morales y emocionales, que describen la conducta del trabajador ante las responsabilidades asignadas y relacionadas con su área de trabajo. Werther y Davis (2000).

Conocimiento: Aspectos cognoscitivos y teóricos necesarios para desempeñar una tarea. Reza (1995).

Desarrollo: Es la actividad organizada, estructurada y el continuo proceso de educación, cuyo objetivo es enriquecer y hacer trabajadores capaces. Gómez (2009).

Desempeño: Medida de productividad o rendimiento de una persona en su puesto de trabajo, relacionado con logros eficacia, conducta, resultado. Añez (2001).

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Milkovich (2008).

Eficiencia: Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo, sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar. Killian (2010).

Evaluadores capacitados. ¿Hay autores "Is Performance Management Being Mismanaged?", agosto-septiembre, (2007:12-14) que defienden que una gran deficiencia presente en los sistemas de evaluación es que *"los evaluadores rara vez reciben una capacitación acerca de cómo realizar evaluaciones eficaces"*. La capacitación de los evaluadores es un factor a tener en cuenta si se pretende conseguir un sistema de evaluación eficaz. Los evaluadores deben disponer de la formación suficiente que les permita saber cómo realizar entrevistas de evaluación y afrontar y gestionar los conflictos, además de proporcionar a los empleados la información necesaria para su mejora continua y desarrollo, puesto que el objetivo que debería perseguirse a través de las evaluaciones es la mejora del rendimiento de los empleados y la detección de deficiencias con fines a la mejora.

Estructura organizacional. La estructura de una organización afecta en gran medida a la forma de evaluar, puesto que no se evalúa de la misma manera un departamento en el que todos los empleados se encuentran al mismo nivel sin superiores directos que juzguen o valoren constantemente su trabajo, que otro en el que existe una clara jerarquía. En el primer caso, se dispondrá de menos información a la hora de supervisar el trabajo del empleado teniendo que basar la evaluación principalmente

en los resultados; mientras que en el segundo caso, se dispondrá de mucha más información sobre el desempeño del empleado dado que el supervisor evalúa y revisa constantemente el trabajo del empleado y puede apreciar mucho más que sus resultados. (Havard, 2001:62) *“La estructura proporciona una «atmósfera» particular a una organización”.*

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para la elaboración de cualquier proyecto es importante la recolección de los hechos estudiados, las relaciones existentes y las evidencias significativas de una investigación, dependiendo del tipo, para definir el orden metodológico que ayuda a dar respuesta a las interrogantes planteadas, el marco metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales con el objeto de sistematizar la investigación, definir el diseño de la investigación y la metodología.

Según Sabino (2000:9) "Hablamos de un momento específicamente metodológico de la investigación, porque en este punto las preocupaciones esencialmente lógicas y teóricas de la fase anterior ceden el paso a los problemas más prácticos de la verificación o del diseño de la prueba". Esta es la etapa de la investigación en donde se decide el camino a seguir para obtener y desarrollar los resultados que se quieren. De allí, que el marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método y la descripción y análisis del mismo.

Por consiguiente, la Investigación sigue un enfoque Cuantitativo, definido. Según Hernández y otros (2006: 6) "la investigación cuantitativa debe ser lo más "objetiva" posible, los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador, es decir busca minimizar las preferencias personales".

3.1. Diseño de la Investigación

Se puede definir el diseño metodológico, según Arnau (2000:12): "como un plan estructurado de acción que, en función de unos objetivos básicos, está orientado a

la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados”. En esta sección, se presentará la metodología escogida, que se considera más idónea para el desarrollo de la investigación que se llevará a cabo, la investigación referida a proponer mejora del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores en el hotel hesperia wtc Valencia Estado Carabobo, se estableció que la investigación es un diseño de campo, según (UPEL 2011), describe.

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.5).

En este sentido, el problema abordado en el hotel hesperia se presenta el sistema de evaluación de desempeño, tal como se evidenció en el desarrollo teórico contiene múltiples etapas que deben tratarse, en consecuencia, son diversos aspectos lo que deben describirse y estudiarse mediante el desarrollo de un análisis sistemático que implica desenvolver sus diversos componentes, es decir, métodos usados, normativas vigentes, procedimientos, entre otros aspectos a seguir.

A partir de la ejecución de este proceso de identificación y descripción del problema, es posible entonces dar una respuesta adecuada, mediante la explicación de las causas y efectos que el problema de la evaluación del desempeño ocasiona en la institución, es decir, conociendo a fondo la naturaleza del problema para resolverlo.

3.2. Tipo de la Investigación

Al iniciar cualquier análisis, el investigador debe tener claro el problema planteado, para poder describir cada uno de los pasos y como abordarla, en consecuencia, el método utilizado es de vital importancia para dar una explicación precisa y exacta del tema.

En este contexto, en la obra: El Proyecto de Investigación del Autor Fidas G. Arias (2002:22) describe: "La investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes".

El diseño del modelo de evaluación de desempeño basado en la competencia aplicado para el hotel hesperia wtc de Valencia estado Carabobo, de acuerdo a los objetivos de la investigación, está enmarcado dentro de un tipo de investigación de proyecto factible, En este sentido, en atención a la definición e implicaciones metodológicas de los proyectos factibles, Balestrini (2006), señala lo siguiente:

Este tipo de estudios prospectivos en el caso de las ciencias sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada (p.8).

A este respecto, se buscó presentar un diseño para mejorar el sistema de evaluación del desempeño basado en la competencia aplicado para el hotel hesperia wtc de Valencia estado Carabobo, que al implementarla le permita al referido corregir situaciones y problemas relacionados con el desempeño laboral de sus trabajadores, en la búsqueda constante de mejorar y fortalecer sus competencias.

3.3. Población y Muestra

3.3.1 Población

La población es un conjunto de personas, limitado o ilimitado, que poseen características comunes entre sí y que sirven para sacar conclusiones sobre el estudio que se está realizando. Arias, F. (2006:81), señala que “la población, o en términos más precisos población objetiva, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. De acuerdo a lo que expresa Arias, la población es un conjunto de elementos que poseen cualidades similares y en efecto concluirán resultados representativos en la investigación. Bajo esta perspectiva, el presente estudio seleccionó como población a los trabajadores del departamento de Recursos humanos del Hotel Hesperia wtc Valencia.

3.4.2. Muestra

La muestra es una representación importante de la población, que servirá para aplicar los estudios necesarios en la investigación y cuyos resultados son aplicables a la población total, debido a que poseen las mismas cualidades y características. Para Balestrini (2006:138), la muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. Para esta investigación se eligieron a 10 personas pertenecientes al departamento de Recursos Humanos del Hotel Hesperia wtc para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez que seleccionamos el modelo de la investigación y la muestra adecuada de acuerdo con el problema en estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los objetivos, objeto de estudio en la investigación.

Para Sampieri, R. (2008:75) recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

1. Seleccionar un instrumento de medición que sea válido y confiable.
2. Aplicar ese instrumento para obtener las observaciones y mediciones de las variables o resultados que son de interés para el estudio.
3. Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

3.5.1. Técnicas

El proceso de investigación se apoyará en las técnicas para la recopilación de la información necesaria para este proyecto, como se describe a continuación.

En tal sentido, se decidió implementar como técnica de recolección de datos, la encuesta, la cual es definida por Arias (2006:80), como "el método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos, puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)", de acuerdo con la definición, en la investigación se desplegará la técnica de la encuesta, en su forma escrita

Así mismo toda investigación parte de la técnica de la observación ya que permiten la obtención de información vigilando y supervisando las acciones de los trabajadores (as), para tener una visión global entorno al sistema actual y así lograr detectar las causas reales que lo afectan. La técnica de observación según Morles (1994: 56) es el: "Conjunto estructurado de actividades mediante las cuales se observan hechos de la realidad, para luego analizarlos e interpretarlos."

Para Sabino (1993:174) la entrevista, desde un punto de vista general, es: "Una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés".

Con el fin de recabar los datos necesarios para el análisis, se llevaron a cabo la observación antes descrita en la organización; además se le efectuó una entrevista, a la Gerente de Recursos Humanos de la Institución y a cada una de los Analistas de Personal y se aplicó un cuestionario, a fin de estudiar la información referida al proceso devaluación del desempeño con que cuenta actualmente Hotel Hesperia wtc Valencia y se procedió a diseñar el modelo de evaluación del desempeño acorde con la realidad de esta organización, según los pasos del proceso devaluación del desempeño que propone Martha Alles, que se explican a continuación:

Primero se procedió a aplicar un instrumento de recolección de información para diagnosticar la situación actual de la organización en estudio (ver Anexo 1), realizando una descripción del proceso de evaluación del desempeño que se aplica actualmente en el Hotel Hesperia wtc valencia. En segundo lugar, se elaboró un instrumento de recolección de información para Clasificar los estándares requeridos en los perfiles del cargo. Seguidamente se elaboró, una escala de calificación para la evaluación del desempeño, tomando como referencia la información referida a los puestos de trabajo.

3.5.2. Instrumento

Continuando los objetivos propuestos por el estudio se define la aplicación de los instrumentos para el campo de la investigación y tomar los datos requeridos para su realización; en tal sentido, Hurtado y Toro (2001:42), plantean que los instrumentos “son formularios elaborados para registrar los datos obtenidos durante el proceso de recolección”.

A los fines del presente trabajo, se utilizó como instrumento una encuesta no estructurada, que según Tamayo y Tamayo (2004:124), “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite además aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

De acuerdo con lo expuesto, esta encuesta constituye un método eficiente, por cuanto permite identificar con más detalle y objetividad los problemas que más interesan dentro de la investigación, aportando datos esenciales y precisos para el estudio.

3.6. Validación del Instrumento

La validación está referida en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, se debe considerar que el instrumento deba someter la validez del contenido de la encuesta al juicio de expertos, es decir, a la valoración de especialistas en la temática abordada, los cuales deben ser evaluadas los diferentes ítems en su redacción, coherencia y pertinencia.

En tal sentido, la prueba permite tener de una forma más coherente y pertinente el instrumento, de manera de lograr el propósito planteado en la investigación; una vez obtenido los resultados de la validación, se evidencia que el instrumento cumple con la validez de contenido necesaria, lo cual permite su aplicación en virtud de la pertinencia, redacción y plena coherencia del contenido con las variables objeto de estudio sometidas a medición a través de sus dimensiones e indicadores.

3.7. Técnicas de Análisis de Datos

Con el propósito de presentar de manera sistemática los datos recabados en el proceso de aplicación del instrumento a la población seleccionada, la investigación se apoya en lo que expresan Tamayo y Tamayo (2002: 115), acerca de las técnicas de análisis de los datos, “los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador. De nada servirá una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico, pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas”.

En tal sentido, los beneficios que aporta la estadística descriptiva con el propósito de sistematizar y analizar la totalidad de la información obtenida de los trabajadores de la población, los cuales se organizaron y presentaron en cuadros de valores absolutos y porcentuales, a fin de facilitar su procesamiento desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

En el presente capítulo se integran los objetivos y la metodología para el desarrollo del trabajo especial de grado que consiste en elaborar un instrumento de evaluación de desempeño basado en competencia. Para alcanzar el objetivo general descrito, se tomó como punto inicial la información obtenida por el hotel Hesperia WTC. Quien con, su estructura y sus principios son objetos de estudio en esta investigación.

4.1 Información Funcional

Inversiones HMR.C.A. Es una compañía promotora conformada por la cadena hotelera grupo Hesperia, el grupo hotelero Hesperia es establecido en 1978 como una compañía española con su oficina central en Barcelona, España donde obtienen su visión de un world Trade Center. (Centro mundial comercial)

El Hotel Hesperia world trade center Valencia (Naguanagua), obtuvo su aprobación el 19 de marzo de 2006 por la asociación mundial del World Trade Centers ubicada en Paris, Francia, siendo su fecha de inauguración el 18 de octubre 2010

4.1.1 visión

Llenar la Tierra con la luz y la calidez de la hospitalidad al ofrecer experiencias excepcionales en todos los hoteles, a todos los huéspedes, en todo momento.

4.1.3 Misión

Ser la compañía más hospitalaria del mundo al crear experiencias sinceras para los huéspedes, oportunidades significativas para los miembros del equipo, alto valor para los propietarios y generar un impacto positivo en nuestras comunidades

4.1.4 Sus principios

- a) a 4 metros saludar, a todos los clientes por su nombre.
- b) a 2 metros saludar e interesarse, realizar una breve pregunta. (*mirar a los ojos...sonreír de forma sincera*).
- c) ¡Tu imagen, nuestra cara! Ofrece tu mejor presentación, la imagen que proyectas refleja la excelencia del servicio, la primera impresión también cuenta. Cuida la imagen corporal, antes de pronunciar la primera palabra nuestro cuerpo ya ha hablado por nosotros. El 55% del mensaje lo transmitimos a través del lenguaje no verbal.
- d) ¡sonríe al teléfono! Contestar el teléfono sonriendo, la sonrisa es un camino de ida y vuelta se percibe y se transmite.
- e) Responde con amabilidad y empatía, un trato profesional marca la diferencia refleja una actitud positiva de disposición a la ayuda.
- f) Trata de usted al cliente, una vez conozcas el apellido del cliente con el que hablas, utilízalo en tu beneficio.

4.1.5 Estructura organizativa

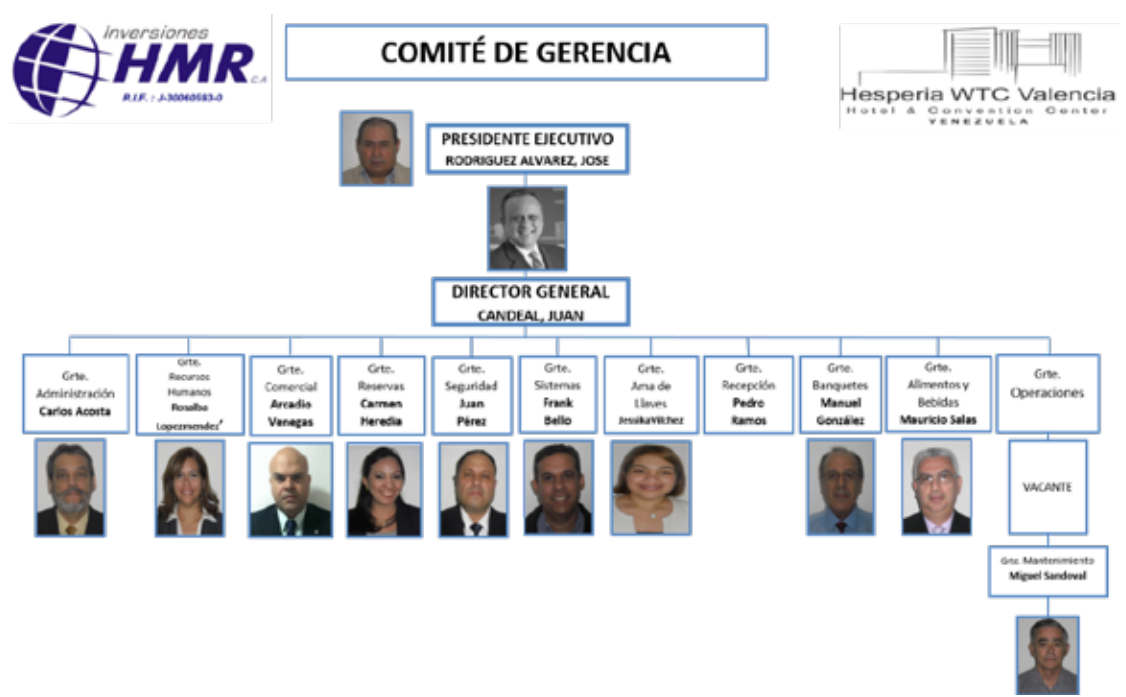


Figura 1: Organigrama Hotel Hesperia WTC, elaborado por inversiones HMR (2015)

4.2 Presentación y análisis de resultados

En este capítulo, se presentan los resultados de la investigación con su correspondiente análisis, los cuales fueron obtenidos en base a la metodología planteada para el desarrollo de los objetivos propuestos por el estudio realizado en el área de

recursos humanos del Hotel Hesperia WTC, con el objeto de elaborar un modelo de mejora para su sistema de evaluación del desempeño del recurso humano.

En este objetivo se constituye como el primer paso que debe llevar a cabo para alcanzar el objetivo de la investigación ya que brinda un marco para el desarrollo de la misma, así como, un marco para el desarrollo del hotel; ya que esta empresa por encontrarse, tal como hemos mencionado anteriormente, en sus primeras etapas carece de mucha de esta información. Esta investigación se puede observar el desarrollo de quienes son, organigrama general.

4.3. Instrumento de recolección de información

Una vez que se conocen cada uno de los puestos de trabajo de recursos humanos dentro del hotel Hesperia WTC, se elabora un instrumento de recolección de información que servirá como guía para la entrevista no estructurada. El resultado se realizó con fundamento en las respuestas suministradas por la muestra seleccionada, los cuales se presentan a continuación en cuadros de frecuencias absolutas y porcentuales, de acuerdo con las variables desarrolladas; en consecuencia, la información que a continuación se presenta es clara y precisa, incorporándose los elementos relevantes recopilados en la investigación.

Cuadro 1: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita al personal realizar el trabajo con calidad

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	3	30
Medianamente	4	40

De ninguna manera	3	30
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 40% de la muestra expresa que la evaluación de desempeño facilita medianamente realizar el trabajo con calidad, el 30% afirma que totalmente la facilita, y el 30% restante, expresa que de ninguna manera lo hace.

En relación a lo planteado por la muestra, se considera que la evaluación del desempeño aplicada en el Hotel Hesperia WTC, no genera ciertamente las herramientas óptimas para facilitar la realización del trabajo con calidad.

Es importante resaltar, que uno de los elementos señalados por los encuestados, por el cual no es totalmente efectiva la relación evaluación del desempeño y la realización del trabajo con calidad, es el hecho de que no existe un manual de normas y procedimientos, que oriente la planificación de las actividades según los cargos, por lo tanto, las programaciones de las mismas quedan sujetas a los criterios del gerente.

Cuadro 2: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño ayuda a que el personal sea disciplinado en el cumplimiento de sus labores

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	2	20
Medianamente	4	40
De ninguna manera	4	40
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

La disciplina laboral, el 40% expresó que medianamente la proporciona, el 20% piensa que esa relación se da totalmente y el 40% restante, cree que de ninguna manera tienen algo que ver.

De allí se puede interpretar que la relación existente entre ambos aspectos, es decir, evaluación del desempeño y disciplina laboral contribuye medianamente, como porcentaje mayoritario, al logro y el cumplimiento de las normativas de trabajo.

Cuadro 3: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño estimula al personal a mostrar iniciativa en la realización de sus labores

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	3	30
Medianamente	5	50
De ninguna manera	2	20
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

La muestra consideró que el desempeño estimula la iniciativa en la realización de sus labores medianamente en un 50%, el 30% dijo que totalmente y el 20% afirmó que de ninguna manera la estimula. De acuerdo con los resultados se tiene que en el hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño estimula medianamente en un 50%, la iniciativa laboral.

Es importante resaltar, que se hace evidente la necesidad de reforzar este aspecto fundamental del proceso de evaluación del desempeño, como lo es el estímulo que les deben crear en los empleados para el desempeño efectivo y eficiente de sus responsabilidades en alcanzar tanto los objetivos personales como el institucional.

Cuadro 4: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño estimula la capacidad de innovación en el personal.

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	3	30
Medianamente	6	60
De ninguna manera	1	10
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

La evaluación del desempeño y su estímulo a la capacidad de innovación, el 60% de la muestra expresó que medianamente se alcanza, el 10% consideró que de ninguna manera se logra y el 30% opinó que totalmente es así.

La evaluación del desempeño debe ser una alternativa factible para que el personal pueda crear, desarrollar o implementar cambios en la práctica laboral, en opinión del personal del área sustantiva sólo el 30%, considera que la innovación es un resultado directo de la evaluación del desempeño que se aplica en el Hotel Hesperia WTC, sin embargo, la opinión resaltante se encuentra en el 60%, que seleccionó la alternativa medianamente.

Cuadro 5: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño fortalece la disposición para el trabajo en equipo

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	2	20
Medianamente	5	50
De ninguna manera	3	30

Total	10	100
--------------	-----------	------------

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 50% de la muestra enunció que la evaluación del desempeño medianamente fortalece la disposición para el trabajo en equipo, mientras 30% expresó que de ninguna manera es así; y el 10% restante consideró que la fortalece totalmente.

En esta percepción que el 20% del personal consultado tiene la idea de que el trabajo en equipo constituye un valor agregado de la evaluación de desempeño, permite acotar, que el trabajo en equipo es una de las condiciones que más influye en los trabajadores de forma positiva, porque permite que haya compañerismo, genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

Los resultados detallan que el porcentaje mayor 50%, sólo percibe esta realidad medianamente, y el 30%, de ninguna manera lo relaciona, se puede interpretar, que la evaluación no genera cohesión y sentido de pertenencia de forma equitativa, cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Cuadro 6: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño promueve el interés por la superación personal

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	3	30
Medianamente	5	50
De ninguna manera	2	20
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

Los encuestados se obtuvo que el 50% opinó que medianamente la evaluación del desempeño promueve el interés por la superación personal, el 30% se centró hacia totalmente y el 20% de la muestra consideró que de ninguna manera la promueve.

La evaluación del desempeño debe constituir un insumo importante para contribuir a la superación personal de los trabajadores, según la opinión de en un 50% de la muestra, las actividades que se desarrollan benefician y estimulan la superación personal, medianamente. El 31%, promueve totalmente, mayor autoestima, mejores relaciones interpersonales, desarrollo profesional y desarrollo intelectual, que son elementos clave en el empleado cuando alcanza la superación personal en el ambiente laboral.

Cuadro 7: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y medio ambiente

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	1	10
Medianamente	3	30
De ninguna manera	6	60
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 60% de la muestra que, de ninguna manera, la evaluación ayuda al cumplimiento de las normativas de seguridad e higiene laboral, el 30% dice que medianamente, y un reducido grupo ubicado en 10% respondió que si las facilita totalmente.

Es importante cumplir con lo establecido en la ley, para garantizar a los trabajadores permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar,

en el medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Cuadro 8: En el Hotel Hesperia WTC, los niveles de organización en el desarrollo de las actividades son producto de la evaluación del desempeño.

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	2	20
Medianamente	4	40
De ninguna manera	4	40
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

En cuanto a los niveles de organización en el desarrollo de las actividades y su analogía con la evaluación del desempeño el 40% afirmó que no lo es de ninguna manera, el 40% afirmó que lo es medianamente, y el 20% restante afirmó que totalmente tienen una vinculación.

En este sentido, el tema de la aplicación de las normas es conducente a la implementación de instrumentos de trabajo para desarrollar las actividades asignadas y su seguimiento constante, en consecuencia, si estos no existen los trabajadores no los conocen, entonces las normas para la evaluación del desempeño no se están aplicando de manera adecuada.

Cuadro 9: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño promueve la comunicación entre los diferentes niveles de la organización

Alternativa	Cantidad de personas	%
-------------	----------------------	---

Totalmente	1	10
Medianamente	5	50
De ninguna manera	4	40
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 40% consideró que la evaluación del desempeño no promueve de ninguna manera la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, el 50% opinó que la promueve medianamente y el 10% de la muestra manifestó que la evaluación del desempeño la promueve totalmente.

De los resultados se interpreta que la mayoría del personal consultado asocia la comunicación organizacional como uno de los aspectos importantes y efectivos en la evaluación que se le propicia al personal.

Cuadro 10: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita la solución de problemas

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	3	30
Medianamente	4	40
De ninguna manera	3	30
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 30% de la muestra consideró que la evaluación del desempeño no facilita de ninguna manera la solución de problemas, el 40% afirmó que sólo lo hace medianamente, mientras que el 30% expresó que la facilita totalmente. Los objetivos de todo sistema de evaluación del desempeño, es determinar y comunicar a los

empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, este proceso de socializar sobre la actuación del empleado, permite solucionar problemas en el desarrollo de las tareas asignadas.

El 30% de la muestra plantea que la evaluación que se realiza no permite de ninguna manera, la solución de problemas en el área, consideran que no existe antes ni durante la aplicación del instrumento un proceso de retroalimentación que permita solucionar las debilidades de los empleados, para establecer soluciones en las áreas específicas de trabajo.

El 40% considera que medianamente la evaluación del desempeño propicia la solución de problemas, la cual se pueden identificar los problemas o las funciones donde el empleado presenta dificultades en la ejecución de las actividades, pero generalmente los gerentes permanecen un lapso de tiempo corto en el puesto de trabajo, lo cual impide hacer seguimiento a las acciones correctivas y verificar si se alcanzaron los resultados.

Cuadro 11: En el Hotel Hesperia WTC, el cumplimiento del plan de trabajo se puede considerar una consecuencia directa de la evaluación del desempeño

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	3	30
Medianamente	4	40
De ninguna manera	3	30
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

Acerca del cumplimiento del plan de trabajo, el 30% de los encuestados cree que de ninguna manera es una consecuencia directa de la evaluación del desempeño,

el 40% de los empleados opina que lo es medianamente, mientras que el 30% de la muestra consideró que es totalmente una consecuencia directa de la evaluación del desempeño. Entre otras cosas la corresponsabilidad entre la evaluación del desempeño y la planificación y cumplimiento del plan de trabajo, conduce de acuerdo con las respuestas del personal la programación de las actividades.

Cuadro 12: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita el adiestramiento permanente del personal

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	3	30
Medianamente	4	40
De ninguna manera	3	30
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 40% de la muestra manifestó que la evaluación del desempeño facilita el adiestramiento permanente del personal medianamente, el 30% piensa que sí lo es totalmente, mientras que el 30% restante opina que de ninguna manera es así.

El hotel Hesperia WTC. Para que pueda alcanzar sus objetivos y metas es necesario que el talento humano esté capacitado desde todo punto de vista profesional, teórico, moral y cultural. Por esto surge la necesidad de implementar programas de adiestramiento que le permitan desarrollar, capacitar y actualizar a su personal, en los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Por lo tanto, solo un 30% del personal del área sustantiva indicó que es totalmente eficiente el adiestramiento como resultado de la evaluación del desempeño que se aplica a los empleados.

Cuadro 13: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño genera formación integral del personal

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	2	20
Medianamente	5	50
De ninguna manera	3	30
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

Respecto a la incidencia de la evaluación del desempeño en la formación integral, el 50% de la muestra consideró que lo hace medianamente, el 30% dice que de ninguna manera es así, y el resto de la muestra 20% consideró que se logra totalmente.

De allí se desprende que el 50%, de los trabajadores del área sustantiva encuestados, perciben que la formación integral del personal, es producto de la evaluación del desempeño, lo que puede significar el aprovechamiento de una de las ventajas de este proceso como una fuente de información para tomar decisiones en cuanto a las necesidades de adiestramiento del personal en consonancia con los objetivos de la misma.

Cuadro 14: En el Hotel Hesperia WTC, los planes de mejoras salariales son conformes con los resultados de la evaluación del desempeño

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	1	10
Medianamente	2	20
De ninguna manera	7	70
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

De acuerdo con este resultado referido a la apreciación del personal acerca que si las mejoras salariales, el 70% considera que de ninguna manera lo son, el 20% expresó que medianamente y el 10% expresó que totalmente si lo es.

En efecto, existe una razón fundamental que corrobora la veracidad de estos resultados. El hecho de que el personal contratado que es más del 70%, goza de los parámetros mínimos de beneficios establecidos en la ley referido al pago de compensación.

Cuadro 15: En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño permite implementar planes de reconocimiento al desempeño del personal

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	1	10
Medianamente	3	30
De ninguna manera	6	60
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

Se observó que el 60% considera que de ninguna manera la evaluación del desempeño genera la implementación de planes de reconocimiento al personal, mientras que el 30% consideró que si lo permite medianamente y el 10% que lo permite totalmente.

Los resultados se tienen que existe una opinión prominente del 60%, referida a que de ninguna manera la evaluación del desempeño permite implementar planes de reconocimientos para distinguir el desempeño de los empleados. La organización debe mostrar gratitud hacia sus colaboradores y éstos al mismo tiempo responderán a ello, es como una especie de fórmula directamente proporcional. Si reconoces mi labor los niveles de rendimiento serán mayores.

Cuadro 16: En el Hotel Hesperia WTC, Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	5	50
Medianamente	3	30
De ninguna manera	5	20
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

En opinión del 50% de la muestra encuestada se evalúa totalmente a todos los trabajadores bajo los mismos criterios, de acuerdo con la opinión del 30% de ellos, sólo se hace medianamente, mientras que, para el restante, es decir, el 20%, de ninguna manera se realiza el proceso con base en los mismos criterios. No se utilizan los mismos criterios de evaluación para el personal.

Sin embargo, la evaluación que se efectúa a los empleados es diseñada por la gerencia de recursos humano. En términos generales, dicha evaluación se realiza como un requisito previo a la renovación de contratos y se aplica una vez al año.

Cuadro 17: En el Hotel Hesperia WTC, Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	1	10
Medianamente	2	20
De ninguna manera	7	70
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

Mayoritariamente, el 70%, expresó que de ninguna manera las actividades inherentes a cada cargo son tomadas en cuenta para evaluar el desempeño, mientras que el 20%, consideró que medianamente son tomadas en cuenta y el 10%, expresó que totalmente son tomadas en cuenta.

El 70%, indica que las actividades de cada cargo, no son consideradas para evaluar el desempeño, es decir, que el proceso de evaluación del desempeño que se realiza no parte de las funciones que desempeña el trabajador para constatar si efectivamente cumple con los parámetros del desempeño laboral esperado.

Cuadro 18: En el Hotel Hesperia WTC, el personal es evaluado por su jefe inmediato

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	0	0

Medianamente	0	0
De ninguna manera	10	100
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 100%, del personal encuestado, respondió totalmente, no es evaluado por su jefe inmediato, la responsabilidad de efectuar la evaluación del desempeño en el hotel, recae en el departamento de recursos humanos; esta situación amerita de mucha atención por parte de la Directiva, pues al dejar la aplicación de este proceso directamente en manos del jefe del departamento de recursos humanos se puede estar incurriendo en errores, puesto que se presta para que los jefes lo efectúen basándose en subjetividades, y esto a su vez, desdice de la formalidad de la evaluación.

Cuadro 19: En el Hotel Hesperia WTC, el personal es evaluado por la Gerente de recursos humanos

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	10	100
Medianamente	0	0
De ninguna manera	0	0
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 100%, de la muestra expresó efectivamente el personal es evaluado por el gerente de recursos humanos. De lo cual se desprende que, en esta organización, es importancia al papel de la Oficina de Recursos Humanos, como órgano directamente

responsable de planificar y ejecutar el proceso señalado, así como de procurar la objetividad y formalidad que se requiere para tal fin.

Cuadro 20: En el Hotel Hesperia WTC, es evaluado por sus compañeros

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	0	0
Medianamente	0	0
De ninguna manera	10	100
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

Ante la pregunta que, si es evaluado por sus compañeros, el 100% de la muestra expresó que de ninguna manera lo hacen. Estos resultados permiten apreciar que el personal encuestado señala que no realizan la coevaluación como un proceso que permite aprender del resto de sus compañeros a través del trabajo que se ejecuta en grupo e individualmente. Con lo cual se desestima la posibilidad de despertar el interés particular de los miembros del grupo de trabajo para mejorar el desempeño de las actividades a su cargo.

Cuadro 21: En el Hotel Hesperia WTC, el personal autoevalúa su desempeño

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	6	60
Medianamente	3	30
De ninguna manera	1	10
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 60% de la muestra expresó que totalmente se autoevalúa, mientras que el 30% expresó que medianamente y el 10% respondió de ninguna manera. Estos resultados señalan que 60% del personal entrevistado afirma que autoevalúa su desempeño totalmente, lo que les puede permitir valorar sus habilidades y destrezas, así como también la calidad del trabajo que realizan, para garantizar la calidad en la prestación de sus servicios.

Por lo tanto, se puede agregar que pueden estarse presentando algunas debilidades en la aplicación de este proceso, así como en la información previa a la realización del mismo, pues el personal desconoce realmente sobre quién recae la responsabilidad de efectuar la evaluación del desempeño.

Cuadro 22: En el Hotel Hesperia WTC, la forma en que se evalúa el desempeño le parece que está adaptada a sus condiciones actuales

Alternativa	Cantidad de personas	%
Totalmente	0	0
Medianamente	1	10
De ninguna manera	9	90
Total	10	100

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

El 90% de la muestra, expresó que la forma en que se evalúa el desempeño de ninguna manera está adaptada a las condiciones actuales; el 10% considera que si está adapta medianamente.

La evaluación persigue medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre el recurso humano. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador y ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.

4.4 Análisis General de Resultados

Visualizar de manera integral los resultados de la muestra del personal del Hotel Hesperia WTC, así como de alcanzar los objetivos propuestos por el estudio realizado en el mismo, para proponer mejora del sistema de evaluación del desempeño de su recurso humano, a continuación, se exponen las consideraciones realizadas, sobre la información aportada.

- En líneas generales, El Hotel Hesperia WTC. solo el 40%, del personal del área sustantiva considera que medianamente la evaluación del desempeño que se realiza facilita la ejecución de las actividades con calidad.
- La relación existente entre la evaluación del desempeño y disciplina laboral, contribuye medianamente al logro y el cumplimiento de las normativas de trabajo, esto implica una incidencia en la evaluación del desempeño del personal, pues mientras no se apliquen los procedimientos correctamente, ni con el instrumento y métodos adecuados, la gestión que se realiza no alcanza a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada tarea asignada, ocasionando dificultades en los logros que el personal debería tener en las actividades que realiza.

- En este sentido, el tema de la aplicación de normas es conducente a la implementación de instrumentos de trabajo para desarrollar las actividades asignadas y su seguimiento constante, en consecuencia, si éstos no existen, los trabajadores no los conocen, entonces las normas para la evaluación del desempeño no se están aplicando de manera adecuada.
- Los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos, la valoración substancial que hace el personal es medianamente, sobre la relación existente entre evaluación del desempeño y aspectos como: iniciativa laboral, capacidad de innovación, trabajo en equipo, y superación personal.
- Se interpreta que no se percibe la contribución de la evaluación de desempeño como un proceso conducente al logro de objetivos comunes, por ejemplo, si no estimula el trabajo en equipo, la comunicación y el ambiente de trabajo, sin duda está fallando un aspecto primordial de la evaluación que es la retroalimentación para mejorar las relaciones interpersonales.
- La seguridad e higiene en el desarrollo de las actividades, comunicación entre los diferentes niveles, solución de problema, y el cumplimiento de los planes de trabajo, como consecuencia de la evaluación del desempeño, se constató en líneas generales una visión negativa, como opinión principal del personal.
- Lo antes expuesto, el personal, percibe en la evaluación del desempeño que este conjunto de aspectos necesarios no está siendo tomados en cuenta, solo se genera la aplicación de la herramienta de evaluación, más no la calidad de alcance que debe tener. En consecuencia, esto constituye un aspecto a corregir del sistema de evaluación del desempeño del organismo.
- En cuanto a los aspectos relacionados con el adiestramiento y la formación integral del personal, se obtuvo como resultado predominante, que la evaluación del desempeño, medianamente, proporciona alternativas para la capacitación.

- La evaluación del desempeño en el Hotel Hesperia WTC, no constituye un proceso cuyos objetivos conducen a mejoras y beneficios para ellos, los cuales son aspectos puntuales que abonan a este rechazo hacia la evaluación del desempeño como son la falta de alineación de los resultados de dicho proceso con la aplicación de mejoras salariales y el reconocimiento a los trabajadores.
- El sistema de evaluación del desempeño que se aplica no se adapta de ninguna manera a las condiciones actuales, de acuerdo con los siguientes aspectos: no mide el rendimiento laboral del trabajador, no estimula o juzga el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño, y no ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.
- El sistema de evaluación del desempeño del organismo, se pudieron verificar a través de la observación directa, la cual permitió, entre otras cosas, orientar la metodología con la cual se está aplicando el proceso de evaluación del desempeño, mejorando sustancialmente la forma cómo se aplica, a fin de que el personal perciba que lo que se está realizando es para mejorar también en beneficios para ellos

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para el área de recursos humanos en el Hotel Hesperia WTC en el Estado Carabobo.

5.1. Presentación de la Propuesta

La propuesta que a continuación se presenta, fue diseñada en atención a las debilidades y carencias observadas en el Hotel Hesperia WTC, acerca del sistema de evaluación del desempeño que se aplica al departamento de recurso humano, lo cual, siendo un problema que requiere ser subsanado lo antes posible, constituye el

objetivo central de la presente investigación, por tal razón se hace referencia a la elaboración de un modelo de sistema de evaluación por competencias, que servirá para optimizar el perfil en la medida en que mejora su calidad de desempeño.

Es importante comprender lo principal de una organización y la fuerza que la impulsa en el departamento de recurso humano a todo nivel y la capacidad que demuestren, así como la eficiencia y sensibilidad social que evidencie su desempeño, factores determinantes para lograr los objetivos propuestos.

El modelo de evaluación del desempeño por competencias, que permita mejorar el sistema de evaluación que existe en el hotel, en función de un plan específico que mejore sustancialmente tanto su operatividad como su eficiencia, siempre buscando que aflore en el marco del desempeño del recurso humano lo mejor de sus competencias. Transitar ese camino facilita, sin duda, el logro de los objetivos de la organización.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General

Elaborar el modelo de evaluación de desempeño del sistema, apoyándose en la consideración del enfoque de competencias.

5.2.2. Objetivos Específicos

1. Establecer las competencias a evaluar en el departamento de recurso humano del Hotel Hesperia WTC.
2. Elaborar el instrumento para evaluar las competencias en el departamento de recurso humano del Hotel Hesperia WTC.

5.3. Justificación de la Propuesta

Las organizaciones requieren tener presente que existen fenómenos concretos, tales como la conducta de sus miembros, los cambios que deben ser introducidos, el grado de satisfacción laboral, las comunicaciones efectivas, el trabajo en grupo, la formación integral y la prestación de un servicio, entre otros; así como la incidencia de todos estos aspectos en el logro de los objetivos organizacionales.

En tal sentido, el perfil de recurso humano y su capacidad para ejercer, cumplir determinadas funciones, integrarse al grupo, trabajar en equipo con disciplina y atender al usuario con respeto, mostrando sentido de solidaridad y sensibilidad social, requiere de un manejo gerencial acorde, tanto con las expectativas organizacionales como con las individuales, por cuanto involucra un alto grado de sintonía de las necesidades del organismo con las de cada uno de sus miembros y con las de la comunidad.

En este orden de ideas, se justifica plenamente la presente propuesta que se aplica al Hotel Hesperia WTC, conforma un marco de referencias mediante el cual pueda desarrollar las competencias de su recurso humano, a partir de un proceso permanente de evaluación sencillo, y, en especial, ajustado a los requerimientos de cada uno de sus perfiles, que los conduzca a un desempeño eficiente.

La propuesta para evaluar al departamento de recursos humanos con base en competencias, está orientada hacia la necesidad de mejorar el trabajo que se realiza desde el sistema de evaluación del hotel, a los fines de fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas, en un marco de parámetros claros y precisos de los aspectos que deben ser evaluados, competencias que deben ser fortalecidas, mejoradas y profundizadas de manera permanente, sistemática y continua, a los fines de cumplir las funciones que se deben ejecutar dentro de la organización de manera efectiva.

Es por ello que se plantea una evaluación con base en tres variables concretas centradas en el conocimiento, habilidades y actitudes del recurso humano, a fin de desarrollar su capacidad de trabajar en condiciones de incertidumbre y de cambio, pensando en innovar para crear y solucionar problemas, capacidad para trabajar en equipo, en interacción mediada por las diversas tecnologías de información y comunicación.

5.4. Estructura de la Propuesta

El plan de evaluación propuesto se ha diseñado con la finalidad de presentar al departamento de recursos humanos y a la dirección del hotel, una alternativa que permita mejorar sus competencias y desempeño. Basados en sus principios y haciendo enfoque en la cultura organizacional de la organización. La presentación del instrumento que debe aplicarse de manera sistemática al personal para realizar el proceso de evaluación y, por supuesto, el plan de ejecución propiamente dicho, de la siguiente manera:

1. Establecer las competencias a evaluar en el departamento de recurso humano del Hotel Hesperia WTC.

Establecer las competencias que deben ser evaluadas, se plantea una estructura que permite identificar aspectos claramente definidos por quienes son los dirigentes de cada departamento, partiendo de una entrevista gerencial se plantearon como principales las siguientes competencias, las cuales están asociadas a los principios y cultura empresarial pertenecientes directamente a su desempeño, las cuales deben monitorearse permanentemente a partir de indicadores específicos, a fin de ir progresivamente visualizando su desenvolvimiento:

Competencias Funcionales

Corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo; se puede establecer qué tanto se aproxima el evaluado a este conocimiento y en qué medida va generando transformación a partir de su conocimiento:

- Congruencia y confianza: este indicador permite observar si el trabajador maneja concordancia en lo que respecta a conceptos y teorías asociados a su desempeño profesional.
- Comunicación: se refiere a la utilización del lenguaje como instrumento de comunicación oral y escrita, de representación, interpretación y comprensión de la realidad, de construcción y transmisión del conocimiento y de organización y autorregulación del pensamiento, las emociones y la conducta.
- Liderazgo y desarrollo personal: desde este indicador se verifica si aplica el dominio conceptual se aplica para manejar equipos, así como también un desarrollo satisfactorio en el puesto de trabajo.
- Análisis de necesidades y propuesta de soluciones: este indicador evidencia si desde los conocimientos adquiridos se generan herramientas teóricas que permiten

aportar soluciones técnicas a los problemas que cotidianamente se presentan en el trabajo.

- Planificación y organización: capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.
- Trabajo en equipo: la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

Competencias organizacionales

Conocer las diversas habilidades en el departamento de recursos humanos dispone para desarrollar sus actividades, tomando en consideración que, en ocasiones, se puede requerir movilización, en razón de lo cual, es una necesidad organizacional conocer las potencialidades que cada cual puede aportar en un momento dado, además que esto facilita la integralidad en el desempeño, de allí la importancia de evaluar permanentemente los siguientes:

- Aprovechamiento sustentable: La utilización de los recursos naturales en forma que se respete la integridad funcional y las capacidades de carga de los ecosistemas de los que forman parte dichos recursos, por periodos indefinidos.
- Enfoque a la calidad y servicio del cliente: El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.
- Enfoque a resultados: La piedra angular del éxito de cualquier persona u organización es formular objetivos y establecer indicadores para medir el logro de los mismos. Su empresa y su personal lograrán todo lo que se propongan cuando

aprendan a expresar y plasmar las metas deseadas de una manera clara, precisa, creativa y motivadora.

- Gestión de conocimiento: Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear.
- Visión de negocio y generación de valor: hace referencia a una perspectiva de futuro, con la visión, definimos como queremos que sea nuestra empresa dentro de un largo periodo de tiempo, con la identificación de los posibles cambios y el modo de adaptarse a ellos. Con la visión de la empresa, la miramos a largo plazo y definimos como queremos que sea esta empresa dentro de un tiempo determinado.

2. Elaborar la encuesta para evaluar las competencias en el departamento de recursos humanos del Hotel Hesperia WTC.

Con el propósito de la evaluación de las competencias requiere de instrumento encuesta estructurada que permita realizar el seguimiento de manera efectiva; a continuación, se presenta la encuesta propuesta, estructurado con base en los indicadores correspondientes a cada variable o competencia establecida.

Mediante la aplicación, se facilita la obtención de información de manera permanente sobre el desempeño dentro del departamento de recursos humanos, específicamente acerca de las competencias de desarrollo manejo, integración, compromiso, autoevaluación y sus habilidades para ejecutarlas.

Vale destacar en este sentido, que el instrumento en cuestión constituye una guía estructurada en 4 opciones (siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo y ocasional) de seguimiento que permite monitorear el cumplimiento o no, en algún aspecto de estas competencias enmarcadas como principales en la organización; de manera que se puedan sistematizar los resultados de una actuación y, en

consecuencia, tomar decisiones pertinentes en materia de la capacitación y adiestramiento que requiere.

Es por todo esto que el instrumento en cuestión es, en su estructura, sumamente sencillo, de fácil lectura e interpretación, las obtenciones de los datos son precisos acerca del desempeño del trabajador, es decir, no está orientado para que el trabajador desde su subjetividad lo responda, sino para que el supervisor, desde su objetividad observe el desempeño del personal.

Hotel Hesperia WTC Valencia

Modelo de Evaluación de desempeño por competencias.

INFORMACIÓN GENERAL

EVALUADO

Nombre: Apellidos: _____

Cargo: _____

EVALUADOR

Nombre: Apellidos: _____

Departamento: Cargo: _____

INFORMACIÓN GENERAL

PERIODO DE EVALUACIÓN

Desde	Hasta
Día: ___ mes _____ año _____	Día ___ mes _____ año _____

No satisfactorio	0 – 10
Necesita mejorar	10 – 20
Cumple los requerimientos de trabajo	40 – 60
Cumple y excede los requerimientos de trabajo	60 – 80
sobresaliente	80 – 100

	La Competencia se Observa en:				
Competencias Funcionales	Siempre 10 puntos	Frecuentemente 7.5	La mitad del tiempo 5 puntos	Ocasional 2.5 puntos	Puntaje
Análisis de necesidades y propuesta de soluciones					
Comunicación					
Congruencia y confianza					
Planeación y Organización Trabajo en equipo					
	La Competencia se Observa en:				
Competencias Organizacionales	Siempre 10 puntos	Frecuentemente 7.5	La mitad del tiempo 5 puntos	Ocasional 2.5 puntos	Puntaje

Aprovechamiento sustentable					
Enfoque a la calidad y servicio al cliente					
Enfoque a resultados					
Gestión del conocimiento					

HOJA DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

DATOS DEL EMPLEADO

Nombre _____

Área _____

Puesto _____

Resultado _____

Observaciones _____

Cuadro 23: Plan de Evaluación

Dirigido a:	Tiempo	Recursos	Responsables de aplicación	Responsables de evaluación
-------------	--------	----------	----------------------------	----------------------------

Departamento de recursos humanos	Semestral dos veces al año	Papelería Espacios Equipos personal	Supervisor	Gerente
----------------------------------	----------------------------	---	------------	---------

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)

Cuadro 24: Grados de Las competencias según perfil de cargos.

Perfiles por Competencia identificados	COMPETENCIAS											
	Aprovechamiento sustentable	Enfoque a la calidad y servicio cliente	Enfoque a resultados	Gestión del conocimiento	Visión de negocio y generación de valor	Análisis de necesidades y propuesta de soluciones	Comunicación	Congruencia y confianza	Liderazgo y desarrollo de personal	Planeación y organización	Trabajo en equipo	Consistencia Interna del Modelo
	NIVEL DE DOMINIO											
Director general / Director / Coordinador regional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
Subdirector	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4.7
Gerente / Titular	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4.5
Subgerente	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4.3
Jefe	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3.8
Coordinadores y Supervisores	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3.4
Técnico especializado, Analista, Auxiliar Administrativo	3	3	4	3	3	3	3	4	0	3	4	3.0
Mesero, Stewart, secretaria, Chofer y Almacenista, oficial de seguridad, Pasante cualquier rama	3	3	3	3	3	3	3	4	0	3	3	2.8

Fuente: Willmay Cárdenas y Deivi Palencia (septiembre, 2017)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**ENCUESTA NO ESTRUCTURADA MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
BASADO EN LA COMPETENCIA APLICADO PARA EL HOTEL HESPERIA WTC DE
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

La encuesta no estructurada que a continuación se entrega tiene como finalidad obtener la información necesaria para realizar un análisis del tema referido a la evaluación del desempeño. La información obtenida a través de este instrumento es de carácter confidencial y sólo será utilizada como aporte para el trabajo de investigación titulado: ELABORAR UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN LA COMPETENCIA APLICADO PARA EL HOTEL HESPERIA WTC DE VALENCIA ESTADO CARABOBO, en tal sentido, es necesario destacar que este instrumento es completamente anónimo, razón por la cual toda la información suministrada por usted gozará de estricta confidencialidad.

De antemano, agradecemos su valioso apoyo y colaboración; la objetividad de su respuesta será su mayor aporte.

PARTE I: DATOS PERSONALES

1.- Nivel Académico:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con el nivel académico alcanzado.

- 1.1.- Licenciado..... ()
- 1.2.- Ingeniero..... ()
- 1.2.- Diplomado.....()
- 1.4.- Especialización..... ()
- 1.7.- Maestría..... ()
- 1.8.- Doctorado..... ()

2.- Departamento en el cual trabaja:

3.- Tiempo que tiene trabajando En el Hotel Hesperia WTC

4.- Condición laboral:

4.1.- () Fijo 4.2.- () Contratado

PARTE II: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

1.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita al personal realizar el trabajo con calidad:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por
qué_____

2.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño ayuda a que el personal sea disciplinado en el cumplimiento de sus labores:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por
qué?

3.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño estimula al personal a mostrar iniciativa en la realización de sus labores:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

4.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño estimula la capacidad de innovación en el personal:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

5.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño fortalece la disposición para el trabajo en equipo:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

6.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño promueve el interés por la superación personal:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

7.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y medio ambiente:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

8.- En el Hotel Hesperia WTC, los niveles de organización en el desarrollo de las actividades son producto de la evaluación del desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

9.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño promueve la comunicación entre los diferentes niveles de la organización:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

10.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita la solución de problemas:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna Manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

11.- En el Hotel Hesperia WTC, el cumplimiento del plan de trabajo se puede considerar una consecuencia directa de la evaluación del desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

12.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño facilita el adiestramiento permanente del personal:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

13.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño genera formación integral del personal:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

14.- En el Hotel Hesperia WTC, los planes de mejoras salariales son conformes con los resultados de la evaluación del desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

15.- En el Hotel Hesperia WTC, la evaluación del desempeño permite implementar planes de reconocimiento al desempeño del personal:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

16.- En el Hotel Hesperia WTC, Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios:

Totalmente_____

Medianamente_____

De ninguna manera_____

Ninguna de las Anteriores____ ¿Por qué?

17.- En el Hotel Hesperia WTC, Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador:

Totalmente____

Medianamente____

De ninguna manera____

Ninguna de las Anteriores____ ¿Por qué?

18.- En el Hotel Hesperia WTC, el personal es evaluado por su jefe inmediato:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

19.- En el Hotel Hesperia WTC, el personal es evaluado por la Gerente de recursos humanos:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

20.- En el Hotel Hesperia WTC, es evaluado por sus compañeros:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

21.- En el Hotel Hesperia WTC, el personal autoevalúa su desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

22.- En el Hotel Hesperia WTC, la forma en que se evalúa el desempeño le parece que está adaptada a sus condiciones actuales:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Ninguna de las Anteriores___ ¿Por qué?

5.5 Factibilidad de la propuesta

5.5.1 Factibilidad técnica

Cuenta con un equipo de trabajo consciente de las necesidades que tienen en cuanto a mejorar su desempeño, de tal manera se puede aprovechar esta fortaleza, a los fines de promover la realización de actividades informativas orientadas a sensibilizar aún más acerca de la importancia de apoyar la realización de este proceso de evaluación, a fin de generar mayor comprensión, en el entendido que se trata de la generación de mecanismos evaluativos conducentes a mejorar para bien.

Por otra parte, en lo que se refiere a la implementación del proceso, no se requiere mayor logística que la necesaria en términos de algunos artículos de oficina donados por el hotel, para garantizar la factibilidad del modelo en la realización de las actividades, en este caso se trata de papel para los instrumentos y se entiende los estudiantes de último semestre dispone ese recurso; luego, el proceso de evaluación es llevado a cabo por los mismos, por lo que implica un recurso extra de algunos artículos de oficina.

5.5.2 Factibilidad Humana

Garantizar la viabilidad en la aplicación del plan de evaluación con base en competencias para mejorar el sistema de evaluación En el Hotel Hesperia WTC, está claro, que con la ayuda del gerente del hotel y los estudiantes del último semestre de la Universidad José Antonio Páez, son ellos a quienes corresponde implementar el plan en las competencias del recurso humano, lo cual permite garantizar la factibilidad humana de la propuesta, sin generar ningún tipo de carga presupuestaria adicional.

5.5.3 Factibilidad Financiera

En consecuencia, la propuesta no representa costo alguno en la correspondiente en papelería o algún otro tipo de gastos para el hotel, por cuanto el proceso de evaluación se lleva a cabo dentro del marco de la estructura jerárquica del organismo.

Por tal motivo se ha podido observar que los costos adicionales que la implementación del esquema de formación puede acarrear son prácticamente nulos, existe la posibilidad real y la disposición del organismo a evaluar la propuesta a futuro.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con la problemática expuesta a lo largo del estudio en su contexto analítico - descriptivo y, en concordancia con los objetivos planteados por el presente trabajo arribó a las siguientes consideraciones:

Los criterios manejados por el hotel Hesperia, inherentes a las normativas laborales en la realización de las tareas, se aplican muy poco y no existe la instrumentación adecuada, así como los planes y programas que se deriven de una política de atención al departamento de recurso humano coherente, sistemática, integral y sostenida.

El sistema de evaluación del desempeño aplicado al departamento de recursos humanos, contribuye muy poco de aspectos importantes que derivan de una adecuada evaluación tales como la innovación, la disposición al trabajo en equipo, la superación personal, el cumplimiento de los planes de trabajo, solución de problemas, al igual que al mejoramiento de las relaciones interpersonales a partir de una efectiva comunicación entre los diferentes niveles de la organización y el desarrollo de un ambiente sano de trabajo a través de la aplicación de las normas de seguridad e higiene y medio ambiente, así como también apegados a los principios organizacionales y en total sintonía con la cultura organizacional de la empresa .

La evaluación del desempeño por competencias es una herramienta útil en el desarrollo organizacional, este instrumento propuesto puede ser aplicado a distintos perfiles de la empresa basada en los niveles de dominio planteados en dicho instrumento.

Recomendación

A los fines de precisar aspectos necesarios que deben ser corregidos y en respuesta a los objetivos planteados por la investigadora, es imprescindible elaborar un conjunto de sugerencias que van orientadas a atender situaciones institucionales que afectan a la Gerencia de Recursos

Humanos de hotel, en el marco de mejorar su sistema de evaluación del desempeño.

Promover un desarrollo de las actividades laborales más participativo para el departamento, apoyado en una sólida política comunicacional que propicie un ambiente de trabajo sano, cordial y en permanente comunicación en todos los niveles, a fin de promover en el personal el ánimo por conocer más y mejor los esfuerzos que el organismo realiza para mejorar sus condiciones laborales, como objetivo de un proceso formal de evaluación del desempeño.

Tomar en cuenta los distintos grados de los trabajadores en cuanto a lo que se espera obtener del sistema de evaluación del desempeño, sus expectativas acerca de lo que el proceso de evaluación va a significar en su vida tanto laboral como personal, qué beneficios y mejoras consideran que éste podría arrojar en aras de mejorar las condiciones de trabajo para alcanzar los objetivos. En consecuencia, el personal puede aportar sobre este tema con base en sus expectativas; si se analiza y discute con el personal la necesidad de la evaluación del desempeño, sus objetivos y finalidades, sin duda, este redundará en un proceso más eficiente.

Implementar la propuesta de un sistema de evaluación que mejore significativamente el desempeño del departamento de recursos humanos basado en competencias para el área, considerando elementos clave que deben ser tomados en cuenta para alcanzar resultados óptimos, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Granica.

Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires. Granica.

Amaya, Graciela. (2006). Las Competencias Productivas frente a las Académicas y las Laborales. Revista Magisterio Educación y Pedagogía. N° 22. Agosto – Septiembre 2006. Colombia.

Añez, Freddy. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Aponte José. (2003). evaluación de desempeño. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Arias Fidias. (2006). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Caracas: Editorial Episteme.

Azorín, Antonia. (2001) Cursos de Muestreo y Aplicación. México: Editorial Trillas.

Badillo y Villasmil (2004), Medición del Valor del capital intelectual. Revista Contaduría y Administración, N° 203.

Balestrini, Miriam. (2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (7ma. Edición). Caracas: BL. Consultores Asociados.

Blum y Naylor, (2000). Estudios de Psicología laboral y administración de Recursos Humano. San Salvador, Universidad de El Salvador.

Campero, María. (2004). Desarrollo Gerencial de las Competencias Enfoque Conceptual y Metodológico. Caracas Ediciones Vegas.

Cooper, Ramon. y Sawaf, Andres. (2003). La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones. Colombia. Editorial Norma.

Dessler, Gina. (2009). Administración de Personal. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Fernández, Gonzalo. (2009). El Manejo Exitoso de los Recursos Humanos a través de la Evaluación del Desempeño. Presentado como requisito Parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Recursos Humanos en el Instituto Universitario de Educación Especializada. Maracaibo. Zulia.

Gasparini, Marcos y Villano, Saúl. (2008). Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones del Sector Público. Presentado en la universidad de Carabobo como requisito parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Gestión. Valencia.

Gómez, Héctor. (2009). Lenguaje y Comunicación. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.

Hernández, Roberto. Fernández Carlos. y Baptista Pilar. (2006). Metodología de Investigación. (2ª Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.

Le Boterf, Gonzalo. (2001). Ingeniería de las Competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Milkovich, George. (2008). Dirección y Administración de recursos humanos. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Reza, J. (1995). *Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación*. México. Editorial Panorama.

Rodríguez, Ignacio. (2008). *Programa de Adiestramiento en Inteligencia Emocional para Docentes del Centro de Estudios Avanzados*. Presentado como requisito parcial para optar al título de Magister Scientarum en Educación en la Universidad del Zulia.

Sabino, Carlos. (2002). *El Proceso de la Investigación*. (6ª Ed.) Caracas. Editorial Panapo.

Samperio, Guillermo. (2002). *Reflexiones sobre la Evaluación de las Competencias Laborales*. Ciudad de México: Memorias del Quinto Foro de Evaluación Educativa.

Smither, Haga. (2002). *Análisis Confirmatorio de la Estructura Dimensional de un Cuestionario para la Evaluación del Desempeño*. Investigaciones Psicológicas, Madrid: Ed. Akal.

Spencer, Lewis. (2006). *La Gestión de las Competencias*. Buenos Aires: Nuevo Mundo.

Tamayo y Tamayo (2000) *El Proceso de la Investigación Científica*. México Editorial Limusa.

Tejada, Jowel. (2010). *El Gerente y la Acción Mediadora*. (3ª Ed.). Barcelona: ediciones Empresariales.

Villegas, Javier. (2010). *Desarrollo Gerencial - Enfoque Conceptual y Metodológico*. Caracas Ediciones Vegas.

Weihrich, Hermelinda. (2005) Introducción a la Teoría Administrativa. Editorial Garcés. México.

Werther, Williams. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Zabalza, Taylor. (2002). Evaluación del Aprendizaje. Alternativas y Nuevos Desarrollos. México: Editorial Trillas.