UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

BIBLIOTECA
Universidad Católica Andrés Bello
Caracas

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE UN SISTEMA CORPORATIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tutor:

Lic. José R. Naranjo M.

Realizado por:

Boscán Marquez Lorena G.

Díaz Martin Mary Carmen

Septiembre, 1995

RESUMEN.

La investigación de la Confiabilidad y Validez de un Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño, constituyó un reto al abordar el análisis de un sistema no tradicional, basado en novedosas concepciones como lo es el tema de Competencias.

Al ser esta práctica reciente, surgió la necesidad de determinar la confiabilidad y validez del proceso para evaluar el desempeño laboral en una Corporación en base a lo realizado durante dos ejercicios económicos diferentes (1992-1993 y 1993-1994), y para el total del personal evaluado, siendo 1328 sujetos para el primero y 2856 para el segundo período.

Para clarificar el encuadre teórico de un sistema de evaluación del desempeño por competencias se hizo necesario revisar los enfoques teóricos desarrollados tradicionalmente y así como nuevos enfoques dados en este ámbito, revisando de manera particular, cuáles han sido los pasos dados para el desarrollo del sistema corporativo, identificándose en estos: antecedentes, conceptualizaciones, clasificaciones y alcances de las teorías de competencias. Además, se hizo necesario revisar todo el proceso seguido para identificar, definir, estructurar, validar y aplicar el Sistema de Gestión del Desempeño Centrado en Competencias para la Corporación.

Desde la aproximación metodológica para este estudio, se identificaron diversos enfoques de confiabilidad y validez para los procesos de medición basándonos para esto en la clasificación de Selltiz, Wrightsman y Cook (1965), y los aspectos citados por Brown (1980), además de analizar los factores que afectan la confiabilidad y la validez establecidos por Larrañaga (1974 y 1993).

La confiabilidad fue analizada a través de: la estabilidad del procedimiento en base de estadísticos de tendencia central y de dispersión, así como la asimetría y la kurtosis; y a través del método de equivalencias a fin de identificar la consistencia de los resultados obtenidos en dos períodos de tiempo diferentes (1992/1993 - 1993/1994).

En relación con la validez, se siguieron varios procedimientos: el primero de ellos, la pragmática o práctica, que fue tratada a través de un análisis factorial, la revisión de los aspectos cualitativos de la evaluación supervisora y de variables demográficas laborales y su relación con los niveles de desempeño por competencias, identificándose de manera particular la validez concurrente y predictora; el segundo tipo de validez tratada fue la teoría constructiva; y el tercero, la aparente y de contenido, en base a la aplicación del procedimiento aplicado para la construcción de las formas o instrumentos de evaluación.

En relación a los resultados obtenidos de la investigación, se clasificó el sistema, como un proceso encuadrado dentro de criterios y aspectos confiables y válidos; se revisaron los procedimientos o métodos seguidos, para garantizar un cierto grado de identificación en relación a estos aspectos, encontrándose también algunas relaciones significativas entre aspectos cualitativos de la evaluación, tales como las fortalezas y áreas a mejorar registradas en la autoevaluación, la evaluación de incidentes críticos y otros aspectos claves de la evaluación supervisora para con los resultados cuantitativos alcanzados en los niveles de desempeño.

En relación al enfoque metodológico de esta investigación podemos clasificar la misma según Sierra (1994), como un estudio monográfico, actual, básico-aplicado de naturaleza metodológica y de carácter descriptivo, trabajado a partir de fuentes de investigación secundarias, con un diseño de investigación de carácter no experimental y a su vez longitudinal por cuanto registra observaciones en períodos de tiempo diferentes.

La unidad de estudio fue identificada como una "Corporación" según lo establece Francés (1992), además se ha codificado la información sobre ésta a fin de garantizar la confidencialidad. La recolección de la información se estructuró en base a una fase exploratoria compuesta por la revisión de literatura, el análisis de teorías y primeros abordajes del tema; y una fase descriptiva de revisión documental, entrevistas, obtención y recolección de datos y su tratamiento y análisis respectivo.

AGRADECIMIENTOS.

A la Corporación base de estudio, por habernos brindado la oportunidad de realizar esta investigación.

A nuestro tutor, Lic. José R. Naranjo M. por su constante apoyo y dedicación, así como también por sus orientaciones y consejos que nos permitieron la culminación de este trabajo.

A todos los Gerentes de Relaciones Industriales y al personal que conforma dichas Gerencias en las diferentes Unidades de Negocio de la Corporación, por el apoyo brindado en el suministro de la información requerida y por la atención dada a nosotras durante las visitas realizadas.

A aquellos profesores que con su ejemplo, dedicación, esmero, conocimientos y experiencias contribuyeron tanto en nuestra formación como profesionales, como en el desarrollo de la presente investigación.

DEDICATORIAS.

A ***Dios*** por haberme guiado , brindarme fortalezas y haberme hecho quien soy.

A ***Leonardo y Norma*** por ser los padres que son y por haberme enseñado lo importante del logro, el reto de vivir y de ser cada día más competente en el proceder y en la gestión personal.

A ***Arlés,*** mi esposo y compañero quién siempre me brindó su atención, colaboración y comprensión, cediendo un poco de su tiempo y animándome a seguir adelante.

A ***Loreana y Andrea,*** mis hijas, para que siempre sigan los pasos del desarrollo personal y profesional afrontando siempre los nuevos retos de vivir.

A ***José R. Naranjo*** por haber compartido conmigo la responsabilidad de un gran proyecto dándome su apoyo, comprensión y experticia.

Especialmente a ti ***Mary Carmen*** por haber sido mi gran amiga y compañera, y sobre todo por tu apoyo, dedicación y empuje para lograr este reto y ayudarme a cubrir nuevas metas...

Lorena G. Boscán Marquez.

Al ***Dr. José Gregorio Hernández*** por su compañía y apoyo espiritual brindado en todo momento para mi realización como persona.

A ***mis padres*** por su constante apoyo y dedicación guiando mi formación tanto personal como profesional.

A ***mis amigas de la Universidad*** por siempre estar a mi lado compartiendo nuestros diferentes momentos.

A ***mi Tutor*** por el apoyo brindado y haberse constituido en mi guía profesional.

Y ***a Ti, Lorena,*** por haber aceptado el compartir este reto conmigo y por haberme brindado todo tu cariño y amor siempre que lo necesité...

Mary Carmen Díaz Martín.

ÍNDICE GENERAL.

Página

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I : PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 4

1.- Encuadre Teórico del área problemática 5

1.1.- Formulación del Problema 15

2.- Justificación de la Investigación 16

3.- Objetivos de la Investigación 18

3.1.- Objetivo General 18

3.2.- Objetivo Específico 18

4.- Contribución de la Investigación 19

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 20

UNIDAD I: Las Evaluaciones Tradicionales del Desempeño y los Nuevos Enfoques..... 21

1.- Antecedentes de los Sistemas de Evaluación del Desempeño .. 22

2.- Definiciones de Evaluación del Desempeño 24

3.- Usos y Objetivos de la Evaluación del Desempeño 28

4.- Métodos de Evaluación del Desempeño 30

5.- Efectos de la Evaluación sobre el Desempeño y la Productividad 35

UNIDAD II: Gestión del Desempeño Centrado en Competencias 38

1.- Antecedentes y Estado del Arte de las Competencias 38

1.1.- Historia y definición de Competencias 38

A.- Evolución del Concepto de Competencias Gerenciales 42

Página

1.2.- Modelo de flujo causal de Competencias 44

1.3.- Aplicación de Competencias en la Gestión Integrada de Recursos Humanos 46

2.- Gestión de la apreciación del Desempeño 49

A.- Evolución del Concepto de Competencias Gerenciales 42

3.- Un Sistema Corporativo de Gestión del Desempeño Centrado en Competencias 52

3.1.- Validación del enfoque e identificación de competencias particulares 53

3.2.- Descripción del sistema y fases de aplicación 57

3.3.- Propósitos, objetivos y normas del sistema 64

UNIDAD III: Confiabilidad y Validez en los Procesos de Medición 69

1.- Confiabilidad 69

1.1.- Métodos para determinar la Confiabilidad 70

A.- Método de estabilidad 70

B.- Método de Equivalencia 71

C.- Método de Homogeneidad 71

2.- Validez 74

2.1.- Tipos de Validez 75

A.- Validez pragmática o práctica 76

B.- Validez teórica o constructiva 77

C.- Validez aparente 77

D.- Validez de contenido 78

3.- Errores en la medición 80

A.- Error constante 80

B.- Error aleatorio o de azar 81

4.- La confiabilidad y la validez en los Sistemas de Evaluación del Desempeño 82

Página

5.- Investigaciones anteriores de confiabilidad y validez 87

CAPITULO III : MARCO METODOLÓGICO 90

1.- Clasificación y nivel de la Investigación 91

A.- Según Sierra (1994) 91

B.- Hernández; Fernández y Baptista 93

2.- Diseño de Investigación 94

3.- Definición Conceptual y Operacional de las Variables de Estudio 95

A.- Variables cualitativas..... 95

B.- Variables cuantitativas..... 97

4.- Unidad de estudio, Unidad de análisis 106

5.- Técnicas de recolección de la Información 109

A.- Fase exploratoria 109

B.- Fase descriptiva 111

6.- Técnica de Tratamiento de los datos 112

1.- Confiabilidad 112

2.- Validez 115

CAPITULO IV : ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 118

1.- Confiabilidad 119

A.- Estabilidad del procedimiento 119

1.- Conglomerado Total 122

2.- Producción 123

3.- Distribución 126

4.- Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas 129

5.- Zona Central 132

6.- Zona Occidental 135

7.- Zona Oriental 138

B.- Equivalencia 144

2.- Validez 147

A.- Validez pragmática o práctica 147

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°		Página
1	Críticas a los sistemas tradicionales	7
2	Diferenciación del QUÉ y del CÓMO de la labor	13
3	Comparación de las Evaluaciones Tradicionales del Desempeño y la Gestión del Desempeño centrada en Competencias	14
4	Resultados obtenidos para Venezuela en el año de 1990 en relación a la Evaluación del Desempeño	25
5	Evaluación del Desempeño: Definiciones	27
6	Usos de la Evaluación del Desempeño	29
7	Clasificación de los Métodos de la Evaluación del Desempeño	31
8	Conceptos, Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación. Métodos basados en el desempeño pasado	33 - 34
9	Conceptos, Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación. Métodos basados en el desempeño futuro	35
10	Algunas Competencias Gerenciales	43
11	Dimensiones y Competencias para la Corporación	54
12	Objetivos específicos del Sistema de Evaluación	67
13	Cuadro resumen de conceptos y clasificación de confiabilidad según varios autores	73
14	Cuadro resumen de conceptos y clasificación de validez según varios autores	79
15	Factores que afectan la confiabilidad	83
16	Problemas que dificultan la validez	86
17	Tipos de tesis	91
18	Definición conceptual de las competencias	101
19	Distribución de Dimensiones, Competencias y Conductas del proceso de Gestión del Desempeño por Competencias para la Corporación	103
20	Operacionalización de las Competencias para la Corporación	105
21	Elementos que conforman la Corporación	107
22	Estructuras que apoyan la dirección y control realizado por las Unidades Corporativas	108
23	Estadígrafos para los resultados del Conglomerado Total por estratos en cifras relativas, en los respectivos ejercicios económicos	121
24	Tipificaciones (Z) para el Conglomerado Total por estratos, en los respectivos ejercicios económicos	121

CUADRO N°		Página
25	Estadígrafos para los resultados totales de las Compañías del Área de Producción por estratos en cifras relativas, en los respectivos ejercicios económicos	125
26	Tipificaciones (Z) totales para las Compañías del Área de Producción por estratos, en los respectivos ejercicios económicos	125
27	Estadígrafos para los resultados totales de las Compañías del Área de Distribución por estratos en cifras relativas, en los respectivos ejercicios económicos	128
28	Tipificaciones (Z) totales para las Compañías del Área de Distribución por estratos, en los respectivos ejercicios económicos	128
29	Estadígrafos para los resultados totales de las Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas por estratos en cifras relativas, en los respectivos ejercicios económicos	131
30	Tipificaciones (Z) totales para las Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas por estratos, en los respectivos ejercicios económicos	131
31	Estadígrafos para los resultados totales de las Compañías de la Zona Central por estratos en cifras relativas, en los respectivos ejercicios económicos	134
32	Tipificaciones (Z) totales para las Compañías de la Zona Central por estratos, en los respectivos ejercicios económicos	134
33	Estadígrafos para los resultados totales de las Compañías de la Zona Occidental por estratos en cifras relativas, en los respectivos ejercicios económicos	137
34	Tipificaciones (Z) totales para las Compañías de la Zona Occidental por estratos, en los respectivos ejercicios económicos	137
35	Estadígrafos para los resultados totales de las Compañías de la Zona Oriental por estratos en cifras relativas en el ejercicio económico 1993 - 1994	140
36	Tipificaciones (Z) totales para las Compañías de la Zona Oriental por estratos, en los respectivos ejercicios económicos	140
37	Resumen de Evaluaciones que presentan modificaciones dadas por el validador. Datos expresados en porcentajes (%)	146
38	Matriz de carga factorial. Solución Máxima Verosimilitud. Teoría Elíptica	150
39	Matriz de correlaciones entre factores	152
40	Muestra estadística estratificada para el conglomerado total de la Corporación base de estudio, discriminada por niveles de evaluación y niveles de cargos	157
41	Resultados de la Autoevaluación para el grupo de cargos de Administrativo y Apoyo. Ejercicio Económico 1993 - 1994	167

CUADRO N°		Página
42	Evaluación Supervisora para el grupo de cargos de Administrativo y Apoyo. Ejercicio Económico 1993 - 1994	168
43	Resultados de la Autoevaluación para el grupo de cargos de Técnicos y Profesionales. Ejercicio Económico 1993 - 1994	169
44	Evaluación Supervisora para el grupo de cargos de Técnicos y Profesionales. Ejercicio Económico 1993 - 1994	170
45	Evaluación Supervisora para el grupo de cargos de Supervisorio y Gerencial. Ejercicio Económico 1993 - 1994	171
46	Resultados de la Autoevaluación para el grupo de cargos de Supervisorio y Gerencial. Ejercicio Económico 1993 - 1994	172
47	Variables demográficas laborales para el área de Producción. Ejercicio Económico 1993 - 1994	175-176
48	Variables demográficas laborales para el área de Distribución. Ejercicio Económico 1993 - 1994	177-178
49	Variables demográficas laborales para Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas. Ejercicio Económico 1993 - 1994	179-180
50	Factores que afectan la confiabilidad en el Sistema Corporativo de Gestión del Desempeño	194
51	Aspectos que dificultan la validez del Sistema Corporativo estudiado	195

INDICE DE FÍGURAS.

FIGURA N°		Página
1	¿Cómo buscar el mejor enfoque para evaluar el desempeño?	32
2	Las Competencias como un "ICEBERG"	44
3	Modelo del Flujo causal de Competencias	45
4	Proceso integrado de Gestión del Desempeño	52
5	Modelo dinámico de Gestión del Desempeño centrado en Competencias	63
5a	La Gestión del Desempeño Corporativa	65
6	Resumen comparativo de resultados totales por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1992-1993	120
7	Resumen comparativo de resultados totales por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1993-1994	120
8	Resumen comparativo de resultados para las Compañías del área de Producción por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1992-1993	124
9	Resumen comparativo de resultados para las Compañías del área de Producción por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1993-1994	124
10	Resumen comparativo de resultados para las Compañías del área de Distribución por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1992-1993	127
11	Resumen comparativo de resultados para las Compañías del área de Distribución por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1993-1994	127
12	Resumen comparativo de resultados para las Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1992-1993	130
13	Resumen comparativo de resultados para las Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1993-1994	130
14	Resumen comparativo de resultados para la Zona del Centro por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1992-1993	133
15	Resumen comparativo de resultados para la Zona del Centro por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1993-1994	133

FIGURA N°		Página
16	Resumen comparativo de resultados para la Zona de Occidente por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1992-1993	136
17	Resumen comparativo de resultados para la Zona de Occidente por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1993-1994	136
18	Resumen comparativo de resultados para la Zona de Oriente por estratos en cifras relativas para los respectivos ejercicios económicos. 1993-1994	139

INDICE DE ANEXOS.

ANEXO N°		Página
1	Díptico "Información para el sistema de Evaluación. Año 1993/1994"	224
2	Bitácora de Evaluación	225
2a	Sugerencias importantes para la aplicación de la Bitácora de Evaluación	226
3	Forma 001 - A&A 1993-1994 (Tamaño original doble carta).....	227
4	Forma 002 - T&P 1993-1994 (Tamaño original doble carta).....	228
5	Forma 003 - S&G 1993-1994 (Tamaño original doble carta).....	229
6	Díptico "Información para el sistema de Evaluación. Año 1994/1995"	230
7	Forma 001 - A&A 1994-1995	231
8	Forma 002 - T&P 1994-1995.....	232
9	Forma 003 - S 1994-1995.....	233
10	Forma 004 - G 1994-1995.....	234
11	Forma DNA. Detección de Necesidades de Adiestramiento	235

INTRODUCCIÓN.

La evaluación del desempeño es una parte importante de todo sistema de Recursos Humanos, ya que a través de la misma, se logra obtener una serie de informaciones que resultan útiles para los demás subsistemas presentes en esta área de gestión en las organizaciones (adiestramiento, desarrollo, compensación y beneficio, reclutamiento y selección, planificación de recursos humanos, entre otros), aunque en la práctica común, su orientación sea más para compensación y remuneración (IESA/ HAY, 1990); a consecuencia de ello se denota cada vez mas la necesidad de desarrollar nuevos sistemas de evaluación que se encuentren mas adaptados a las necesidades y requerimientos organizacionales y que vayan a la par de las nuevas actividades mundiales, sin que necesariamente esto signifique que se hagan mezclas aleatorias o sincréticas de diversos enfoques, dados en este ámbito.

Las últimas tendencias del mercado, en materia de Recursos Humanos, se han orientado a resaltar las bondades de desarrollar una gestión integrada bajo la teoría de competencias, y de manera específica en el aporte de esta novedosa conceptualización en materia de Evaluación y mas que ello de Gestión del Desempeño.

Se puede señalar que esta aproximación se encuentra en este momento en sus primeras aplicaciones en el contexto venezolano, abarcando así nuevas concepciones, que en cuanto a gestión del desempeño lo presenta no como un proceso particular ni de un solo contacto al año, sino mas bien como un proceso periódico y permanente que se orienta no solo a medir un resultado de trabajo, sino también a administrar y gestionar estos resultados orientados por una mayor efectividad, eficacia, eficiencia y calidad en la medida en que se revisan y analizan competencias indicadoras o predictoras de un desempeño laboral o de éxito en relación al valor agregado personal, particular y para con la organización en general conforme a la misión y visión de la misma.

Al ser desarrollada en la Corporación estudiada este sistema de evaluación del desempeño, se nos planteó como tema de investigación, la necesidad de comprobar si el

mismo cumplía los requisitos de confiabilidad y validez necesarios en todo proceso de medición; de igual manera, el desarrollo de este estudio nos permitiría cumplir con el requisito para optar por el Título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Para el desarrollo de la misma se han cubierto los siguientes aspectos:

En el Capítulo I se abarca todo lo relacionado con el problema de investigación, tocando aspectos, tales como: el encuadre teórico del área problemática, la formulación del problema, así como justificación, objetivos y contribuciones de esta investigación.

El Capítulo II comprende todo el marco teórico, dividiéndose en tres unidades que reflejan en una primera parte: cuáles han sido los enfoques tradicionales de evaluación del desempeño así como las nuevas tendencias en ese ámbito; en una segunda: se refleja todo lo referente al Sistema particular de la Corporación de Evaluación del Desempeño Centrado en Competencias, revisando desde sus antecedentes hasta sus normas, propósitos y objetivos que rigen su aplicación en este contexto organizacional, en la tercera: se contempla lo referente a la confiabilidad, la validez y los errores de medición, tratados estos en base a las conceptualizaciones y clasificaciones presentadas por diversos autores.

El Capítulo III reseña el marco metodológico seguido en la presente investigación, haciéndose allí un análisis exhaustivo y clasificativo de la misma, tomando como referencia varios autores que tratan el tema, además de indicarse el diseño, las definiciones operacionales y conceptuales de las variables trabajadas, así como las técnicas para recoger, tratar y analizar la información, además de definirse la unidad de estudio y la población trabajada.

El Capítulo IV presenta el análisis detallado y la discusión de los resultados en base al tratamiento estadístico cualitativo y cuantitativo, así como el manejo de relaciones entre variables demográficas laborales y resultados cualitativos de la evaluación supervisora, y la evaluación de procedimientos seguidos para la búsqueda, obtención de resultados y aplicación de estos.

El Capítulo V comprende las conclusiones generales alcanzadas por esta investigación, así como las recomendaciones pertinentes que deben tomarse en cuenta para posteriores investigaciones y aplicaciones del enfoque de Competencias.

Esta investigación nos ha permitido entre otros aspectos, no solo realizar un enfoque metodológico de la confiabilidad y la validez del un sistema de gestión del desempeño, sino también identificar que en Venezuela existen otros enfoques de revisión de este proceso, y que se ha comenzado a dar con auge en una de las grandes Corporaciones del país.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1. ENCUADRE TEÓRICO DEL ÁREA PROBLEMÁTICA.

Toda organización requiere de una serie de recursos que contribuyan al logro de sus objetivos; éstos pueden clasificarse en: Humanos, Financieros y Materiales; pero de estos, el humano es el más importante en la empresa, es su principal capital, ya que en el plano organizacional, la competitividad es el resultado del aporte que los recursos humanos hacen en la gestión diaria, partiendo desde que un mayor o menor competitividad de un país se explica, en gran medida por el nivel de formación y educación de sus recursos humanos (Boscán y Naranjo: 1993).

Si quisiéramos entender cuál es el comportamiento de todos y cada uno de los recursos de la organización nos encontraríamos que está claramente definido la forma de medirlos e incluso desde varias aproximaciones los recursos técnicos y materiales así como los financieros que participan en todo proceso organizacional, pero existen aquí diversas interrogantes: ¿y el Recurso Humano?, ¿cuáles son las implicaciones prácticas de diferenciarlos en o para con los procesos productivos?, ¿existen formas de medir la conducta de una persona?, todas estas entre otras, han guiado e identificado la importancia que se le ha dado al estudio de la conducta humana en las organizaciones; convirtiéndose en uno de los principales objetivos de las ciencias sociales, aplicadas en la industria; por consiguiente se requiere de la utilización de métodos de medición de la actividad desplegada y de los resultados obtenidos por ese recurso.

CAPITULO I:
PROBLEMA Y OBJETIVOS
DE LA INVESTIGACIÓN.

Se origina así la evaluación del desempeño como parte importante de todo sistema de Recursos Humanos que supere la visión clásica (Evaluación orientada al estatus). De esta manera se obtiene información que en teoría resulta útil para: planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, realimentar al trabajador para que el pueda evaluar la forma en que está trabajando, también se articula a la política de remuneraciones de la empresa y puede ser un elemento para establecer criterios de reclutamiento y selección.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1. ENCUADRE TEÓRICO DEL ÁREA PROBLEMÁTICA.

Toda organización requiere de una serie de recursos que contribuyan al logro de sus objetivos; éstos pueden clasificarse en : Humanos, Financieros y Materiales, pero de éstos, el humano es el más importante en la empresa, es su principal capital, ya que en el plano organizacional, la competitividad es el resultado del aporte que los recursos humanos hacen en la gestión diaria, partiendo desde que un mayor o menor competitividad de un país se explica, en gran medida por el nivel de formación y educación de sus recursos humanos (Boscán y Naranjo, 1993).

Si quisiéramos entender cuál es el comportamiento de todos y cada uno de los recursos de la organización nos encontraremos que está claramente definido la forma de evaluar e inclusive desde varias aproximaciones los recursos técnicos y materiales así como los financieros que participan en todo proceso organizacional; pero están aquí diversas interrogantes: ¿ y el Recurso Humano?, ¿cuáles son las implicaciones prácticas de diferenciarlas en o para con los procesos productivos?, ¿existen formas de evaluar la conducta de una persona?, todas estas entre otras, han guiado e identificado la importancia que se le ha dado al estudio de la conducta humana en las organizaciones, convirtiéndolas en uno de los principales objetivos de las ciencias sociales, aplicadas en la industria, por consiguiente se requiere de la utilización de métodos de medición de la actividad desplegada y de los resultados obtenidos por ese recurso humano.

Se origina así la evaluación del desempeño como parte importante de todo sistema de Recursos Humanos que supere la visión clásica (Evaluación orientada al salario). De esta manera se obtiene información que en teoría resulta útil para: planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, realimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, también se articula a la política de remuneraciones de la empresa y puede ser un elemento para establecer criterios de reclutamiento y selección.

Entre las aplicaciones más frecuentes tales como aumentos salariales, identificación de méritos, identificación de necesidades de adiestramiento y capacitación, evaluación del proceso de selección y seguimiento de empleados, en opinión de diferentes analistas del proceso (Hobson, 1981), también es aplicada para el control organizacional ya que se orienta a la búsqueda de información para tomar decisiones que promuevan la eficiencia y logro de metas en la organización y fomentar el desarrollo individual. Además es importante el uso de la realimentación sobre el desempeño y la consejería ocupacional.(McGregor, 1957).

Otras orientaciones contemporáneas encuentran importante este proceso para identificar debilidades y fortalezas en los evaluados, y especificar componentes de los programas de capacitación, a su vez de proveer al empleado del retroinformación necesaria que guíe su desempeño.

No obstante la importancia de la evaluación del desempeño ha sido ampliamente criticada y resaltadas sus debilidades en el plano conceptual, metodológico y en lo que respecta a las herramientas que se utilizan. Entre estos sistemas de evaluación con formas o instrumentos sin una estructura consistente, la aplicación de instrumentos con baja validez y confianza, han sido indiscriminadamente utilizados en muchas organizaciones, con resultados no válidos ni confiables y de soporte aún para administrar prácticas salariales, entre otras.

De este hecho se deriva la necesidad misma de comprobar la validez y confiabilidad del instrumento, a manera de mejorar lo que tradicionalmente se comunica de forma estereotipada sobre evaluación y sus alcances teóricos versus las subjetividades humanas implícitas en la relación laboral - social.

Para realizar la Evaluación del desempeño se han diseñado gran variedad de instrumentos dependiendo del personal a quien se aplique, así como de la técnica escogida, del tipo de compañía y la naturaleza del trabajo (productivo, comercial, entre otros). Así tenemos por ejemplo el sistema de evaluación del desempeño aplicado al nivel de empleados del Banco Unión (Arteaga y Sánchez, 1991), el sistema de evaluación del desempeño para mano de obra calificada para los trabajadores de la Cervecería Polar, Planta los Cortijos (Arias y

Hernández, 1993), el sistema de evaluación basado en el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo de una empresa cervecera (Larichia y Utrera, 1992).

En los últimos años las empresas del país han sistematizado y formalizado el sistema de evaluación del desempeño (conformando criterios, opiniones y calificaciones a partir de los trabajadores) y ello, evidentemente, significa un gran avance dado la importancia de esto al permitirnos abordar con el mayor grado de objetividad y valoración posible, cómo trabajan y actúan las personas al servicio de una organización. No obstante dicho avance se ha hecho asumiendo las bondades de los sistemas de evaluación tradicionales, los cuales han sido sometidos a severas críticas las cuales se orientan a identificar los siguientes aspectos:

CRITICAS A LOS SISTEMAS TRADICIONALES.

CUADRO Nº 1

CRITICAS A LOS SISTEMAS TRADICIONALES	CAUSADA POR:	COMENTARIOS:
a) Presentan deficiencias metodológicas.	El sistema de evaluación en si mismo (Contenido, formato, procedimientos, escala de medición).	No hay claridad en los términos utilizados; realmente no se mide lo que se pretende medir (validez);no hay permanencia de resultados en su uso (confiabilidad); no están adecuados a las necesidades de la organización; o no son revisados con frecuencia.
b)Existen obstaculos interpersonales al realizar la evaluación.	Las personas que participan en la evaluación (Evaluadores y Evaluados)	Es vista como una herramienta punitiva por parte del supervisor lo que causa recelos en el evaluado , o por falta de credibilidad en la figura del supervisor dificultando la comunicación e interacción necesaria durante el proceso.
c) Se dá unidireccionalidad en el uso de resultados del proceso.	La utilización real y restringida de los resultados de evaluación.	Normalmente los resultados están directamente asociados a los aumentos salariales, descuidando hechos como entrenamiento del empleado, reorientación de la labor y vinculación al cargo.
d) Se evidencia la evaluación como revisión del pasado y con poco aporte para el desempeño futuro.	El período de aplicación y la información revisada.	Se realiza en un determinado período del año, tomando información del desempeño del empleado en ese período pasado, no relizando revisiones periodicas con orientaciones a guiar un desempeño futuro. En otros casos solo se aplica para promociones o en la fecha aniversaria de ingreso.
e) Existen dificultades para evitar preferencias,discrecionalidades y tener objetividad en la aplicación.	El comportamiento de los evaluados y del evaluador.	El juicio del evaluador pudiese verse afectado por algunas caracteristicas u otros aspectos manifiestos del evaluado que no necesariamente influyen en el desempeño; esto pudiese darse por la falta de adiestramiento del evaluador, por incapacidad de juzgar, por subjetividad de valoraciones, entre otros.

FUENTE: Información recopilada de Daft y Steers (1992); Paéz, Gomez y Ray (1992); Toro (1992), con motivo de la realización de la presente investigación.

En base a todo esto, se ha llegado a afirmar que no existen evidencias sólidas de las bondades del sistema de evaluación dadas las múltiples críticas presentadas (Paéz, Gómez y Ray, 1992).

Las deficiencias hay adicionalmente que ubicarlas en el terreno de la concepción del trabajo consustanciado a la organización tradicional. Es de allí de donde derivan las deficiencias centrales de los sistemas tradicionales de evaluación. Según Boscán y Naranjo (1993) las mismas presentan vinculación de la evaluación a la rigidez y estrechez de la definición del cargo, lo cual conduce a:

a.- Un análisis individual, enfatizando en el cargo, lo cual no corresponde necesariamente con la realidad de la empresa que es básicamente un hecho colectivo, humano y tecnocrático.

b.- Evaluar sin una perspectiva de largo plazo, pues hay debilidades fuertes en la planificación estratégica de recursos humanos o en la misma planificación -estratégica o no- de la empresa.

c.- No evaluar el esfuerzo y la contribución al grupo que hace el trabajador individual durante su desempeño.

d.- Se le resta importancia a la noción de sistema y se olvida que el desempeño de un cargo debe estar relacionado con el desempeño de la organización.

e.- La evaluación, que por lo general se hace anualmente, está directamente asociada a la remuneración o en fechas que genera expectativas (inicio del nuevo ejercicio económico) lo cual hace que pierda importancia como elemento de planificación y desarrollo del personal.

f.- Recompensa a la gente que se amolda al sistema y no a aquellos que trabajan en su mejora, aspecto fundamental en el proceso de mejoramiento continúo de procesos.

g.- Pretender que los factores y conductas exigidos en un sistema de evaluación son exhaustivos y excluyentes para valorar, cuando lo que se efectúa es una aproximación general mediante indicadores y no como sustitutos de lo exigido de manera neta, en todos y cada uno de los cargos.

Por su parte el profesor Edward Deming (1989) hace al respecto un conjunto de afirmaciones que nos parecen apropiadas citar, afirma el autor:

> *" Muchas compañías en América cuentan con sistemas mediante los cuales en el área de gerencia o en investigación reciben una evaluación de sus superiores todos los años. Con base a esta evaluación los empleados son clasificados para obtener sus aumentos salariales, como por ejemplo, de la siguiente forma, 'muy sobresaliente', 'sobresaliente', etc., hasta la clasificación de 'insatisfactoria'. 'La gerencia por miedo' sería el nombre para este estilo de gerenciar ", y agrega: "La falla principal del sistema de evaluación anual es que castiga a la gente por la variación normal del sistema. Este sistema de evaluación de mérito alimenta la actuación a corto plazo, anula la planificación a largo plazo, crea temor, acaba con el trabajo en equipo y alimenta la rivalidad y la participación dentro de la empresa se vé severamente afectada....Es totalmente injusto, ya que adjudica a la gente las diferencias que pueden deberse totalmente al sistema en que trabajan"* (Edward Deming,1989, citado por Paez, Gómez y Ray, 1992. Pág. *100)*

Una de las conclusiones importantes que se derivan de las afirmaciones de Deming, es que los sistemas de evaluación están dirigidos al individuo independientemente del proceso en donde trabaja, cuando se sabe que el rendimiento de un trabajador depende de muchos factores externos a él. Además los individuos no trabajan solos, sino en grupos y por lo tanto el sistema de evaluación se convierte, por la individualización, en un factor de desarticulador de los trabajadores.

Se dice que E. Deming (1989) rechaza la evaluación del personal y esto es una errada apreciación de lo que él indica; ya que más bien propone formas novedosas y superadas que propicien el ambiente de calidad, el trabajo en equipo, el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

En un sentido amplio, la Evaluación del Desempeño: Es un proceso continuo y permanente, para obtener información sobre la actuación del personal en el ámbito laboral, que periódicamente se concreta en actos formales en donde se expresan juicios, en base a un procedimiento claramente definido; es un sistema de apreciación del individuo en el

cargo, de su potencial de desarrollo y constituye un proceso para estimar y determinar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (Boscán y Naranjo, 1993).

La evaluación debe ser un proceso continuo y dinámico que le permita obtener al supervisor información del empleado de forma permanente, bien sea de manera formal o a través de "Hechos que Generan Opiniones", documentados.

Si bien es cierto que se han presentado errores en los sistemas de evaluación, han sido realmente pocas las organizaciones que han desarrollado un verdadero tratamiento metodológico que permita reducir los errores en estos sistemas, aún cuando al reducir los errores, es posible disponer de información más confiable para decisiones de personal y desarrollo de los empleados (Daft y Steers,1992). Entre los métodos para reducir los errores se incluyen los siguientes:

1. Cada punto o factor de la evaluación debe presentar una sola actividad de trabajo y no un grupo de actividades.

2. Evitar términos como "promedio" ya que estos motivan a errores, puesto que los evaluadores reaccionan de manera diferente ante ellos.

3. El evaluador necesita observar a los subordinados permanentemente durante todo el período de evaluación e inclusive sería de gran utilidad que tomara notas para una futura referencia.

4. El número de personas a ser valorados por un solo evaluador deberá ser razonablemente limitado, a fin de disminuir la fatiga durante el proceso de evaluación.

5. Se debe capacitar a los evaluadores de manera que puedan reconocer diversas fuentes de error y entender la lógica sobre la cual se fundamenta el proceso de evaluación.

Se debe señalar que un sistema de evaluación no solo debe considerar los aspectos anteriores sino que además debe hacer énfasis en el trabajo en equipo más que el individual, a fin de considerarse como un enfoque novedoso, y tener claro que la efectividad del mismo no depende de la evaluación como tal, sino en buena medida del uso oportuno y acertado que se haga de los resultados, ya que éstos pueden mostrar aspectos de la realidad en los cuales sea preciso actuar desde perspectivas de capacitación, diseño del puesto o área de trabajo, de la retribución, del clima organizacional y hasta del proceso de selección de recursos humanos (Toro, 1992).

Por otra parte era importante determinar que si se quiere entender el comportamiento de un empleado, no se puede guiar el análisis tan sólo a si realiza o no la labor para la cual se ha contratado en la organización, ya que esto es un proceso más complejo que requiere identificar y comprender que el comportamiento de un empleado está determinado por tres factores, (Daft y Steers, 1992):

* Las diferencias individuales entre las personas.
* El ambiente de trabajo.
* La interacción entre las personas y el ambiente de trabajo.

Hasta ahora, hemos considerado algunos de los elementos que deben tomarse en cuenta en cualquier proceso de evaluación, encontrando que estos no necesariamente estaban presentes en el Sistema de Evaluación que se empleaba en la Corporación tomada como unidad de estudio.

Este, se caracterizaba por el examen de 11 factores mediante cinco (5) niveles de calificación: insuficiente, regular, bueno, superior y excelente, contando las tres últimas a su vez con tres categorias intermedias (como por ejemplo: bueno - , bueno = y bueno +). Dicho sistema era identificado como "Evaluación de Eficiencia"; donde el único motivo de poner en práctica el proceso de evaluación era fundamentalmente el de llevar a cabo un ajuste salarial; y para cumplir con tal finalidad se realizaba la evaluación una vez al año, durante el período de Julio a Septiembre, tabulando los datos en Octubre y en Enero, utilizando estos sólo con alcances salariales.

Esta práctica se utilizó por siete años, y fue su carácter de mecanismo primitivo lo que lo llevó a la extinción, ya que se caracterizaba por tener un fin directamente asociado a la remuneración, orientado básicamente al comportamiento, con énfasis en el cargo, con una visión inmediata, un alcance a corto plazo, orientado a etiquetar al evaluado dentro de un margen de distintas categorías oscilantes entre excelente y bueno, cuya clasificación era muchas veces permanente, sin revisar la posibilidad de orientar el desempeño a un desarrollo de la labor o un acuerdo de mejora personal.

Ante la necesidad de ofrecer una mayor atención al Recurso Humano y tras la búsqueda de un enfoque moderno y basado en el estado del arte de Sistemas de Evaluación, se comienza en Agosto de 1992 en la Corporación estudiada, la revisión de las tendencias mundiales en evaluación del desempeño.

Luego de revisar en la Corporación varios enfoques de evaluación tradicionales o innovadores, se precisó que la tendencia a nivel de manufactura, con experiencias en ambientes de calidad y calidad de gestión, se orientaba en evaluación y seguimiento de conductas que tienen que ver fundamentalmente con el "cómo" hacer las cosas, en vez del "qué" se debe hacer.

Esto permitió que al identificar las diferencias individuales entre las personas, se encontrase que es importante hacer referencia a los aspectos "duros" del cargo de trabajo (aspectos que identificaremos de manera práctica como el "Qué"), pero que es aún más determinante la necesidad de identificar en los empleados, aquellos aspectos inherentes a las personas que le dan el valor agregado a la labor (el "Cómo" de la labor, o competencias que éstos aplican y dan diferencias individuales en el desempeño). Estas diferencias entre el "QUÉ" y el "CÓMO" de la labor se presentan de manera específica en el cuadro N° 2 , que se muestra en la página siguiente.

Esto identifica la necesidad de desarrollar evaluaciones del desempeño que consideren no sólo los resultados del trabajo, sino también el concepto de competencias, llevando a estudiar a las personas que mantienen un desempeño exitoso además de marcar o definir el

puesto de trabajo en función de esas características y conductas mostradas por las personas, y no como lo viene haciendo el enfoque tradicional que centra su análisis en el puesto de trabajo y en el cumplimiento del standard exigido (elementos de trabajo).

DIFERENCIACION DEL "QUÉ" Y DEL "CÓMO" DE LA LABOR.

CUADRO Nº 2

QUÉ	CÓMO
Concepto: Está orientado a identificar en el proceso de evaluación del desempeño toda la obtención de ideas, acciones, e interacciones de los empleados, que esten relacionados con el desempeño esperado en el puesto de trabajo conforme a las definiciones y estructura de este y su relación con el ambiente inmediato de trabajo.	**Concepto:** Está orientado a evaluar las diferencias individuales entre los empleados, el valor agregado personal a la labor,fundamentalmente a identificar competencias, como las características personales que conducen a un desempeño exitoso en un cargo específico.
Está referido a: * Alcanzar la finalidad del puesto. * Cubrir las funciones, tareas y responsabilidades asignadas. * Cumplir normas y obligaciones. * El logro de objetivos y metas. * Uso de los recursos disponibles o no. * La adecuación a la descripción del puesto. * Otros aspectos inherentes a la labor.	**Está referido a:** * Los motivos para con el trabajo (logro, afiliación, poder y/o satisfacción de necesidades básicas). * Rasgos de carácter. * El autoconcepto o autopercepción para con el cargo y la organización entre otros. * La cantidad, nivel y dominio del conoci miento. * Las capacidades cognoscitivas y de conducta (expresión).
Aplicación: La identificación de estos aspectos refleja fundamentalmente los Incidentes Críticos que sirven de base para las políticas de sueldos y salarios. Refleja el cumplimiento de los aspectos duros del cargo, el "para que te tengo como empleado de la organización".	**Aplicación:** La identificación de estos aspectos permite orientar el desarrollo personal y profesional de cada empleado, identificando políticas no solo de carácter salarial sino también de educación y capacitación, planificación de recursos humanos, de selección e identificación de competencias propias para un equipo de trabajo y un determinado clima organizacional.

FUENTE: Revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán, L. y Díaz, M. (1995).

Para Mitrani, Dalziel y Suárez (1990), el enfoque de un sistema de evaluación centrado en competencias está orientado a precisar el valor agregado personal al trabajo, al cumplimiento de los objetivos dentro de una maqueta organizacional y bajo el respeto a la filosofía y valores prescritos de la organización. Estos sistemas añaden a los estándares de actuación en el trabajo y a las medidas de resultado más tradicionales, aquellas conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo y cumplir con las responsabilidades, así como aquellas competencias mostradas tanto por los empleados de rendimiento alto y los de rendimiento medio en estos puestos claves.

Si comparamos las Evaluaciones del Desempeño tradicionales y la Evaluación centrada en Competencias encontramos diferencias significativas entre ambos enfoques, tal como se muestra en el cuadro Nº 3, de la página siguiente:

puesto de trabajo en función de esas características y conductas mostradas por las personas, y no como lo viene haciendo el enfoque tradicional que centra su análisis en el puesto de trabajo y en el cumplimiento del standard exigido (elementos de trabajo).

DIFERENCIACION DEL "QUÉ" Y DEL "CÓMO" DE LA LABOR.

CUADRO Nº 2

QUÉ	CÓMO
Concepto: Está orientado a identificar en el proceso de evaluación del desempeño toda la obtención de ideas, acciones, e interacciones de los empleados, que esten relacionados con el desempeño esperado en el puesto de trabajo conforme a las definiciones y estructura de este y su relación con el ambiente inmediato de trabajo.	**Concepto:** Está orientado a evaluar las diferencias individuales entre los empleados, el valor agregado personal a la labor,fundamentalmente a identificar competencias, como las características personales que conducen a un desempeño exitoso en un cargo específico.
Está referido a: * Alcanzar la finalidad del puesto. * Cubrir las funciones, tareas y responsabilidades asignadas. * Cumplir normas y obligaciones. * El logro de objetivos y metas. * Uso de los recursos disponibles o no. * La adecuación a la descripción del puesto. * Otros aspectos inherentes a la labor.	**Está referido a:** * Los motivos para con el trabajo (logro, afiliación, poder y/o satisfacción de necesidades básicas). * Rasgos de carácter. * El autoconcepto o autopercepción para con el cargo y la organización entre otros. * La cantidad, nivel y dominio del conoci miento. * Las capacidades cognoscitivas y de conducta (expresión).
Aplicación: La identificación de estos aspectos refleja fundamentalmente los Incidentes Críticos que sirven de base para las políticas de sueldos y salarios. Refleja el cumplimiento de los aspectos duros del cargo, el "para que te tengo como empleado de la organización".	**Aplicación:** La identificación de estos aspectos permite orientar el desarrollo personal y profesional de cada empleado, identificando políticas no solo de carácter salarial sino también de educación y capacitación, planificación de recursos humanos, de selección e identificación de competencias propias para un equipo de trabajo y un determinado clima organizacional.

FUENTE: Revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán, L. y Díaz, M. (1995).

Para Mitrani, Dalziel y Suárez (1990), el enfoque de un sistema de evaluación centrado en competencias está orientado a precisar el valor agregado personal al trabajo, al cumplimiento de los objetivos dentro de una maqueta organizacional y bajo el respeto a la filosofía y valores prescritos de la organización. Estos sistemas añaden a los estándares de actuación en el trabajo y a las medidas de resultado más tradicionales, aquellas conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo y cumplir con las responsabilidades, así como aquellas competencias mostradas tanto por los empleados de rendimiento alto y los de rendimiento medio en estos puestos claves.

Si comparamos las Evaluaciones del Desempeño tradicionales y la Evaluación centrada en Competencias encontramos diferencias significativas entre ambos enfoques, tal como se muestra en el cuadro Nº 3, de la página siguiente:

COMPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES TRADICIONALES DEL DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CENTRADA EN COMPETENCIAS.

CUADRO Nº 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRADICIONAL.	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CENTRADO EN COMPETENCIAS.
* Uso restringido del concepto. Se evalua el cumplir la labor.	* Uso amplio del concepto . Se administra el desempeño.
* Orientada al Comportamiento basado en factores.	* Centrado en conductas y resultados de carácter exitoso para con la labor y la organización.
* Sistema estático, y sin permanencia en el tiempo.(Poco contacto para Evaluar 1 ó 2 veces al año).	* Sistema Dinámico, Amplio y permanente. (Bitácora de evaluación mensual y hoja de evaluación).
* Visión inmediata.	* Visión a mediano y largo plazo.
* Directamente asociada a la remuneración.	* Orientada al desarrollo personal y profesional, y a varios elementos: remuneración, entrenamiento,planificación y otros aspectos de compensación.
* Con énfasis en el cargo. (Qué de la labor).	* Con énfasis en el individuo. (Cómo de la labor).
* Solo revisa el pasado .	* Revisión del presente y planificación futura de un desempeño exitoso.
* De carácter punitivo, de sanción. Se clasifica o etiqueta bajo criterios de excelente a malo.	* No punitivo, se evalua y gestiona la competencia o aún no competencia para la realización del trabajo.
* Da a conocer los puntos alcanzados en la evaluación y su impacto salarial aproximado.	* Da a conocer el perfil de actuación y el ajuste del entrenamiento posible.

FUENTE: Tomado del taller de presentación del sistema de gestión del desempeño centrado en competencias. Boscán y Naranjo, (1993). Lámina 5/20.

Al analizar el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Corporación base de este estudio siguiendo la comparación anteriormente descrita, encontramos que el mismo presenta un enfoque centrado en Competencias, el cual ya ha sido diseñado y puesto en práctica a partir del año 1993 para el grupo de Empresas que conforman esta Corporación estudiada, la cual se dedica a la fabricación y distribución de bebidas.

En el diseño y análisis de este sistema de evaluación, los autores de la presente investigación han tenido participación activa en diversos aspectos y planos:

* Análisis de resultados de la validación realizada por jueces expertos.
* Construcción del instrumento.

* Creación del instructivo.
* Entrenamiento dado a evaluadores.
* Análisis estadístico.
* Elaboración del manual y material de apoyo audiovisual para el entrenamiento de evaluadores y evaluados.

1.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Conforme a lo expuesto anteriormente, y considerando la aplicación de un sistema novedoso, se presenta la interrogante en la Corporación de si el Sistema de Evaluación centrado en Competencias, sirve de base para lograr una evaluación más adecuada y objetiva de sus empleados, por esto surge como una necesidad, y de manera concreta, el problema de este estudio, el cual es **Determinar la confiabilidad y la validez del proceso y de los instrumentos aplicados**, como una manera de comprobar si realmente mide lo que se quiere medir, si verdaderamente este sistema evalúa la eficiencia y la efectividad del desempeño de los empleados y garantiza el cumplimiento de los objetivos para el cual se diseñó y puso en práctica; además de requerir conforme a la calidad del instrumento, identificar cuál es la estimación del grado de confiabilidad evaluando la variabilidad que se presenta **entre las dos mediciones realizadas bajo el enfoque de competencias (Ejercicio Económico 1992/1993 y Ejercicio Económico 1993/1994) y comprobar si existe consistencia en los resultados cuantitativos.**

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La evaluación del desempeño es la herramienta que facilita el desarrollo de los empleados, clarifica las expectativas y mejora el rendimiento, así como también se constituye en una herramienta organizativa; gran parte de la literatura actual se centra en los métodos para el diseño de impresos, la aplicación de técnicas estadísticas y las fuentes de error en la aplicación del sistema de evaluación, pero lo cierto es que el objetivo real perseguido por las organizaciones, es crear un sistema general que se ajuste a cualquier situación, que sea justo y justificable aún cuando éste se ha considerado una fuente de frustración o de maniobras sin sentido, donde no es raro que se convierta en un procedimiento vacío de significado que apenas beneficia a alguien. (Quinn; Faerman; Thompson y McGrath;1995).

Al revisar la justificación de abordar este tema de investigación , se puede indicar que las evaluaciones siempre se han visto como una gran preocupación para la función de recursos humanos, por el hecho de que su medición no se fundamenta únicamente en el diseño de un instrumento adaptado a sus necesidades, sino que también debe tomarse en cuenta la validez y confiabilidad del instrumento diseñado, como base fundamental, para lograr que las organizaciones puedan hacer mediciones más adaptadas y apropiadas a sus requerimientos y obtener resultados más ajustados a lo que es el verdadero desempeño de sus trabajadores.

De la misma manera, siempre que se utilizan indicadores para medir la realidad, en lugar de variables de alto nivel o constructos, se plantea el problema de la validez, es decir, del grado en que la extensión observada en la realidad de las variables empíricas, se puede considerar representativa de la extensión del constructo en dicha realidad (Sierra, 1994).

En relación a la justificación particular de esta investigación para con la Corporación base de este estudio, se puede señalar que estas orientaciones nos indican que para cualquier organización es un problema no sólo estructurar un sistema de evaluación sino, que es aún más determinante el garantizar que el proceso se base en la aplicación de un instrumento que brinde validez y confiabilidad a los resultados obtenidos, y muy especialmente a esta Corporación analizada, que desde hace dos (2) años diseñó y puso en práctica un nuevo

enfoque de evaluación identificado como "Gestión del Desempeño centrado en Competencias", en donde se denota la necesidad de establecer e identificar los criterios de validez y grados de confiabilidad de este enfoque.

Por otra parte se considera que una investigación de este tipo, pretende presentar a la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, la visión de un enfoque diferente a lo tradicionalmente abordado como Evaluación del Desempeño, sirviendo así de bibliografía resumida de la evolución histórica de los enfoques de Evaluación del Desempeño, además de incluir las bondades, ventajas y desventajas de forma esquemática de los métodos tradicionales y de los nuevos enfoques dados para esta temática.

Esta investigación permite no solo tener un enfoque metodológico de la validez y confiabilidad de un sistema particular del Desempeño, sino que también pretende dar a conocer que existen formas novedosas de orientar esta gestión en Venezuela sin necesariamente quedarse en el ámbito tradicional del contexto propio del país.

Al revisar la necesidad de realización de esta investigación por parte de los autores del mismo es importante indicar que además de cubrir el requisito académico de la escuela de Ciencias Sociales para la especialidad de Relaciones Industriales, se presenta como una oportunidad de aprender y evaluar las nuevas tendencias en Desempeño no abordando el tema sólo orientando el desempeño a resultados sino también como valores agregados de los empleados a la labor. Adicionalmente a esto se presenta como la oportunidad de llevar a la práctica la aplicación de conocimiento y rigurosidades metodológicas y estadísticas de los enfoque de confiabilidad y validez en un aspecto concreto en el área de Recursos Humanos.

Esta investigación nos brinda la oportunidad de apoyar un trabajo interno de una Corporación venezolana, permitiéndonos orientar y conocer la práctica de una consultoría empresarial aún como un enfoque de principiantes pero que ha tratado de desarrollarse con un alto grado de responsabilidad, ética y profesionalismo.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Cada vez que se plantea una investigación es necesario identificar como elementos claves: cuál es el problema que origina la investigación, cuál es la pregunta originante que la desencadena, el porqué se justifica el estudio y cuáles son los objetivos que persigue la investigación.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la confiabilidad y la validez de un Sistema de Evaluación del desempeño centrado en competencias, dirigido a tres niveles de aplicación identificados como Administrativo y Apoyo, Profesionales y Técnicos y Gerencial y Supervisorio, en un grupo de Empresas de una Corporación.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

* Determinar la confiabilidad cuantitativa del modelo para cada uno de los niveles a ser aplicados: Administrativo y Apoyo, Técnicos y Profesionales y Gerencial y Supervisorio.

* Determinar la validez cuantitativa del modelo para cada uno de los niveles a ser aplicados: Administrativo y Apoyo, Técnicos y Profesionales y Gerencial y Supervisorio.

* Revisión de los aspectos cualitativos implícitos en el formato para cada uno de los niveles.

* Analizar la relación entre los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en la evaluación en cada uno de los niveles aplicados: Administrativo y Apoyo, Técnicos y Profesionales y Gerencial y Supervisorio.

* Analizar la relación entre las variables demográficas laborales de los evaluados (tales como antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo y nivel educativo) y los resultados cuantitativos de las evaluación por competencias.

4. CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

En toda investigación se hace necesario evaluar cuál es el valor potencial de ésta y cuáles son las bases sólidas que justifican su realización; esto nos lleva a identificar la conveniencia de esta investigación, la cual radica en estudiar un sistema de evaluación del desempeño no tradicional basado en novedosas concepciones como lo es el tema de "Competencias" aplicado como clave para una gestión integrada de los recursos humanos, presentándose el mismo como un modelo atractivo, acorde y actualizado dentro de las demandas cada vez más exigentes en este campo, así como identificar cuál es la aplicabilidad de éste y la utilidad de sus resultados (Mitrani, Dalziel y Suárez, 1990).

Por otra parte el desarrollo de esta investigación ayuda a resolver el problema práctico de identificar si realmente el sistema de evaluación aplicado cumple con los criterios requeridos de validez y confiabilidad que garanticen los resultados óptimos de la medición en el grupo de empresas de la Corporación, siendo su mayor valor potencial la utilidad metodológica que esta investigación otorga ya que podrá ayudar a mejorar, crear o guiar de ser necesario la estructuración de nuevos instrumentos de evaluación del desempeño centrado en competencias.

Desde esta perspectiva podría inclusive sugerirse ideas para la realización futura de estudios tales como la influencia de variables demográficas sobre el desempeño exitoso, la relación entre la autopercepción y el desempeño, entre otras.

Por otra parte podemos señalar que esta investigación contribuye también a enriquecer la bibliografía de consulta disponible en la Universidad y en la escuela de Ciencias Sociales al ser hecha con un enfoque no solo de utilidad para la Corporación base de este estudio, sino también orientada a ser un material de apoyo y consulta para la especialidad de Relaciones Industriales, pretendiendo establecer de forma estructurada y precisa los enfoques tradicionales y novedosos en materia de Desempeño, además de abordar el tema con la rigurosidad exigida por la escuela, enriqueciendo la información ya existente en la misma y aportando un estudio de confiabilidad y validez en un aspecto propio del área de Recursos Humanos.

UNIDAD I.

LAS EVALUACIONES TRADICIONALES DEL DESEMPEÑO Y LOS NUEVOS ENFOQUES.

La evaluación del desempeño es un término muy utilizado hoy en día, del que, sin embargo no existe una definición universalmente aceptada; de ésta han surgido distintas acepciones en la que se encuentra una amplia variedad de términos como: Calificación de Méritos, Evaluación de Eficiencia, Notaciones del Personal, Apreciación del Personal, Análisis del Personal, Evaluación de Actuación, Informe de Progreso, Evaluación de los Empleados, Evaluación de la Eficiencia Funcional, siendo actualmente los más utilizados: Mención de la Ejecución, Evaluación del Rendimiento, Evaluación del Desempeño y Gestión de la Apreciación del Desempeño, este último utilizado por los consultores de la década de los 90's.

Sin embargo, a pesar de estas múltiples acepciones, el proceso de evaluación ha sido tratado por varios autores. (Matute, 1969; Gluack, 1982; Chiavenato, 1988; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1992; Toro, 1992; Boscán y Naranjo, 1993 y Arias, G. 1994, entre otros), y en el contenido de las definiciones han coincidido en mencionar los siguientes aspectos:

a.- Consiste en un técnica formal y sistemática.

b.- Trata de ser lo más objetiva posible.

c.- Es de carácter periódico.

d.- Está dirigida a apreciar el rendimiento y resultados [illegible]

e.- Permite identificar capacidades en [illegible] en el la organización.

Para abordar el tema de evaluación del desempeño, es preciso dentificar cuáles son sus antecedentes y su evolución histórica que originaron la necesidad de estructurar procesos que de alguna manera reflejan los valores del recurso humano en la organización.

CAPITULO II:

MARCO TEÓRICO.

UNIDAD I :

LAS EVALUACIONES TRADICIONALES DEL DESEMPEÑO Y LOS NUEVOS ENFOQUES.

La evaluación del desempeño es un término muy utilizado hoy en día, del que, sin embargo no existe una definición universalmente aceptada; de ésta han surgido distintas acepciones en la que se encuentra una amplia variedad de términos como: Calificación de Méritos, Evaluación de Eficiencia, Notaciones del Personal, Apreciación del Personal, Análisis del Personal, Evaluación de Actuación, Informe de Progreso, Evaluación de los Empleados, Evaluación de la Eficiencia Funcional, siendo actualmente los más utilizados: Medición de la Ejecución, Evaluación del Rendimiento, Evaluación del Desempeño y Gestión de la Apreciación del Desempeño, este último ulilizado por los consultores de la década de los 90´s.

Sin embargo, a pesar de estas múltiples acepciones, el proceso de evaluación ha sido tratado por varios autores (Matute, 1969; Glueck, 1982, Chiavenato, 1988; Gibson; Ivancevich y Donnelly, 1992; Toro, 1992; Boscán y Naranjo, 1993 y Arias, G. 1994, entre otros), y en el contenido de las definiciones han coincidido en mencionar los siguientes aspectos:

a.- Consiste en un técnica formal y sistemática.

b.- Trata de ser lo más objetiva posible.

c.- Es de carácter periódico.

d.- Está dirigida a apreciar el rendimiento y resultado en el trabajo.

e.- Permite identificar capacidades en función de un desarrollo del empleado en la organización.

Para abordar el tema de evaluación del desempeño, es preciso identificar cuales han sido sus antecedentes y su evolución historica que originaron la necesidad de estructurar procesos que de alguna manera reflejan los valores del recurso humano en la organización.

1.- ANTECEDENTES DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Alrededor de los años 1800, se estima que por primera vez en Escocia en la ciudad de Newlard, Robert Owens diseña lo que se consideraría el primer sistema industrial de evaluación, el cual consistía en cubos con colores distintos en cada lado, que eran colocados encima de cada trabajador, y que cambiaban de color según la impresión del desempeño que el supervisor tenía de cada empleado, con tan sólo mirarlos, discriminaba en una clasificación de muy bueno, bueno, indiferente o malo.

En 1842 en los Estados Unidos de Norteamerica, el Congreso apueba una ley en la cual es indicada entre otras cosas que los jefes de Departamento del Servicio Público Federal, debían realizar un informe anual en relación al aprovechamiento de cada uno de los subordinados y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros, conduciría a un mejor desempeño. Para 1845 el presidente de los Estados Unidos, James Polk ordenó que le fueran enviado directamente esos informes. En el transcurso de las décadas siguientes se experimentaron y abandonaron una enorme cantidad de Sistemas de Evaluación, (Milton, 1989).

En 1915, durante la Primera Guerra Mundial, las oficinas del gobierno comienzan a sistematizar los procesos de evaluación de méritos de los instructores, y es para 1918 que se crea en la Empresa General Motors, para sus Ejecutivos, el primer sistema de evaluación formal a nivel del sector empresarial privado.

En 1919, el Ejercito Estadounidense introduce el sistema de evaluación del desempeño "Comparación Hombre a Hombre" a fin de seleccionar los candidatos a ascender a grado de oficiales. (Arias,G; 1994).

Para la década de 1920,y como consecuencia de el desarrollo del área industrial se produce una mayor formalización del proceso de evaluación, comenzándose a utilizar las formas abiertas de evaluación y algunas formas de listas de verificación; al identificarse las fallas que adolecen estos sistemas tales como la falta de objetividad y precisión de las evaluaciones, los expertos en el área continuan las investigaciones, y apoyándose en sus

conocimientos de psicometría, desarrollan las primeras escalas gráficas de calificación. (Milton, 1989).

Entre la década de 1930 y 1940 , el auge que hasta ahora habían tenido las evaluaciones empieza a disminuir en favor de investigaciones orientadas a la clasificación de los empleados en función de sus características de personalidad y conducta; y no es sino a partir de la segunda guerra mundial cuando debido a la necesidad de personal gerencial y técnico capacitado surge nuevamente el interés por la evaluación del desempeño de los empleados. (Milton, 1989).

Para 1950 las organizaciones mercantiles e industriales, se interesan en evaluar al personal de cargos técnicos, gerenciales y profesionales, llevándose a plantear la necesidad de una evaluación formal con carácter periódica como parte integrante de un programa sistemático y eficaz de desarrollo gerencial; ello permite tomar en cuenta también el desarrollo del empleado administrativo, y se comienza a considerar la entrevista entre supervisor y supervisado como parte fundamental del sistema de evaluación (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 1992).

El otorgar importancia a evaluar el desempeño del empleado consideró la necesidad no solo de valorar la conducta del personal en el cargo, sino también las consecuencias que se obtienen de dicha conducta, originádose así la introducción de la técnica de Evaluación por Objetivos como una forma de evaluación que no había sido considerada hasta el momento.

Para la década de los 60´s la evaluación del desempeño estuvo direccionada primordialmente a las áreas de necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados; y es, en los Estados Unidos para la década de los 70´s dado las discusiones en el campo legal por los pagos por mérito y las decisiones de promociones de personal, que se reaviva la necesidad de garantizar la confiabilidad y la validez de los sistemas de evaluación, originándose así técnicas que no solo enfaticen las características personales, sino que también consideren la medición del trabajo y la naturaleza multidimensional del sistema de evaluación; ejemplos de estos desarrollos tecnológicos se muestra en la elaboración de

escalas de Evaluación basada en la Conducta (BARS) y Evaluación basada en Observación de Conducta (BOS). (Milton, 1989).

Al precisar en Venezuela el nivel de desarrollo y especialización para evaluar el desempeño del personal para principios de la década de los 90´s, se encuentra que en 85 compañías analizadas en el segundo estudio IESA/ HAY (1990) los resultados indican la práctica organizacional al respecto, tal como se muestra en el cuadro Nº 4 de la página 25.

Existe actualmente una preocupación muy significativa entre las grandes organizaciones venezolanas de examinar cuales son las nuevas tendencias de aplicación de evaluaciones del desempeño en situaciones de crisis económica e inflacionaria.

Para mediados de 1992 se introducen en Venezuela, en las organizaciones con experiencias en ambientes de calidad y calidad de gestión la tendencia a desarrollar una administración integrada de recursos humanos que presenta una orientación estratégica basada en la gestión de Competencias, la cual es apoyada por iniciativa de HAY GROUP y desarrollada de manera particular por una de las grandes Corporaciones Venezolanas que se dedica a la producción y distribución de bebidas, alimentos, entre otras.

2.- DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Antes de identificar las diversas definiciones que le han sido asignadas al proceso de Evaluación del Desempeño, resulta de gran importancia establecer la distinción entre medición y evaluación:

> *"La medición responde a la pregunta: ¿cuánto? Es decir, que proporciona una descripción de la ejecución de una persona; no nos dice nada sobre el valor de dicha ejecución. Sin embargo, cuando interpretamos ésta, le atribuimos cierto valor. En este punto estamos yendo más de la descripción. Tratamos de responder a la pregunta: ¿hasta que punto es bueno? esto es evaluación"* (Brown, 1980. Pág. 13).

RESULTADOS OBTENIDOS PARA VENEZUELA EN EL AÑO DE 1990 EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CUADRO Nº4

FACTORES Y/O RELACIONES	OBSERVACIONES
Existencia y Alcance del Sistema de Evaluación.	El 74,12% de las empresas participantes del estudio utilizan Sistemas de evaluación del desempeño: (63 empresas) a) El 67% de éstas lo aplican a alta gerencia. b) El 85% están referidos a gerencia media . c) El 87% están referidas para niveles de empleados. NOTA: Las empresas pueden presentar diversos alcances .
Existencia del Sistema y tamaño de la empresa.	a) El 90% de las empresas con más de 500 empleados aplican sistemas de evaluación. b) Menos del 50% de la empresas con un total menor de 500 empleados carecen de sistemas de evaluación.
Objetivos de la evaluación para las organizaciones.	a)El 34% de las empresas la orientan a impulsar el trabajo por responsabilidades individuales. b)El 30% la orientan hacia el logro de los objetivos. c)El 28% la orientan para homogeneizar medidas de eficiencia.
Usos de la Evaluación del Desempeño en Venezuela.	a)El 34% la utiliza para determinar aumentos de sueldos. b)El 58% la utiliza como base para promociones. c)El 49% para detectar necesidades de adiestramiento y formación. d)Un 25,88% no usa evaluaciones.
Relación entre Objetivos y Usos.	a)En empresas cuyo objetivo es impulsar las responsabilidades individuales, los resultados son usados para determinar aumentos salariales y otros aspectos. b) Las empresas que tienen mayor antigüedad aplicando sistemas de evaluación le dan a los resultados otros usos y no tan solo la parte salarial.
Periodicidad de aplicación.	Del 74,12% de las empresas que utilizan evaluaciones del desempeño: a) El 91,84% las administra anualmente . b) El 8,16% las aplica con carácter semestral.
Comunicaciones formales entre evaluados y evaluadores.	El 90% de las empresas prevé este tipo de comunicación: a)El 70% la identifica como un proceso administrativo. b)El 20% como un sistema de dirección y control. c)El 10% como posibilidades de acuerdo entre supervisor y supervisado.
Objetivos de las sesiones de comunicación.	El 71% indica que se busca el análisis de los resultados y las desviaciones del desempeño registradas, y en otros casos tan sólo se comunican los resultados y firman la evaluación.
Personas que participan en el proceso.	a) Para evaluaciones de alta gerencia en el 43% de los casos participa el ocupante del cargo y el supervisor y sólo en un 25% la aplica el supervisor inmediato. b)Para gerencia media y empleados en un 40% de los casos participa el ocupante , dos niveles de supervisión y Recursos Humanos, y en sólo un 30% participa el ocupante y dos niveles de supervisión. c)A nivel obrero en un 32% participan ocupantes y supervisores y en un 21% participa Recursos Humanos.

FUENTE: Datos compilados del estudio "La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela. 2do Estudio. "IESA / HAY GROUP, (1990) . **Nota**: Este estudio abarcó un total de 85 compañías venezolanas.

En este contexto de ideas habría que preguntarse, ¿El desempeño se mide o se evalua?; si el desempeño real es identificado como una función conjunto de la motivación en la que ésta se considera como el deseo del empleado de contribuir para con la organización y de las habilidades y cualidades de los empleados identificadas como las características individuales que determinan la capacidad,(Daft y Steers; 1992), se puede decir que el desempeño se evalúa, de no ser así simplemente se está es midiendo un resultado de trabajo ya que no se aporta valor alguno del mismo.

Hoy en día el analizar el desempeño de los empleados está reconocido como un proceso que más que medir un resultado o evaluar un desempeño ocupacional, se orienta a gestionar o a administrar el mismo, siempre buscando nuevos comportamientos o conductas, que estén guiadas a obtener cada vez más una labor exitosa que no sólo se relacione con lo ocupacional y con el resultado, sino que también guíe un desarrollo profesional y personal de los empleados.

Al diferenciar el "desempeño" de los "resultados", se establece que el desempeño ocupacional es un antecedente y una causa necesaria de los resultados que se obtengan en el trabajo, y que tiene que ver con la naturaleza psicológica de cada empleado (conocimientos, habilidades o motivación); por otra parte los resultados son la consecuencia o el efecto del desempeño de una persona, pero que también están aunados a insumos, tecnologías, estilos de dirección, el apoyo dado al empleado, el diseño del cargo entre otros (Toro, 1992).

En la práctica, las organizaciones han empleado el término de evaluación del desempeño indiscriminadamente para identificar resultados, efectividad o productividad individual tanto como el desempeño ocupacional propiamente dicho, quedándose muchas veces en solo otorgar un valor a éste, sin necesariamente visualizarlo como un proceso que se guía u orienta, y que realmente se constituya en una acción y efecto de administrarlo a fin de gestionar su desarrollo hacia un desempeño exitoso (Boscán y Naranjo, 1993). También ha sido definido por los expertos en el área de diversas formas, entre las que podemos destacar algunas de estas, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: DEFINICIONES.

CUADRO Nº 5

AUTOR Y AÑO	DEFINICIÓN
Matute (1969).	"Medida sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posible, imparcial de las características personales de cada empleado con relación al trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores" Pág. 15
Glueck (1982).	"Cualquier decisión sobre personal que afecta la posición del empleado en relación con su retención, terminación, promoción, despido, transferencia, incremento o descenso de su salario, o su admisión dentro de un programa de entrenamiento" Pág. 368.
Schwab, Fossum y Dyer (1983)	"Contribución que el empleado hace a las metas de la organización" . Citado por Arias, G;(1994). Pág.13
Chiavenato (1988).	"Sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo" Pág. 300.
Villegas (1988) .	"Procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal" Pág. 231.
Harle (1990).	La define como gestión del desempeño identificándolo "como procesos o conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de como se va a conseguir) junto con una dirección del personal que incrementa las posibilidades de que se pueda conseguir". Citado por Mitrani, Dalziel y Suarez, (1990). Pág. 108.
Gibson, Ivancevich y Donnelly (1990).	"Evaluación sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial de desarrollo a futuro". Pág. 353.
Freedland (1993).	"Sistema empleado por la empresa para evaluar la ejecución de los trabajadores en sus puestos, y de su desarrollo de carrera en general". Pág. 491.
Werther y Davis (1993)	Lo identifica como un "proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado". Pág. 184.
Boscán y Naranjo (1993).	"Es un proceso continuo y permanente, para obtener información sobre la actuación del personal en el ámbito laboral, que periódicamente se concreta en actos formales en donde se expresan juicios, en base a un procedimiento claramente definido; es un sistema de apreciación del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo y constituye un proceso para estimar y determinar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona". Pág. 6.
Arias, G. (1994)	" Es un proceso global, basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan en función de criterios identificados previamente, a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto a su personal" Pág. 13

FUENTE: Revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán L. y Díaz M. (1995).

En esta investigación los autores (Boscán y Díaz) al referirse al témino de "evaluación del desempeño" lo identifican como: un proceso integrado, continuo y permanente, basado en la planificación, observación, seguimiento, evaluación y gestión de diversas conductas y las consecuencias que estas generan, que no solo estan referidas al "QUÉ" de la labor como el cumplimiento de incidentes críticos, sino también al "CÓMO" se realiza la labor, observando

el valor agregado personal a la gestión en el ámbito laboral dado conforme a competencias identificadas que orientan el desarrollo personal y profesional de cada empleado guíando así cada vez más el desempeño exitoso de la organización en la medida que se dé una apreciación válida y confiable del individuo y de su potencial de desarrollo a través de instrumentos que permitan estimar y determinar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, logrando el uso oportuno y acertado de los resultados obtenidos.

3.- USOS Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Existe una amplia gama de aplicaciones y objetivos que las organizaciones le dan a este proceso; la opinión de los analistas y acádemicos que estudian el tema, muestra que de las aplicaciones y usos más frecuentes, las que más destacan están orientadas a compensación y retribución salarial, a mejorar el rendimiento, a utilizar sus resultados para decisiones de promoción y transferencias, a identificar necesidades de capacitación entre otros, tal como se indica en el cuadro Nº 6 de la página siguiente.

Al revisar los usos de los resultados del proceso de evaluación, nos damos cuenta que aún cuando se obtiene información "valiosa" para planificación y capacitación de recursos humanos que nos permite establecer estrategias de formación y educación de manera previa, nos damos cuenta que ésta no es el área que se identifica como la de mayor importancia, siendo más bien el área de revisión salarial la que se reconoce como la más determinante del proceso en cuanto a aplicación de la información, sin que necesariamente signifique amplios programas de beneficios o retribuciones que se refieran no solo al ámbito ecónomico sino también social, cultural y educativo con orientación a desarrollar potencialidades personales y profesionales de los empleados.

USOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CUADRO Nº 6

1.980		1.990		1.992		1.995	
CONCEPTO	%	CONCEPTO	%	CONCEPTO	%	CONCEPTO	%
Aumentos de Salarios	85	Revisión de salario	81	Compensación	71.3	Retribución	62.2
Decisiones de promoción y Ascenso	83	Promociones/Transferencias.	58	Mejoría del Desempeño	55.2	Mejorar el Rendimiento	60.6
Detección de Necesidades de Adiestramiento	62	Identificar Necesidades de Adiestramiento	49	Retroinformación	29.3	Información de Retorno	37.8
Mejoramiento de la Moral Laboral	27	Retroalimentar al Empleado	42	Ascenso	25.1	Promoción	21.1
Validación de Sistemas de Selección	24	Planificación de Carrera	21	Documentación	10.7	Documentación	10
Otros Usos	8	Finalización de Contratos.	11	Capacitación	8.7	Formación	9.4
		Otros	2	Transferencia	7.9	Asignación de Personal	6.1
		No Aplican Evaluación	25.9	Planeación de Recursos Humanos	6.2	Despidos	2.2
				Despido	2.3		
				Investigación	1.4		
				Cese	0.3		
Bureau of National Affairs, "Employee Performance: Evaluatión and Control". Según Heneman; Schwab; Fossum y Dyer, "Personnel/Human Resource Management"; Richard D. Irwin, Inc.; Illinois, 1980. Citados por Larrañaga, (1993)		La gestión de RR.HH. en Venezuela. 2 do estudio IESA/HAY GROUP, Venezuela, 1990.		Organizaciones. El Comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Richart L. Daft; Richard M. Steers. México. 1992.		Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias. Robert E. Quinn; Sue R. Faerman; Michael P. Thompson & Michael R. Mc Grath. Madrid 1995.	

NOTA: Compilación de datos de las fuentes mencionadas dentro del contenido de este cuadro.

Por su parte, Glueck (1982); Heneman III (1983); Chiavenato (1988); Villegas (1988); Milton (1989); Gibson (1990); Cummings y Schwab (1991); Carlton y Sloman (1992); Werther y Davis (1993) y Freedland (1993), establecen que la aplicación de las Evaluaciones del Desempeño dentro de las organizaciones cumplen con determinados objetivos, entre estos:

1.- Identificar fortalezas y debilidades en la conducta de los empleados , dentro de sus cargos.

2.- Establecer un proceso de comunicación interactivo más eficaz entre supervisor y supervisado, basado en el seguimiento constante de la ejecución del empleado.

3.- Tomar decisiones acerca de ubicación (promoción, transferencia y separación) de los empleados.

4.- Tomar decisiones acerca de políticas de compensación.

5.- Determinar el nivel de necesidad de rediseñar el puesto.

6.- Aportar información a los diferentes procesos de planificación y desarrollo de carrera.

7.- Detectar insuficiencias en el desempeño que puede ser consecuencia de factores externos (dificultades familiares, salud, finanzas, entre otras) en los cuáles el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.

8.- Motivar al personal suministrándole retroalimentación acerca de su desempeño.

9.- Promover la autoevaluación por parte de todas las personas en la organización, como un indicador de responsabilidad, progreso personal y organizacional.

10.- Evaluar la consistencia y pertinencia de las decisiones tomadas en el proceso de reclutamiento y selección.

4.- METODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La importancia de las evaluaciones del desempeño por sus múltiples aplicaciones y usos ha conducido a la creación de muchos métodos diferentes para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, así como para determinar cuál es el valor agregado que el trabajador aporta a las mismas e identificar cuál es el potencial de desarrollo en la organización.

Los métodos para evaluar el desempeño han sido clasificados por diversos autores y criterios , siendo algunos de estos, los mostrados a continuación:

CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CUADRO Nº 7

AUTORES Y AÑO	CLASIFICACIÓN
Chruden y Sherman (1986).	Los agrupa en dos grandes categorias : 1.- Métodos Tradicionales: * Método gráfico de clasificación * Método de lista de comprobación. * Método de comparación por parejas. * Método de rango o jerarquización. 2.- Nuevos Enfoques: * Método de elección forzada. * Método de incidentes críticos. * Método de evaluación por objetivos.
Blum y Naylor (1990) y Heneman III y Co-laboradores (1983). Autores citados por Arias , G.(1994).	Estos autores agrupan los sistemas de evaluación en ocho categorias que son: 1.- Sistemas de Clasificación: * Escalas númericas. * Escalas de observación conductual (BOS). * Escalas de evaluación basadas en conductas (BARS). * Lista de verificación de incidentes críticos. 2.- Sistemas de Ordenamiento: * Jerarquización descendente de resultados. * Comparación por pares. * Superposición de perfiles. 3.- Sistemas de elección forzada. 4.- Sistemas de distribución forzada. 5.- Investigaciones de campo. 6.- Autoevaluación. 7.- Test de ejecución. 8.- Indices directos.
Werther y Davis (1993).	Las agrupan en dos grandes categorias en función del tiempo a que se refiera el desempeño: 1.- Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado: * Escalas de puntuaciones . * Listas de verificación . * Selección forzada. * Registros de acontecimientos críticos . * Escalas de calificación conductual. * Verificación de campo. * Evaluación en grupos. * Categorización. * Distribución forzada. * Comparación por parejas. 2.- Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro. * Autoevaluaciones. * Administración por objetivos. * Evaluaciones psicológicas. * Centros de evaluación.

FUENTE: Revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

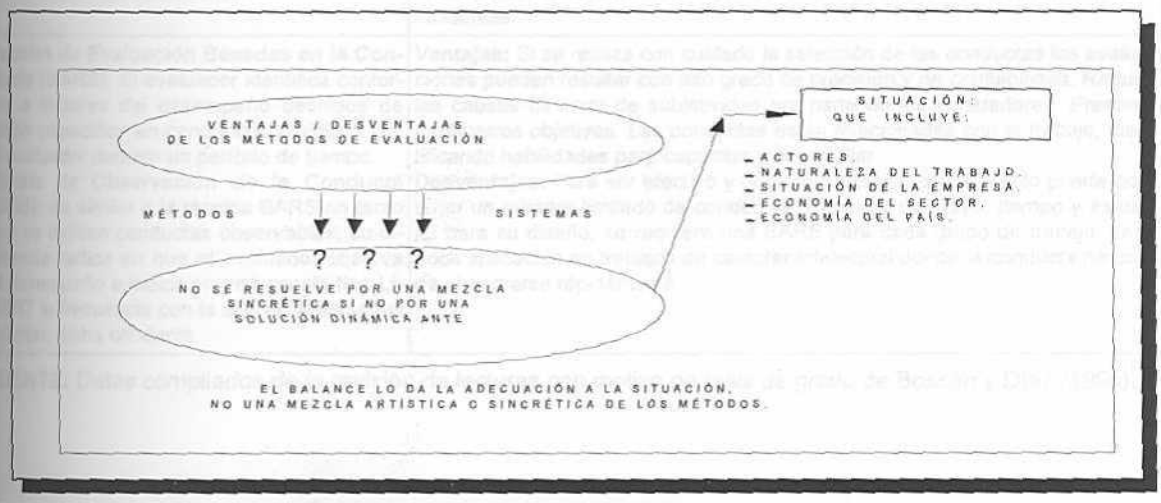
El desempeño no debe evaluarse solamente como un "desempeño pasado", el cual revela unicamente lo que ha ocurrido, se debe también considerar que el desempeño puede gestionarse e inclusive puede orientarse a identificar un desempeño futuro en la medida que se evalua el potencial del individuo.

Siguiendo la clasificación realizada por Werther y Davis (1993) sería de gran importancia mostrar las concepciones que han sido dadas por diferentes autores (Chruden y Sherman 1986; Chiavenato, 1988; Blum y Naylor, 1990; Daft y Steers, 1992; Arias, F. y Hernández, 1993 y Arias,G., 1994) para cada uno de estos métodos, al igual que identificar las ventajas y desventajas de los mismos, tal como se refleja en los cuadros Nº 8 y Nº 9 mostrados en las páginas siguientes.

Podemos decir, que la mejor manera de combatir las fallas que son inherentes a los instrumentos o métodos, es a través de la creación de nuevos sistemas que surjan de el balance y análisis de varios de estos métodos, aplicados de acuerdo a las necesidades y según cada caso en particular identificando en estos el contexto y la situación de aplicación considerando cada uno de sus aspectos, tratando de compensar a través de la aplicación de unos métodos y de otros las desventajas, o problemas que puedan presentar cada uno de ellos para poder asegurar mayor grado de confiabilidad y validez en las mediciones.

¿ CÓMO BUSCAR EL MEJOR ENFOQUE PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO?

FIGURA N° 1



FUENTE: Diseño elaborado por Boscán, L. y Díaz, M. (1995).

CONCEPTOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN .

CUADRO Nº 8

MÉTODOS BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO	
CONCEPTUALIZACIÓN	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
Escalas de Puntuación: es el más antigüo y común en las organizaciones; se basa en las opiniones del evaluador que confiere la calificación, concediendo valores numéricos a cada factor conforme a un continuun de medición, que puede estar dado en función de una escala alfabética, numérica, adjetival o descriptiva.	**Ventajas:** Es de fácil desarrollo y muy sencilla para impartirlo: Requiere poca capacitación para administrarlo, debido a su fácil comprensión. Presenta de manera integrada y resumida los factores de evaluación. Simplifica la labor del evaluador lo que permite que sea aplicado a un grupo grande de empleados. **Desventajas:** Pueden surgir distorsiones involuntarias por su carácter subjetivo. No presentan aspectos específicos del puesto. Por ser tan general, no presenta aspectos concretos para dar una óptima retroalimentación al empleado.
Listas de Verificación: Consiste en seleccionar entre una serie de enunciados bases, preguntas, las cuales describen formas de realizar adecuada o inadecuadamente el trabajo o conductas positivas o a mejorar en función de lo que el evaluador considere que se adecue más al comportamiento del trabajador. Estos aspectos pudiesen tomar un valor de acuerdo con la importancia dada, permitiéndose obtener puntuaciones totales	**Ventajas:** Su aplicación es sencilla y práctica. Es de comprensión rápida y requiere escasa capacitación para los evaluadores. Es económico y de fácil administración. Presenta descripciones observables, minimizando algunos errores en la evaluación. **Desventajas:** Presenta dificultad para elaborar las fases o enunciados observables y adecuados. Solo puede ser aplicada cuando hay gran cantidad de personas con labores similares. Pudiesen darse interpretaciones equivocadas de algunos puntos. El uso de afirmaciones generales reduce el grado de relación con el puesto de trabajo.
Selección Forzada: Esta obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado a partir de un grupo de frases de carácter positivo o no, para luego ser agrupados en categorías previamente identificadas.	**Ventajas:**Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento. Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador. Es fácil de aplicar y se adapta a gran variedad de puestos. Es práctica y se estandariza con facilidad. **Desventajas:** Al ser las afirmaciones de carácter general pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto, limitando su utilidad para mejorar el desempeño. Permite pocas posibilidades para suministrar retroalimentación. Su elaboración tiene un costo considerable, ya que requiere de análisis estadísticos.
Registro de Acontecimientos Críticos: Requiere que el evaluador identifique y registre hechos notables positivos o a mejorar tan pronto ocurren y que están referidos al desempeño. Requiere llevar una Bitácora de las actuaciones más destacadas.	**Ventajas:**Incrementa el conocimiento del evaluador por ser continua.Es muy útil para la retroalimentación al empleado. Reduce la distorsión de los resultados por el efecto memoria. Proporciona información para programas de adiestramiento. **Desventajas:** Algunos evaluadores no llevan continuidad de los registros, podrían presentarse dificultades por parte del evaluador para discriminar los incidentes.
Escalas de Evaluación Basadas en la Conducta (BARS): El evaluador identifica conforme a factores del desempeño definidos de forma específica en conductas exhibidas por el evaluador durante un período de tiempo. **Escala de Observación de la Conducta (BOS):** Es similar a la técnica BARS en tanto que se indican conductas observables; su diferencia radica en que el evaluador observa el desempeño e indica en una escala tipo LIKERT la frecuencia con la que los empleados adoptan dicha conducta.	**Ventajas:** Si se realiza con cuidado la selección de las conductas las evaluaciones pueden resultar con alto grado de precisión y de confiabilidad. Reduce las causas de error de subjetividad por parte de los evaluadores. Presenta parámetros objetivos. Las conductas están relacionadas con el trabajo, identificando habilidades para capacitar y desarrollar. **Desventajas:** Para ser efectivo y de administración práctica solo puede contener un número limitado de conductas. Requiere de mayor tiempo y esfuerzo para su diseño, se requiere una BARS para cada grupo de trabajo, tiene poca aplicación en trabajos de carácter intelectual donde la conducta no puede observarse rápidamente.

FUENTE: Datos compilados de la revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán y Diaz (1995).

CONCEPTOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS METODOS DE EVALUACIÓN (CONTINUACIÓN)

CUADRO Nº 8

MÉTODOS BASADOS EN EL DESEMPEÑO PASADO	
CONCEPTUALIZACIÓN	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
Verificación de Campo: Consiste en entrevistas entre el supervisor, el evaluado y las personas que se relacionan con el, en esta se verifica y evalúa el desempeño identificando sus causas, orígenes y motivos , a través de la utilización del análisis de los hechos y las situaciones; esta información se canaliza y discute con un experto de personal y luego con el evaluado.	**Ventajas:** Permite el diagnóstico del desempeño del empleado, así como planear junto al supervisor su desarrollo en la empresa y su función. La participación de un experto calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad. **Desventajas:** Resulta caro y poco práctico en algunas compañías. Se emplea en puestos donde las evaluaciones deben basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana.
Evaluación de Grupos: Consiste en comparar el desempeño del evaluado con el de sus compañeros, lo cual es llevado a cabo por el mismo supervisor, siendo de estos los más usuales: la categorización, la distribución forzada, la distribución de puestos y la comparación por parejas.	**Ventajas:** Permite la ubicación del trabajador en escalas que van de mejor a peor y resultan útiles para pagos por méritos, promociones y distinciones. La confiabilidad está dada por el proceso de puntuación y no por reglas o políticas externas. **Desventajas: Tienen** bajo nivel de retroinformación. Pueden conducir a una competencia interna que rompiese la cooperación entre empleados.
Categorización: En este método, el evaluador rankea a sus evaluados colocándolos en orden descendente de mejor a peor, lo cual puede facilitar que pudiesen participar otros supervisores.	**Ventajas: Se** realiza en corto tiempo, es fácil de administrar y explicar. **Desventajas:** No permite estipular cuál es la diferencia entre un empleado y otro. Puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Presenta alto grado de subjetividad aún cuando pueda reducirse por la participación de otros evaluados.
Distribución Forzada: En este ,método, el supervisor ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones en los cuales se le indica una posición que se debe guardar en cada categoría. Usualmente se acostumbra a distribuir el total de evaluados dentro de una distribución normal.	**Ventajas: Elimina** las distorsiones de tendencia de medición central, así como de excesivo rigor o tolerancia. Para el caso donde se otorgan puntos, pudiesen apreciarse diferencias relativas entre los evaluados. **Desventajas:** Los evaluados pudiesen considerarse injustamente evaluados. Los factores personales y acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.
Comparación por Parejas: Consiste en comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados dentro del mismo grupo, conforme a su desempeño global, formando parejas e identificando quien tiene mejor ejecución. El número de veces que cada empleado es superior en la pareja, se suma para constituir un índice.	**Ventajas:** Resulta económico y práctico de aplicar. Elimina la tendencia de medición central y la excesiva benignidad o severidad. Permite identificar diferencias relativas. **Desventajas:** Su aplicación pudiese verse afectada por factores personales y acontecimientos recientes distorsionando los resultados. Presenta subjetividad al no identificarse factores o conductas para evaluar. Requiere de mucho tiempo si el grupo a evaluar es grande.

FUENTE: Datos compilados de la revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

CONCEPTOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS METODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

CUADRO Nº 9

MÉTODOS BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO	
Autoevaluación: Para esta técnica se le solicita a cada evaluado que defina la auto percepción que tiene de si mismo en algunos factores del desempeño. Estas pueden orientarse a evaluar tanto el desempeño pasado como el desempeño a futuro. Una vez completada la autoevaluación se reúne con el supervisor a conversar sobre sus resultados.	**Ventajas:** Es muy útil para alentar el desarrollo individual. Reduce la probabilidad de actitudes negativas de los evaluados. Resulta de gran utilidad al identificar áreas a mejorarse para determinar objetivos personales a futuro. Su mayor ventaja es la participación del evaluado y su dedicación al proceso de mejoramiento, además de proporcionar retroalimentación al supervisor de primera calidad. **Desventajas:** Requiere que se dé preparación adecuada a los evaluados a fin de identificar la información precisa, además de desarrollar la madurez de la autocrítica. Se dificulta su aplicación para los cargos de menor nivel, y para ser realmente objetiva se requiere de una adecuada comunicación entre evaluado y evaluador.
Administración por Objetivos (APO): Consiste en establecer de mutuo acuerdo y de manera conjunta los objetivos de desempeño, a lograr, en la que además se identifican periódicamente los objetivos logrados, midiendo el progreso de éstos y realizando ajustes para asegurarse el resultado exitoso de los mismos.	**Ventajas:** Crea mayor motivación para el logro de los objetivos al participar en la formulación de éstos, otorga una retroalimentación periódica al medir los avances. Permite organizar y dirigir esfuerzos, así como también incluyen mejor planificación de la labor. **Desventajas:** Los comentarios se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos individuales. Pudieran presentarse objetivos excesivamente ambiciosos o fácilmente alcanzables. Pudiese prestarse mayor atención a la cantidad de labores que a la calidad, al igual que también se podría presentar factores de distorsión si se basan en aspectos subjetivos. Es difícil comparar desempeños entre empleados ya que cada cual tiene objetivos distintos.
Evaluaciones Psicológicas: Consiste en utilizar los servicios de planta de psicólogos profesionales para realizar evaluación de potencial del individuo y no del desempeño pasado. Estos incluyen entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con supervisores y otras evaluaciones.	**Ventajas:** Permite tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. **Desventajas:** Resulta costoso y lento, por lo que se reserva a un restringido grupo de empleados. La calidad de las estimaciones dependen de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo. Algunos empleados objetan este tipo de evaluaciones por ser realizadas por entes ajenos a la organización.
Centros de Evaluación: Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basan en múltiples evaluadores y tipos de evaluación, se realiza una evaluación individual, exámenes psicológicos, análisis de antecedentes personales, participación en mesas de trabajo y ejercicios de simulación de condiciones de trabajo que incluyen ejercicios de toma de decisiones, ejercicios de computadoras, entre otros. Los resultados otorgados por los diferentes evaluadores se promedian, obteniendo así resultados lo más objetivos posibles.	**Ventajas:** Permite identificar futuros directivos de alto nivel y ayudar al proceso de desarrollo gerencial. Es una herramienta valiosa para la planificación de Recursos Humanos al otorgar un informe individual de cada empleado. Presenta alto grado de confiabilidad y validez en sus resultados. **Desventajas:** Es costoso en términos de tiempo y dinero, requiere de instalaciones especializadas, y la presencia de evaluadores de muy alto nivel. Requiere separar de sus funciones al valioso personal que se está evaluando. Solo se aplica a grupos gerenciales y directivos de alto nivel.

FUENTE: Datos compilados de la revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

5.- EFECTOS DE LA EVALUACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA PRODUCTIVIDAD.

Según Toro (1992) la eficiencia del personal puede verse afectada por un sistema de evaluación del desempeño cuando concurren varias circunstancias:

1.- Cuando se ha diseñado el sistema para medir e identificar aspectos del desempeño de las personas en sus puestos de trabajo.

2.- Cuando se logra hacer una medición objetiva, concreta y con criterios, que puedan ser comprendidos y aceptados tanto por los evaluados, como por los administradores de las evaluaciones.

3.- Que la medición no sea esporádica, sino más bien permanente, y que se efectúe en los períodos de baja demanda de trabajo, pero en los que exista la más alta presión y exigencia.

4.- Que los resultados de la evaluación sean objeto de retroalimentación inmediata para el trabajador a fin de que éste pueda identificar las fallas y corregirlas, así como que sirvan de estímulo por los aciertos que detecta.

5.- Se prescribirá el tratamiento adecuado, en caso de que se identifiquen fallas, teniendo en cuenta siempre cuál es el agente causante de dicho problema (conocimiento, habilidad o la motivación).

6.- Que la empresa cumpla fielmente todo lo que se ha convenido y propuesto estrictamente como contraparte por un buen o mal desempeño: Mejoras salariales, ascensos, sanciones y los demás efectos que se hayan señalado previamente.

7.- Se busca participación del evaluado (voz y voto) no solo en el proceso de evaluación, sino incluso en el diseño del sistema.

8.- La evaluación debe ser aplicada en un ambiente de credibilidad, respeto , equilibrio y confianza entre la gerencia y los empleados.

Así mismo la evaluación del desempeño puede afectar la efectividad del trabajador cuando concurren un conjunto de circunstancias, como las siguientes:

1.- Que se cumplan todas las condiciones establecidas a excepción de la condición número cinco (5) mencionada anteriormente .

2.- Que el jefe y el colaborador, hayan especificado con anterioridad las metas y los objetivos, así como que se hayan especificado los recursos indispensables, los plazos y demás exigencias del trabajo.

3.- Que el jefe oportunamente proporcione el apoyo, el estímulo y los recursos que estén bajo su control.

Cuando confluyan circunstancias como las antes mencionadas, es altamente posible que la eficiencia y la efectividad se vean positivamente afectadas y por lo tanto se afecte también la productividad individual.

Es posible incidir sobre la eficiencia, la eficacia o sobre la productividad del personal dependiendo del diseño del medio de evaluación modelo. Se considera que la efectividad del sistema, no es causa unicamente de la evaluación como tal, sino que también está determinada en buena medida por el uso oportuno y acertado que se haga de los resultados, debido a que estos muchas veces son capaces de mostrar aspectos de la realidad en los que se hace necesario actuar desde la perspectiva de la capacitación, del área de trabajo o del diseño del puesto, del clima organizacional, de la retribución y aún desde el proceso de selección. Se considera que la evaluación solo puede ser considerada como una herramienta útil si es capaz de operar integrada y articulada con los demás procesos administrativos que tienen efecto sobre la productividad de las personas. Si esta productividad de las personas se asegurase, ésto garantizaría a su vez la productividad de la empresa, siempre que por su puesto también estén presentes los demás determinantes de la eficiencia y la efectividad organizacional. (Toro, 1992)

UNIDAD II:

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CENTRADO EN COMPETENCIAS.

1.- ANTECEDENTES Y ESTADO DEL ARTE DE LAS COMPETENCIAS.

La gestión de Recursos Humanos nos ha llevado cada vez más a considerar que las organizaciones exitosas difieren de las no exitosas entre otros aspectos, tanto por las personas que realizan el trabajo, como por la definición del trabajo en sí de las organizaciones, lo que ha llevado a identificar e investigar variables denominadas "Competencias que pueden ser predictoras del desempeño laboral".

1.1.- HISTORIA Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.

Al revisar los antecedentes, es necesario ubicarse para finales de la década de los 60´s y principio de los 70´s, en lo que sería el movimiento moderno en la Psicología Industrial y Oganizacional en Norteamérica, época en la cual el análisis de los rasgos de personalidad eran identificados como elementos de baja correlación en relación al desempeño en el trabajo (HAY y Mc Beer, 1990, citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. 1990) presentando adicionalmente con ello resultados sesgados por la raza, el sexo o factores socio-económicos.

Estos hechos llevaron a McClelland (1970) citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. (1990) a determinar principios para investigar e identificar variables de "competencias" que sí predijeran el desempeño laboral, los cuales además no estuviesen sesgadas (o al menos en menor medida), por los aspectos antes mencionados. Los más importantes de estos principios fueron:

1.- Usos de muestras de criterios o comparación para evaluar en la gente el éxito laboral o personal e identificar las características personales asociadas a estos.

2.- La identificación de conductas y pensamientos operativos, causalmente relacionados con criterios exitosos; esto implica identificar las medidas de las competencias involucrando situaciones complejas donde el individuo genere conductas, y no se quede en la selección entre alternativas estructuradas de respuestas.

Para McClelland (1970) citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. (1990) el mejor predictor de lo que una persona podrá hacer, y que con seguridad hará, es lo que espontáneamente piensa o hace en una situación no estructurada o lo que haya hecho en el pasado en situaciones similares.

Las primeras pruebas al respecto se realizaron en el Departamento del Servicio de Información Exterior (SIE) de los Estados Unidos por McClelland y Dailey (1973) citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. (1990) y con la Consultoría de relaciones de la marina en los años 70; la necesidad de aplicarlas estuvo centrada en que ni las baterías de pruebas de aptitud general, ni las notas de las pruebas de conocimientos general predecían el éxito futuro en el trabajo.

El reto de McClelland fue responder a la pregunta: si las medidas tradicionales de aptitud no predecían el desempeño en el trabajo, ¿qué lo predecía?. McClelland y Dailey (1972) citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. (1990) desarrollaron una técnica: La Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), la cual combinó con el método de los Incidentes Críticos de Flanagan (1954) citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. (1990) y la prueba de Apreciación Temática del mismo McClelland, ésta ha sido probada por más de 30 años en el estudio de motivación (McClelland, 1985, citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. 1990). Mientras Flanagan se interesaba en identificar los elementos de la tarea en el trabajo, McClelland se interesaba en las características de la gente que hacía bien el trabajo.

En las entrevistas de eventos conductuales se realizan preguntas como: ¿ Qué llevó a que se presentase la situación?, ¿Qué cosas o personas estaban involucradas?, ¿Qué se sintió, pensó o quiso que hubiese pasado?, ¿Qué hizo en la situación?, ¿Cuál fue el resultado?,

entre otras, siendo lo correcto identificar las respuestas a estas preguntas y no indagar el porqué.

McClelland y sus colegas analizaron temáticamente las EEC de los oficiales exitosos y los no exitosos, para identificar características que diferenciaran las dos muestras, generalmente conductas mostradas por los de desempeño superior y promedio; estas se calificaron por el método de Atkinson (1958) citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. (1990) identificado como "Análisis de Expresión Verbal" que permite medir empíricamente y probar estadísticamente la diferencia a través de la significancia de estas. Este método se utilizó en subsecuentes estudios de competencias (McClelland, Klemp y Miron, 1977,citado por Spencer, L.; McClelland y Spencer, S. 1990).

La esencia del punto de partida del enfoque de McClelland en el análisis del trabajo es que mientras el tradicional análisis del trabajo busca los elementos del mismo, por ejemplo: haciendo mediciones de tiempo, o mediciones para saber cuánto tiempo se consume en "comunicaciones", el enfoque de competencias estudia a la gente que hace bien el trabajo, y define el trabajo en términos de las características y conductas de esas personas (Spencer, L.; McClelland; y Spencer, S.; 1990).

Investigaciones posteriores más profundas, basadas en este método de competencias, condujeron a una identificación y a un procedimiento standard para guiar investigaciones sobre competencias. En base a esto se definió una competencia como: Una subrayada característica de un individuo la cual está causalmente relacionada con el desempeño efectivo o superior en el trabajo (Boyatzis, 1982).

Al identificar los nuevos desarrollos de la investigación de COMPETENCIAS, habría que remontarse a las aplicaciones de éstas en recursos humanos , las cuales se extienden a selección, entrenamiento, desarrollo profesional, evaluaciones de programas de entrenamiento y desarrollo profesional, evaluación del desempeño y planificación de sucesiones.

En 1991, el método de competencias estaba siendo utilizado por más de 100 investigadores en 24 países. Unos 15 años de experiencia con el método han generado una base de datos de competencias modelo en todo el mundo, un diccionario genérico de competencias, escalas de diferencias notables para varias competencias, comparaciones interculturales y nuevos descubrimientos acerca del rol de la motivación al logro y de la búsqueda de información en la predicción del desempeño en el trabajo (Spencer, L.; McClelland; y Spencer, S.; 1990).

Para la década de los 90´s se han producido modelos genéricos de trabajos comunes en Estados Unidos para gran variedad de organizaciones (industrias, gobierno, salud, educación, entre otras), lográndose una base de datos proveniente de más de 300 entrevistas de eventos conductuales y de 700 sistemas expertos de modelos de competencias.

También ha sido desarrollado un diccionario de alrededor de 350 indicadores genéricos de conductas, que hacen posible la comparación sistemática de competencias entre un grupo de trabajos similares en diferentes niveles de la misma familia de cargos y a través de diferentes tipos de trabajos.

Uno de los grandes aportes de la investigación de competencias para mediados de la década de los 90´s, está dada por el enfoque en relación a las diferencias interculturales ya que las comparaciones de los modelos de competencia para cargos similares en diferentes partes del mundo revelan sorprendentemente pocas diferencias entre los ejecutantes superiores. Los consultores superiores o vendedores de alta tecnología o pioneros de Asia, Latinoamérica y Africa, muestras las mismas competencias que muestran los ejecutantes superiores en los mismos cargos en Europa y Norteamérica. Las diferencias interculturales existen en los matices de como las competencias se expresan, no en las competencias esenciales por sí mismas (Spencer, L.; McClelland; y Spencer, S.; 1990).

A.- EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIAS GERENCIALES.

Al realizar una revisión de la evolución del concepto de competencias gerenciales, la literatura las identifica como los recursos internos, propios de un gerente: la capacidad para hacer alguna cosa, que le exige o requiere la posición, en función de cumplir la visión y realizar objetivos y alcanzar metas.

Mucha de la literatura clásica sobre gerencia no tiene en cuenta la naturaleza dinámica del trabajo gerencial, ni su posición cambiante dentro de la empresa. Quizá ésto se deba a que los clásicos hicieron una cantidad de investigaciones en materia de cargos de tipo administrativo y obviaron el ambiente externo que hoy por hoy marca una gran diferencia en la competitividad de las empresas (Boscán y Naranjo, 1993).

La literatura moderna toma en cuenta las nuevas exigencias que tienen que enfrentar los gerentes, entre las que podemos citar algunas de las competencias gerenciales presentes a los fines de dar respuestas a estos, en el cuadro Nº 10, tenemos una amplia panorámica.

Lo anterior no es completamente exhaustivo, del uso del análisis de factores en la investigación organizacional (Herriot, 1988) - citado por Boscán y Naranjo, 1993-, se han derivado agrupaciones similares, a partir de competencias específicas que se correlacionan bien y que reflejan encabezamientos generales, similares a los de la clasificación. Quizá la excepción esté en la categoría de destrezas administrativas, la cual aparece por lo menos en ocho estudios realizados entre 1969 - 1979. No obstante todos estos estudios citados por Herriot (1988) - citado por Boscán y Naranjo, 1993- datan de una época en la que bien puede habérseles dado énfasis a las destrezas administrativas, incluso usadas como sinónimos de gerencia, en contraste con la orientación hacia los negocios, en la que actualmente se hace hincapié en muchas organizaciones y en la literatura empresarial

Lo importante aquí, es que tanto las competencias indicadas en el Reino Unido como en los Estados Unidos tienen particularidades específicas para las organizaciones ya que en exigencia varía en función de cada cual, sus cargos y la realidad propiamente dicha de cada organización (su naturaleza de trabajo, su identidad, entre otras).

ALGUNAS COMPETENCIAS GERENCIALES . CUADRO Nº 10

AUTORES Y AÑO	DIMENSIONES Y COMPETENCIAS INCLUIDAS.
Glaze (1988). Enfoque de competencias de CADBURY- SCHWEPPES. Citado por Boscán y Naranjo, (1993).	**Estrategia:**(Visión, Pensamiento Crítico, Innovación, Conciencia del Entorno y Sentido de los Negocios). **Impulso:** (Automotivación, Iniciativa, Tenacidad, Energía, Independencia, Asumir riesgos calculados y Elasticidad). **Relaciones:** (Sociabilidad, Impacto, Aceptabilidad y Conciencia). **Persuasión:** (Comunicación oral, Comunicación escrita, Flexibilidad y Negociación). **Liderazgo:**(Delegación, Formación y desarrollo de subordinados). **Compañerismo:** (Actitud como seguidor y Trabajo en equipo). **Análisis:** (Análisis y solución de problemas, Análisis numérico, Creatividad, Juicio Crítico e Intuición). **Puesta en Práctica:** (Planeación y organización, Decisión, Sentido de organización, Control gerencial, Estándares de trabajo, Manejo del detalle, Cumplimiento, Tolerancia del estrés, Adaptabilidad y Compromiso). **Factores Personales:** (Integridad, Identificación Gerencial, Ambición de carrera, Habilidad para aprender y aplicar y Técnico/Profesional).
Greatrex y Phillips (1989). Enfoque del sistema de competencias de BRITISH PETROLEUM. Citado por Boscán y Naranjo, (1993).	**Orientación al Logro:** (Impulso personal, Impulso Organizacional, Impacto y Comunicación). **Orientación hacia la Gente:** (Consciencia de los demás, Gerencia de equipo, Persuasivo). **Juicio Crítico:**(Poder analítico, Pensamiento Estratégico, Criterio Comercial). **Flexibilidad Situacional:** (Orientación Adaptable).
Jackson (1989). Sistema de competencia de MANCHESTER AIRPORT Plc. Citado por Boscán y Naranjo, (1993).	**Comprensión de lo que se Necesita Hacer:** (Razonamiento crítico, Visión estratégica y Conocimiento Técnico de los negocios). **Lograr que el Trabajo se Haga:**(Impulso hacia la realización, Proactividad, Confianza, Control, Flexibilidad, Preocupación por la efectividad y Dirección). **Empatía:**(Motivación, Destrezas interpersonales, Preocupación por el impacto, Persuasión e Influencia).
Dulewicz (1989). Observa supracompetencias como competencias que se exigen a un gerente de alto desempeño. Citado por Boscán y Naranjo, (1993).	**Intelectuales:** (Estrategia y perspectiva, Análisis y Juicio crítico y Planeación y organización). **Interpersonales:** (Manejo del personal, Persuasiva, Desenvoltura y decisión, Sensibilidad interpersonal y comunicación oral). **De Adaptabilidad:**(Adaptabilidad y flexibilidad). **Orientación Hacia Resultados:** (Energía e iniciativa, Motivación para el logro y Sentido de los negocios).
Cockerill (1989). Citado por Boscán y Naranjo, (1993).	* Búsqueda de Información (para tomar decisiones). * Formación de concepto (con base en la información). * Búsqueda Interpersonal (Comprensión de ideas y sentimientos de los demás). * Interacción gerencial (Formación de equipos) y Administrativa. * Orientación formativa (Creación de un clima formativo). * Impacto (ganar respaldo para ideas e iniciativas). * Autoconfianza (Confianza para la puesta en práctica de ideas propias). * Presentación (Comunicación de ideas). * Tendencia a llevar la iniciativa (Puesta en práctica). * Orientación hacia la realización (metas ambiciosas pero alcanzables) .
Spencer, L.; McClelland, D. y Spencer, S.(1990). Identifican 20 competencias más comunes para predecir el éxito en trabajos profesionales y gerenciales.	**Grupo de Logro:** (Orientación al logro, Preocupación por el orden y la calidad . **Grupo de Servicio y Ayuda:** (Entendimiento interpersonal y Orientación por el servicio al cliente). **Grupo de Competencias Gerenciales:** (Dirección, Cooperación y grupos de trabajo, Desarrollo de otros y liderazgo de grupos). **Grupo de Pensamiento Cognitivo y Solución de Problemas:** (Experticia técnica, Búsqueda de información, Pensamiento analítico y Pensamiento conceptual). **Grupo de Efectividad Personal:**(Autocontrol, Resistencia al stréss, Autoconfianza, Compromiso organizacional, Orientación por el negocio y Flexibilidad).

FUENTE: Información compilada de revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz. (1995).

Es importante resaltar que los alcances de competencias para gerentes, también son válidos para otros niveles en las organizaciones y para otras áreas de las mismas, en mayor o menor exigencia a la persona o al cargo a ser cubierto, pero lo importante es discriminar el grado de utilidad del concepto de competencia, de los indicadores conductuales y de la jerarquización de éstos últimos. (Boscán y Naranjo, 1993).

1.2 MODELO DE FLUJO CAUSAL DE COMPETENCIAS.

Una competencia es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo o rol determinado dentro de un contexto organizacional específico. (HAY GROUP, Mc BEER, 1994).

La identificación de estas competencias determinan la diferencia entre individuos con un desempeño excelente e individuos con un desempeño promedio, por lo que una competencia es lo que los individuos con un desempeño excelente demuestran : **Más a menudo, en situaciones diferentes, y con mejores resultados**.

FIGURA N° 2 LAS COMPETENCIAS COMO UN "ICEBERG".

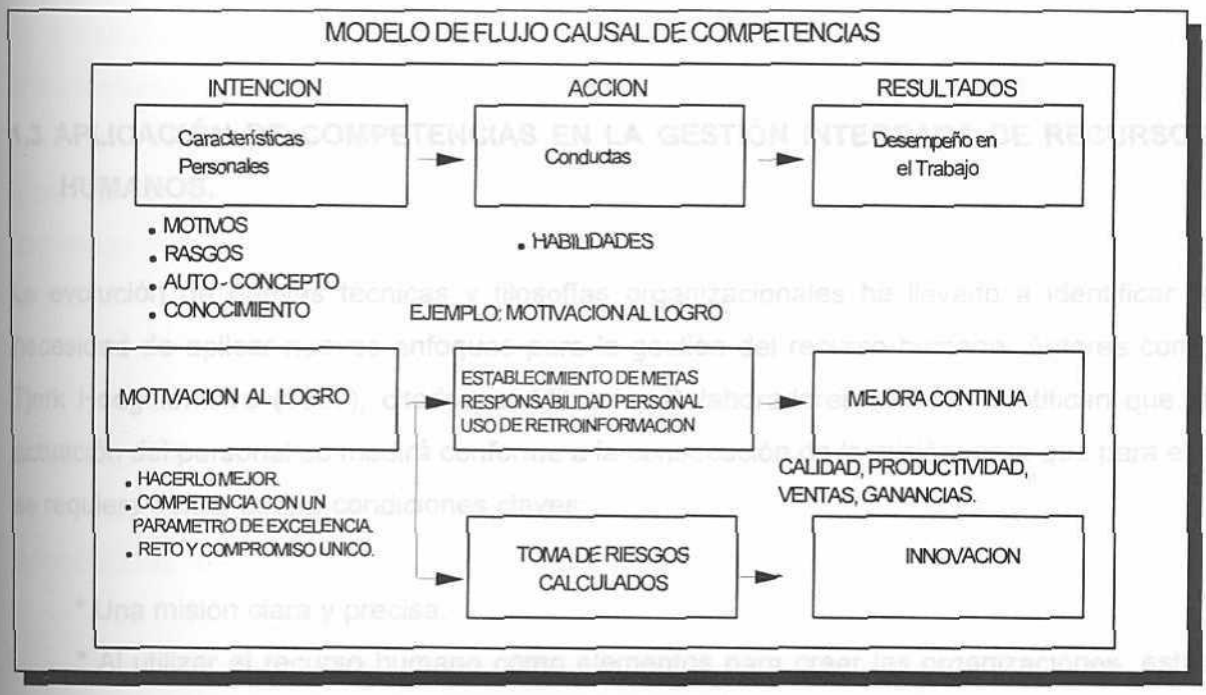
Las competencias son como un "iceberg", con las habilidades y conocimientos formando el pico. Estas características son necesarias pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente. Realmente las características que hacen la diferencia se encuentran por debajo en el agua. Las personas tienen mayor conocimiento de su rol social y de la imagen de sí mismo que de los rasgos y motivos. Los motivos se encuentran en el fondo del iceberg y deben ser identificados para realmente entender las competencias. HAY GROUP/ Mc BEER (1994).

FUENTE: Taller de selección por competencias. HAY GROUP/ Mc BEEr. Venezuela. (1994). Pág. 2-10.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño en el trabajo en un modelo simple de flujo causal, el cual indica que los motivos, rasgos, autoconcepto y competencias de conocimiento, cuando se conjugan en una situación, predicen conductas, las cuales en su oportunidad predicen la actuación en el trabajo; éstas incluyen una intención, una acción, dirección y un resultado, tal como se expresa en la figura Nº 3.

MODELO DE FLUJO CAUSAL DE COMPETENCIAS.

FIGURA Nº 3



FUENTE: Métodos de aproximación y valoración de las competencias. Historia y estado del arte: Spencer, L., McClelland y Spencer, S. (1990). Pág. 7.

Las competencias difieren en extensión al considerar a quienes pueden ser señaladas. El contenido de conocimientos y las habilidades conductuales son más fáciles de enseñar, mientras que alterar actitudes y valores es más difícil, aunque cambiar las motivaciones y los rasgos de carácter es posible, esto resulta un proceso largo, lento, costoso y difícil. Desde una posición efectiva y económica la regla es : contrate por motivaciones profundas y rasgos característicos y desarrolle posteriormente los conocimientos y habilidades. La mayoría de las organizaciones hacen lo contrario: contratan sobre la base de credenciales

educacionales y asumen que los candidatos van a llegar con, los motivos y rasgos adecuados; es más efectivo y económico contratar a la gente con los rasgos y motivos adecuados y posteriormente entrenarlos en conocimientos y habilidades necesarias para hacer trabajos específicos. (Spencer, L., McClelland y Spencer, S., 1990)

Sin embargo a los efectos de determinar un desempeño, este tendrá mejores resultantos en tanto y cuanto resulte de la concordancia de varios factores determinantes que incluye las competencias individuales, los requerimientos del cargo o rol, el ambiente o clima organizacional, la motivación, el estilo gerencial, el ciclo de la organización, de la estructura y tecnología utilizadas.

1.3 APLICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS.

La evolución de nuevas técnicas y filosofías organizacionales ha llevado a identificar la necesidad de aplicar nuevos enfoques para la gestión del recurso humano. Autores como Tjerk Hooghiemstra (1990), citado por Mitrani y Colaboradores (1990), identifican que la actuación del personal se medirá conforme a la consecución de la misión, pero que para ello se requiere definir cuatro condiciones claves:

* Una misión clara y precisa.
* Al utilizar el recurso humano como elementos para crear las organizaciones, estas deben formarse en torno a lo que aportan (Competencias) o valor agregado.
* Debe existir alto grado de comunicación con una información disponible y abierta.
* Sin por ello ser lo menos importante, la cultura de la organización deberá estar orientada a asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, aplicar y valorar las iniciativas y recompensar resultados esperados.

La propuesta fundamental de congruencia en todas las teorías de recursos humanos, es que mientras mayor sea el ENCAJE o engranaje de las competencias de una persona para con los requerimientos de competencias de un cargo , mayor será el desempeño de una

persona así como su satisfacción laboral. Un alto desempeño en el trabajo y un alto nivel de satisfacción predicen a su vez la retención, puesto que:

a) Los buenos desempeñantes no necesitan ser desincorporados

b) Los empleados satisfechos no renunciarán, tal como lo indican Locke (1976), Porter y Steers (1982) y Caldwell (1991).Citado por Mitrani y colaboradores. (1990).

El análisis de competencias del cargo provee de información valiosa para muchas funciones de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, empleo, evaluación del desempeño, entrenamiento y desarrollo, sucesión de carreras, planificación, pago basado en competencias y retención; y en un sistema de recursos humanos basado en competencias todas las funciones están basadas en la congruencia o encaje entre las competencias requeridas por el cargo y las que posee la persona. (Spencer, L, McClelland y Spencer, S, 1990).

Entre los análisis de encaje persona - cargo o identificación y comparación de perfiles está el Método de Comparación de Perfiles (Caldwell y O'Reilly, 1990),citado por Mitrani y colaboradores (1990). Este correlaciona la posición en un rankeo de los requerimientos de competencias en un cargo (ordenadas y jerarquizadas de mayor a menor orden de importancia para con el desempeño) con el promedio de rankeo de las competencias de una persona; siendo el mejor candidato la persona con las más alta correlación de jerarquías persona - cargo.

Los sistemas de reclutamiento y selección que no están basados en competencias usualmente se focalizan en los métodos de separación de los candidatos más fuertes o ideales de un número grande de candidatos. Este, es un reclutamiento valorativo que involucra muchos retos, como por ejemplo monitorear a muchos candidatos en poco tiempo, identificar juicios precisos en las entrevistas sobre todo en aquellos que no traigan experiencia laboral, entre otros. Por el contrario, los sistemas basados en competencias focalizan la identificación de 3 o 5 competencias centrales bajo los siguientes criterios:

a) Identificar competencias en los cuales se ha tenido la oportunidad de desarrollarlas y demostrarlas (Ejemplo : Iniciativa).
b) Identificar competencias que puedan predecir éxito en la carrera laboral y que son difíciles de desarrollar por parte del empleador. (Ejemplo: Orientado a Clientes).
c) Identificar competencias que son confiablemente valoradas por entrevistas de eventos conductuales orientadas con tal objetivo. (Ejemplo: Motivación al Logro y Compromiso).

Las situaciones de encaje competencia / cargo tienen muchas aplicaciones en la planificación de sucesiones, los candidatos pueden ser sistemáticamente comparados sobre la base de la bondad de ajuste a cargos que ellos podrían asumir en un futuro.

En relación a las rutas de carrera y desarrollo basadas en competencias se identifica la brecha entre las competencias de los empleados y las competencias de su cargo actual, o de los requerimientos de un cargo que puede tener en un futuro. Las competencias de un cargo definen un modelo de desarrollo, a aquellos empleados que se les observa una carencia en una competencia específica pueden ser dirigidos a una actividad específica de desarrollo o entrenamiento diseñado para enseñar la competencia carente, mejorar el desempeño en su actual puesto de trabajo, o prepararlo para avanzar a cargos de mayor nivel en el futuro, tomando en cuenta la estructura de niveles del iceberg de competencias generales.

En lo que respecta a la gestión de evaluación del desempeño, la aplicación de competencias y su desarrollo se convierten en un objetivo explícito de cada período para identificar así cuál es el valor aportado para la consecución de la misión organizacional.

Ejemplo de esto lo tenemos para los casos gerenciales que con respecto al pago basado en competencias, éste incentiva el desarrollo de las habilidades interpersonales de las personas, así como de las habilidades de influencia al proveer recompensas por mérito por el desarrollo y demostración de esas competencias y las correspondientes conductas de soporte: no es mostrar, es demostrar y evidenciar.

La mayoría de los investigadores en el área organizacional están de acuerdo que el ambiente laboral tendrá cada vez más cambios tecnológicos y sociales de manera creciente, requiriendo trabajadores altamente hábiles y con suficientes conocimientos para mejorar el servicio, la calidad, la productividad y el mercadeo, identificando la necesidad de fomentar y orientar el desarrollo de competencias cada vez mas exigentes, estructuradas a través de una guía objetiva e integral para gestionar el Recurso Humano.

2. GESTIÓN DE LA APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Hoy en día, la gestión del desempeño está reconocida como uno de los procesos más importantes del proceso de dirección del Recurso humano. Existen concepciones muy restringidas de lo que es la gestión del desempeño, pero para Frank Hartle (1990) citado por Mitraní y sus colaboradores (1990), la gestión del desempeño es un proceso holístico o global que puede abarcar la dirección por objetivos, la evolución de los empleados, la formación, el desarrollo de estos y la remuneración, entre otros.

Para los efectos de este estudio, la gestión del desempeño se entenderá como:

> *"Proceso o conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de como se va a conseguir) junto con una dirección del personal que incremente las probabilidades de que se pueda conseguir." (Mitraní; Dalziel; Suárez; 1990. Pág. 108)*

La gestión del desempeño tendrá mejores resultados si se identifica como un único proceso integrado que abarque:

* Estrategias y objetivos.
* Definición de puestos de trabajo.
* Establecimiento de objetivos.
* Asesoramiento e instrucción.
* Supervisión del desempeño.
* Adiestramiento para el desarrollo de capacidades.
* Remuneración en función del desempeño.
* Formación y desarrollo.

La gestión del desempeño debe garantizar los siguientes aspectos:

* Conocimiento y consciencia de lo que se espera de los empleados y de como su contribución se integra en un proceso dinámico en la organización.
* Un grado de intervención de los empleados en la determinación de los objetivos.
* Recibir el adecuado apoyo y asesoramiento a lo largo de todo el proceso.
* Comprender la forma de medir su desempeño.
* Planteamiento de metas retadoras pero alcanzables y recursos pertinentes.
* Ofrecer adecuados reconocimientos y recompensas a sus logros.

Las organizaciones han aprendido que la clave de una gestión exitosa del desempeño está en el proceso; para ello el desarrollo de una gestión eficaz del desempeño requiere:

1.- Determinar con claridad la razón por la que se desea implementar el proceso (mejorar eficacia, motivar a los empleados, mejorar formación y desarrollo , servir de apoyo a la gestión de calidad "total", vincular la remuneración, entre otros).

2.- Diseñar un proceso adaptado a esas necesidades.

3.- Proporcionar adecuada información a todas las personas que participan en el proceso para:

a) Desarrollar las capacidades y conocimientos apropiados para el proceso (objetivos, asesoramiento, evolución).

b) Desarrollar un sentimiento de pertenencia y de dedicación del personal al proceso.

4.- Examinar continuamente el impacto y alcances del proceso.

El llevar a cabo estas cuatro fases, aumenta la probabilidad de obtener buenos resultados al introducir en la organización un proceso de gestión del desempeño. Por otra parte existen

avances de la aplicación de la gestión del desempeño en las organizaciones, entre los que están:

a) La aplicación como un proceso continuo e integrado prestando real interés una mayor cantidad de días del año e identificándolo como parte de la relación permanente supervisor/ supervisado.

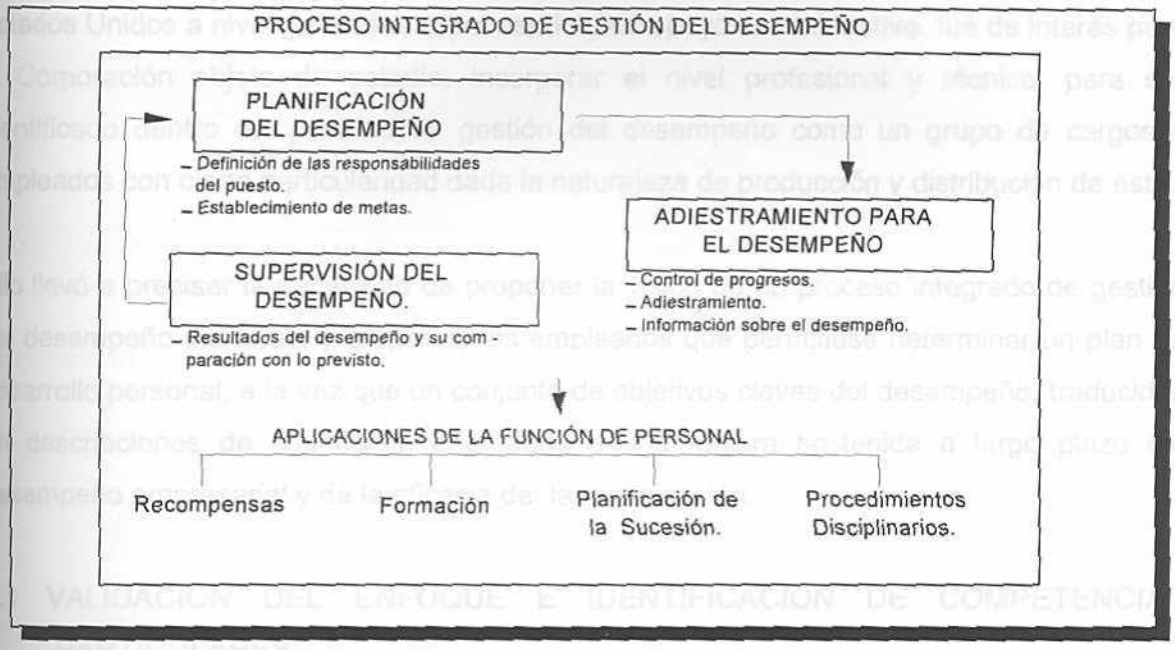
b) Una vinculación más articulada con la estrategia de la empresa.

c) El desarrollo de capacidades y competencias, evaluando (con escalas con base conductual) en los empleados, el grado demostrado de poseer la requerida capacidad / competencias / conductas, y orientando el desempeño a adquirir o mejorar tales aspectos.

d) El surgimiento de "Modelos Mixtos" para retribuir el desempeño, es decir no sólo se regirá por el sistema de remuneración tradicional, sino también por el sistema centrado en competencias, orientándose tanto a la remuneración por resultados que apoya el "QUÉ" de la labor, así como la remuneración por capacidades y conocimientos demostrados que soporta la parte cualitativa y el "CÓMO" de la labor.

Mitrani y sus colaboradores (1.990) consideran que el proceso de gestión es un ciclo integrado que incluye diversos elementos relacionados entre sí, tal como se muestra en la figura siguiente:

PROCESO INTEGRADO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO. FIGURA N° 4



FUENTE: LAS COMPETENCIAS: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Mitrani, Dalziel,Suárez; (1990). Pág. 109.

3. UN SISTEMA CORPORATIVO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CENTRADO EN COMPETENCIAS.

A fines del ejercicio económico 1991 / 1992, todas las empresas de la Corporación estudiada, la cual de dedica a la producción y distribución de bebidas, estuvieron de acuerdo en la caducidad del Sistema de evaluación del desempeño que se venía aplicando, y se tomó la acción de repensar el mismo.

Luego de evaluar varios enfoques tradicionales o innovadores para abordar el tema del desempeño, se precisó que la tendencia a nivel de manufactura, con experiencias en ambiente de calidad, se orientaba a estructurar y guiar el desempeño con evaluaciones y seguimientos de conductas que tienen que ver fundamentalmente con el "cómo" lograr los resultados y no solo con el "qué" hacer como elemento referido al cargo y a el cumplimiento de incidentes críticos.

Al revisar experiencias europeas fundamentalmente y proposiciones de aplicación en los Estados Unidos a nivel gerencial, supervisorio y de apoyo administrativo, fue de interés para la Corporación objeto de estudio, incorporar el nivel profesional y técnico, para ser identificado dentro del proceso de gestión del desempeño como un grupo de cargos y empleados con cierta particularidad dada la naturaleza de producción y distribución de ésta.

Ello llevó a precisar la necesidad de proponer la visión de un proceso integrado de gestión del desempeño individual y grupal de los empleados que permitiese determinar un plan de desarrollo personal, a la vez que un conjunto de objetivos claves del desempeño, traducidos en descripciones de conductas, orientados a una mejora sostenida a largo plazo del desempeño empresarial y de la eficacia de la organización.

3.1 VALIDACIÓN DEL ENFOQUE E IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARTICULARES.

Una vez identificada la necesidad de definir una nueva forma de evaluación del desempeño, se estructura un primer bosquejo de la proposición del "Sistema de Gestión del Desempeño centrado en Competencias" con carácter comparativo basado en personas exitosas y aún no exitosas, y que dado el liderazgo organizacional y el posicionamiento en el mercado de los productos de esta corporación, estuviese orientado al desarrollo personal y profesional de su recurso humano.

La validación y selección de competencias bajo este enfoque, estuvo dada por:

a) Presentación inicial al comité Directivo de Recursos Humanos y selección de competencias entre un grupo de treinta (30) competencias propuestas, tomadas estas de los autores mencionados anteriormente (Cuadro Nº 10 de la página 43), quedando seleccionadas veinticinco de ellas y proponiendo una nueva competencia identificadas como " Conducta Ejemplar Personal y Familiar". A partir de esta presentación queda estructurada un matriz de competencias agrupadas en seis dimensiones, que se muestran :

DIMENSIONES Y COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN.

CUADRO Nº 11

DIMENSIÓN	COMPETENCIAS
LOGRO Y ACCIÓN	* Orientación al logro. * Calidad y orden. * Iniciativa. * Búsqueda de Información.
AYUDA Y SERVICIO	* Confianza en sí mismo. * Entendimiento de la Gente. * Orientación a los cliente (internos/externos). * Comportamiento ante terceros.
INFLUENCIA Y LIDERAZGO	* Impacto e influencia. * Construcción de Relaciones. * Conocimiento Organizacional.
GERENCIAL Y SUPERVISORIA	* Dirección como proceso. * Cooperación y Trabajo en equipo. * Desarrollo de personas. * Liderizando grupos. * Habilidad para transmitir instrucciones. * Habilidad para ejecutar políticas. * Conducta ejemplar personal y familiar.
PENSAMIENTO COGNITIVO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	* Experticia técnica (Conocimientos y experiencia). * Pensamiento analítico. * Pensamiento Conceptual.
EFECTIVIDAD PERSONAL	* Auto control - Manejo del stress. * Confidencialidad. * Compromiso organizacional. * Flexibilidad. * Comportamiento ante oportunidades de mejoras.

FUENTE: Diptico de distribución interna para el empleado, publicado por la corporación.(1993). Anexo Nº 1.

b) Presentación, validación y ponderación de dimensiones y competencias (a ser utilizadas en la corporación) por parte de los Gerentes de Relaciones Industriales y Administradores de la evaluación del área de personal en cada una de las unidades de negocios que conforman la Corporación, asignando los pesos conforme una escala de pesos porcentuales del 0% al 100%, a ser distribuidos primero entre las seis (6) Dimensiones y luego cada peso partícular de la Dimensión distribuido internamente entre las competencias que agrupa, conforme a la importancia que cada quién le atribuye respectivamente a estos aspectos en su relación para con el desempeño, discriminados a su vez por niveles de cargos. esta fase incorporó un total de treinta y tres (33) personas distribuidas a nivel nacional.

c) Presentación, validación y ponderación de dimensiones y competencias, siguiendo el mismo esquema de ponderación antés descrito, mediante comité de jueces expertos distribuidos entre las unidades de negocio de la siguiente manera:

Planta 1: 6 Gerentes de área.

Planta 2: 6 Gerentes de área.

Planta 3 :5 Gerentes de área.

Planta 4 :7 Gerentes de área, incluido Gerente General.

Distribuidoras (8 en total): 65 Gerentes de Área y de Agencia.

Compañía Relacionada 1: 1 Gerente General

Compañía Relacionada 4 : 10 Gerentes y Coordinadores .

Otras Compañías Relacionadas: 17 Gerentes de Area.

Unidades Corporativas : 15 Gerentes Nacionales, Gerentes de Area y Analistas Corporativos.

Total: 132 Jueces Expertos.

Una vez culminada la presentación del sistema a nivel nacional y al obtener los resultados de los Jueces Expertos (estos fueron seleccionados bajo los criterios de: conocimiento sobre el tema, haber desarrollado o estar desarrollando posiciones gerenciales, con experiencia laboral dentro de la corporación, con experiencia como evaluadores, con grado de instrucción universitaria y con conocimiento de las características y Cultura organizacional), se realizó la validación cuantitativa de las ponderaciones a ser consideradas como pesos de las competencias para la estructuración del algoritmo de valoración de las formas de evaluación, así como la validación del contenido cualitativo de la información de la autoevaluación y de la Bitácora de evaluación, elementos estos que pasarían a formar parte de las respectivas formas o instrumentos para evaluar el desempeño de los empleados.

Se realiza entonces:

a) Validación cuantitativa de carácter estadístico de las ponderaciones de los jueces expertos, a través del cálculo de:

* Error sistemático y error total de cada juez, y de todos los jueces de cada unidad de la corporación.
* Pesos medios por juez y por unidad de negocio.
* Desviación standard por cada juez y jueces en cada unidad de negocio.
* Correlación en cada unidad estratégica entre las ponderaciones de jueces.

Todos estos cálculos estadísticos fueron aplicados a fin de conocer la consistencia interna de las puntuaciones entre los jueces para la ponderación de las competencias y dimensiones.

b) Validación de la parte cualitativa de la evaluación y de la bitácora de la evaluación hecha por:

- Tres (3) Directores Zonales.
- Díez y seis (16) Gerentes Generales de Unidades de negocio.
- Cuatro (4) Gerentes de Relaciones Industriales de las Plantas
- Cuatro (4) Superintendentes o Jefes de Departamentos de Plantas.
- Ocho (8) Gerentes de Relaciones Industriales de Unidades Distribuidoras.
- Una muestra piloto de veinte y tres (23) empleados a nivel nacional.

En relación a la validación cualitativa, ésta se realizó a fin de evaluar la claridad del contenido, su aplicabilidad en la corporación, sin tener prevista para ésta un análisis de contenido ni de diferencial semántico, sino más bien considerándola una fuente para tomar información para evaluar las expectativas de educación y entrenamiento de los trabajadores.

Una vez validados los procesos antes señalados, se identificaron diferencias para cada área de negocio de la corporación y respetando estas, les fue diseñado para cada una de ellas una matriz de valoración de resultados, de comités de jueces expertos diferenciados en cuanto a zonas geográficas y características típicas de la naturaleza de su trabajo (Producción, Distribución,Compañias Relacionadas y Unidades Corporativas).

Adicionalmente a ello se hizo una subdivisión interna por clases de cargos agrupándose en tres niveles funcionales: Administrativo y Apoyo, Profesionales y Técnicos y Gerencial y Supervisorio.

Paralelamente a esto, se identificaron conductas de medición en trabajadores, mediante entrevistas de Incidentes Críticos y de Eventos Conductuales, logrando una validez y aplicabilidad significativa, obteniendose una base de datos de ciento setenta y cinco (175) conductas en áreas de producción, administración, recursos humanos, mantenimiento, entre otras, para ser aplicada en la Corporación de estudio.

Se elaboró el instructivo "Manual de Gestión del Desempeño", el material de apoyo audiovisual del taller a ser dictado a todos los evaluadores a nivel nacional y el arte de las hojas de evaluación, la autoevaluación y la bitácora de evaluación periódica; obteniéndose cuatro (4) formas o instrumentos de evaluación, siendo una de carácter general (Bitácora) y tres de carácter específico (001-A&A, 002-T&P y 003-S&G) identificadas como Anexos Nº 2, Nº 3, Nº 4 y Nº 5.

Dado que el modelo exige una participación activa del evaluado y del evaluador, de forma permanente y frecuente, se desarrolló una asesoría de aplicación, administración y control del mismo, de manera de orientar su ejecución con una evaluación sistemática y de mejora continúa. Se dictaron talleres de entrenamiento con duración de dos (2), cuatro (4) y ocho (8) horas para Directores, Evaluadores con experiencia y Evaluados a nivel de todas las unidades de la Corporación distribuidas en todo el territorio nacional, garantizando así la homogeneidad de la información brindada sobre el "Sistema de Gestión del Desempeño Centrado en Competencia" a todos los niveles de esta Corporación.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA Y FASES DE APLICACIÓN.

El "Sistema de Gestión del Desempeño Centrado en Competencias" presenta al empleado dentro de la organización como Recurso Humano, en el cual se adaptan, tanto la Organización , como las personas, para conseguir las ventajas competitivas y su enfoque está basado en la discriminación de personas Competentes y aún no Competentes, con

orientación al desarrollo personal y profesional, dado el liderazgo organizacional y posicionamiento en el mercado de la corporación objeto de estudio.

Este otorga un doble enfoque de los empleados, donde se hace necesario identificar los aspectos actuales de la conducta humana y su capacidad para demostrar conductas de manera tal de guiar el proceso de desarrollo personal y profesional, dentro de lineamientos organizacionales.

Adicionalmente a esto, el proceso de evaluación es aplicado en función de divisiones por clases de cargos agrupando en tres grandes niveles funcionales:

- Personal Administrativo y de Apoyo (A&A): Compuesto por aquel grupo de empleados que no necesitan instrucción universitaria para desempeñar su labor, así especificados en sus exigencias en las Descripciones de Cargos, entre ellos tenemos: Asistentes de Administración, Auxiliares, Mensajeros, Secretarias, entre otros.

- Personal Profesional y Técnico (T&P): Compuesto por aquellos egresados universitarios, como Técnicos Superiores, Licenciados, Doctores, entre otros, que ocupen cargos que así lo requieran y que no tengan personal a su cargo, entre ellos tenemos: Analistas de Soporte Técnico, Analistas de Recursos Humanos, Laboratoristas, Analistas Contables, entre otros.

- Personal Supervisorio y Gerencial (S&G) : Compuesto por los Gerentes, Jefes de Departamento, Superintendentes y Supervisores, entendiendo que la condición fundamental para ser supervisor, es tener al menos una persona a su cargo, independientemente del nivel de instrucción.

El proceso de gestión del Desempeño se desarrolla en cuatro grandes etapas o fases:

ETAPA I: SESIONES PERIÓDICAS DE EVALUACIÓN:

El proceso de gestión tal como su nombre lo indica, requiere la administración del desempeño, para ello se exige llevar un control periódico de evaluación **(sesiones de**

revisiónes periódicas) en alguna unidad de tiempo y con frecuencia acordada (mensual) de manera tal de poder tener registros del desempeño del empleado durante todo el Ejercicio anual; dichos registros se llevan en la **"BITÁCORA MENSUAL DE EVALUACIÓN"**, cuya estructura está dada por una sección de identificación y lineas para anotaciones, donde además se destacan aspectos positivos y aquellos a mejorar, siendo además una agenda y minuta sobre el desempeño. La aplicación de esta se sugiere en la entrevista de revisión de objetivos y metas periódicas. (ver Anexos Nº 2 y Nº 2a).

ETAPA II: REVISIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO:

Esta se realiza una sola vez al año, en esta oportunidad se debe llenar la forma de evaluación correspondiente al nivel clasificatorio que se le ha sido asignado al evaluado (Forma 001 - A&A, Forma 002 - T&P ó Forma 003 - S&G). En esta fase la unidad de Recursos Humanos envía la Forma de evaluación con los datos identificatorios del evaluado, la recibe el evaluador y le es entregada al evaluado para realizar el proceso de **AUTOEVALUACIÓN** indicando en el los siguientes elementos:

a.- Sus **Fortalezas** como características individuales que en él destacan tales como habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos, entre otras, y que son referidas a la ejecución en su cargo.

b.- Sus **Áreas a Mejorar** de conocimiento que se requieren en su cargo y gestión de trabajo (legales, financieros, técnicos, laborales, de computación) y pudiese incluir aspectos de desarrollo personal que influyan en su labor (comunicación, relaciones interpersonales,entre otros).

c.- **Actividades de Adiestramiento y Educación**, sugiriendo en orden de prioridad tres actividades que considera necesarias para mejorar su desempeño, identifica datos del nivel de educación actual y el entrenamiento previo realizado (en los dos últimos años).

Una vez realizada la autoevaluación, le es remitido el formato al evaluador a fin de:

1.- Dar visto a la autoevaluación, revisar ésta y registrar su firma.

2.- Realizar la evaluación cuantitativa y cualitativa.

1.- EVALUACIÓN CUANTITATIVA (EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS) :

El evaluador señala conforme a las conductas indicadoras en el instrumento, el resultado obtenido en cada una de las seis (6) dimensiones, discriminadas a su vez en competencias, operacionalizadas en conductas que son medidas en función de la coincidencia de las competencias individuales (un total de 26) del empleado y los requerimientos del cargo conforme a la escala de evaluación, clasificando al evaluado como competente o como aun no competente, en un rango de cuatro (4) opciones en la escala.

En esta parte el evaluador identifica con una **"X"** en cada conducta y conforme a la escala de medición, cuál es la opción que aplique respectivamente en cada situación y persona evaluada, obteniéndose un perfil gráfico que resulta de la unión de las **"X"** marcadas y un puntaje dado por un algoritmo interno de cálculo que considera el valor de la dimensión, por el valor de la competencia, por un índice en función del número de conductas , por el valor de la calificación según la escala de evaluación, obteniéndose al final un resultado para cada conducta, un resultado parcial por competencias individuales (dado por suma algebraica de las conductas que conforman cada competencia), por Dimensiones y un total general que resulta de la suma algebraica de todas las conductas particulares, lo que da el resultado cuantitativo global.

Cada una de estas competencias está definida y operacionalizada en conductas que son identificada de manera respectiva en función de la forma de evaluación que se aplique. (Ver Anexos Nº 3, Nº 4 y Nº 5).

2.- EVALUACIÓN CUALITATIVA:

En este aparte el evaluador de manera narrativa registra la información complementaria de la evaluación identificando los siguientes aspectos:

a.- Análisis de Incidentes Críticos : identifica conforme a las conductas esperadas que a su juicio fueron determinantes para el óptimo desempeño del puesto, cual fue la actuación del individuo en relación a esta. Este registro toma la información de la **BITÁCORA** (Anexo N° 2), o cualquier otro mecanismo de seguimiento y control que documente el desempeño de manera periódica.

b.- Análisis del Contexto, Recursos, objetivos y Metas: Se revisa aquí la medición de la calidad y cantidad de las metas alcanzadas, evaluando la disponibilidad o no de recursos, el ambiente y contexto de la labor, y la claridad de objetivos.

c.- Evaluación Narrativa Individual : El evaluador concluye sobre aspectos relevantes del desempeño, agrupando en cortas líneas los aspectos más resaltantes de los indicadores anteriores.

ETAPA III: EL EVALUADO Y EL EVALUADOR SE ENTREVISTAN:

En esta fase las personas involucradas en el proceso de gestión del desempeño realizan una entrevista de revisión de los resultados de la evaluación; esta requiere una preparación previa del evaluador en técnicas precisas para desarrollar su rol como entrevistador y lograr de esta reunión, acuerdos y compromisos que se expresan en la forma de evaluación, identificando reconocimientos sobre Incidentes críticos positivos (como aspectos determinantes del cargo hechos de manera exitosa), los incidentes a mejorar y algunos aspectos a revisar periódicamente; en esta fase el evaluado participa activamente dándole retroinformación a su supervisor a fin de dar a conocer los aspectos positivos y a mejorar en la actuación del supervisor.

ETAPA IV: APLICACIÓN DE RESULTADOS, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS MISMOS:

Una vez cubiertas las fases anteriores del proceso se obtienen los productos finales de la revisión y desarrollo del desempeño siendo estos, resultados cualitativos y cuantitativos, a considerar para:

1.- Adiestramiento y desarrollo: como atención a expectativas de autoevaluación y orientación de actividades para mejorar competencias con menores niveles de resultados que lo requerido.

2.- Planificación de recursos humanos: a fin de establecer una base de datos de sujetos con determinados niveles y poder hacer mapas de carrera y posibles cuadros de reemplazos.

3.- Compensación y beneficios: como otro elemento de importancia a considerar en los niveles de remuneración y aplicación de políticas salariales.

4.- Reclutamiento y selección: como una herramienta que permite identificar perfiles de competencias requeridos en algunos cargos para guiar un desempeño exitoso en función de la adecuación de conductas observables y requerimientos de los cargos, y ser consistentes en el reclutamiento y selección de personas que tengan cubierto parte de las competencias bajo el concepto previsto en la figura N° 3 de la página 45.

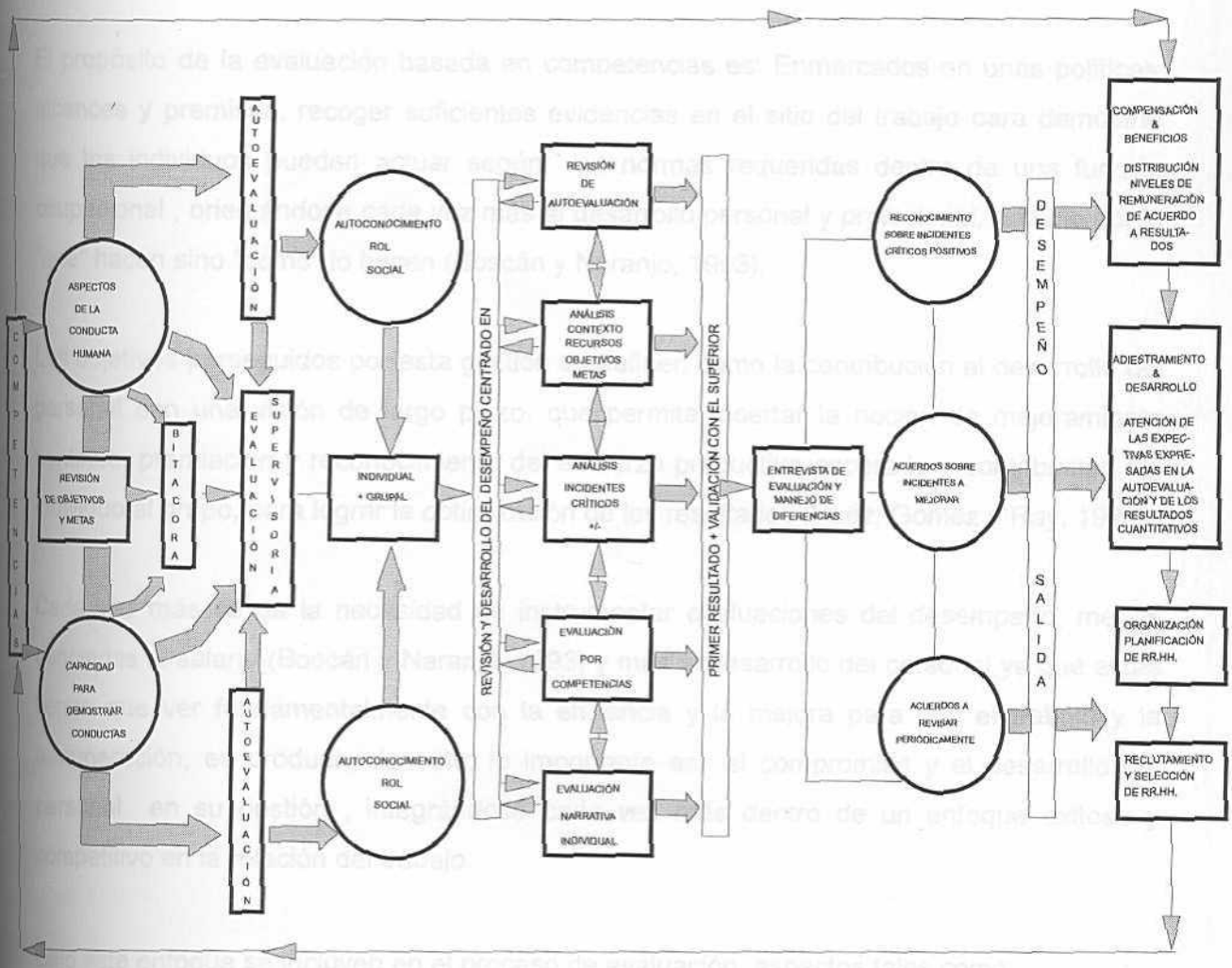
Conforme a las etapas descritas de este Sistema se identifica en la Figura Nº 5, el modelo definido para la Corporación en relación a la gestión del desempeño, la cual se muestra en la página siguiente:

MODELO DINÁMICO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CENTRADO EN COMPETENCIAS

DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

FIGURA N° 5

MODELO DINÁMICO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CENTRADO EN COMPETENCIAS



ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL Y DEL RECURSO HUMANO CON DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

FUENTE: Taller " Gestión del Desempeño centrada en Competencias". Un nuevo enfoque de Evaluación. Boscán y Naranjo. (1993). Lamina 7 / 20.

3.3 PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y NORMAS DEL SISTEMA.

El sistema requiere una práctica de aplicación a nivel corporativo regida por las siguientes normas, que deben estar enmarcados según se presenta en la Figura Nº 5a de la página siguiente, que muestra el encuadre de la Evaluación del Desempeño de la Corporación en estudio.

El propósito de la evaluación basada en competencias es: Enmarcados en unas políticas, alcances y premisas, recoger suficientes evidencias en el sitio del trabajo para demostrar que los individuos pueden actuar según las normas requeridas dentro de una función ocupacional , orientándose cada vez más al desarrollo personal y profesional, no sólo por lo "qué" hacen sino "cómo" lo hacen (Boscán y Naranjo, 1993),

Los objetivos perseguidos por esta gestión se definen como la contribución al desarrollo del personal con una visión de largo plazo, que permita insertar la noción de mejoramiento continuo, premiación y reconocimiento del esfuerzo productivo esperado y contribución del individuo al grupo, para lograr la optimización de los resultados (Paéz, Gómez y Ray, 1992).

Cada vez más se da la necesidad de instrumentar evaluaciones del desempeño, menos asociadas al salario (Boscán y Naranjo, 1993) y más al desarrollo del personal ya que estas tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia y la mejora para con el trabajo y la remuneración, es producto de esto; lo importante es el compromiso y el desarrollo del personal en su gestión , integrándose cada vez más dentro de un enfoque exitoso y competitivo en la relación del trabajo.

Bajo este enfoque se incluyen en el proceso de evaluación aspectos tales como:

1.- Observación continua, basada en la relación diaria: supervisión, equipo y empleado orientada a la gestión y desarrollo del empleado.

2.- Evaluación periódica acordada: que vincula el chequear el desarrollo de las habilidades y conocimiento del empleado.

LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO CORPORATIVA

FIGURA N° 5a

DIRECCIÓN NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

RRRHDV1
MOD 1093 -3/20

FUENTE: Taller " Gestión del Desempeño centrada en Competencias". Un nuevo enfoque de Evaluación. Boscán y Naranjo. (1993). Lamina 3 / 20.

3.- Incorporar al sistema de evaluación, los aspectos referidos a las contribuciones del empleado al proceso del mejoramiento de la calidad y productividad.

4.- Integrar la evaluación al proceso de planificación de recursos humanos, a los fines de establecer posibles mapas de carrera y eventuales cuadros de reemplazo con la información obtenida en el proceso.

5.- Identificarlo como un proceso o conjunto de procesos que puede abarcar: estrategias y objetivos de la organización, definición de puesto de trabajo, establecimiento de objetivos laborales, asesoramiento e instrucción al trabajador, supervisión del desempeño en términos de evaluar conductas, adiestramiento para el desarrollo de capacidades, remuneración y/o compensación en función del desempeño y formación y desarrollo constante, elementos estos identificados según Mitrani y Colaboradores (1990) como parte importante de una gestión integral del Desempeño.

En relación a los objetivos generales que este sistema contempla, están:

a) Obtener un conocimiento real de la actuación de los recursos humanos existentes en todos los niveles de las empresas seguidoras del sistema.

b) Suministrar los datos para fundar sobre bases más objetivas y justas, una serie de medidas administrativas (tales como terminación de servicios, acciones de adiestramiento, bonificaciones, traslados, promociones entre otras) favoreciendo su comprensión y aceptación por parte del personal a través de la aplicación transparente y compartida de medidas equitativas y comprensibles.

c) Desarrollar la capacidad de los empleados, estimulándolos a perfeccionarse cada día más, a través del conocimiento de sus cualidades y de sus puntos a mejorar.

La Evaluación del desempeño corporativo centrado en competencias presenta los siguientes objetivos específicos tal como se muestra en el cuadro Nº 12.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN.

CUADRO Nº 12

EMPRESA	EMPLEADOS	SUPERVISORES
- Proveer a la dirección de la empresa de un instrumento para el control y seguimiento de las actividades y resultados del empleado.	-Conocer si las características individuales, deseos y aspiraciones están siendo tomadas en cuenta.	- Como base para realizar análisis imparciales en la toma de decisiones, reduciendo peligros tales como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- Proporcionar insumos a otros subsistemas de Recursos Humanos.	- Mantener un cabal conocimiento del nivel de desempeño de su labor.	- Lograr una mejor relación, identificación y un mayor acercamiento entre evaluador - evaluado.
	- Conocer qué aspectos debe corregir o perfeccionar.	- Poseer un mayor conocimiento de lo que puede esperarse de los empleados.
	- Como medio básico para lograr acciones que redunden en progreso, al planear su desarrollo como persona y como profesional.	- Propiciar una comunicación adecuada, permitiendo a ambas partes, apoyarse y obtener un mejor desempeño del trabajo.

FUENTE: Información compilada del manual "Sistema de gestión del desempeño". Publicación interna de la Corporación de estudio. Versión 1. Boscán y Naranjo (1993).

Por último sería de importancia identificar que este sistema persigue como filosofía en la acción y desarrollo del desempeño tres grandes aspectos:

1) Tener orientación hacia el futuro, concentrándose en el mejoramiento del desempeño antes que en la mera evaluación.

2) Requiere involucrarse activamente durante todo el proceso continúo en la búsqueda de formas y maneras de mejorar el desempeño.

3) Establecer un proceso más comprensivo e ininterrumpido permitiendo destacar las palabras positivas **"Desempeño y Desarrollo"** a diferencia del sistema tradicional de evaluación.

Entre las normas de este sistema están:

1.- La evaluación requiere la realización de sesiones periódicas de revisión y desarrollo del desempeño y la utilización de la forma de evaluación respectiva (que corresponda a la clasificación del cargo que ocupe el evaluado así como la bitácora de evaluación).

2.- La evaluación la realiza el supervisor directo del empleado, el cual debe tener un entrenamiento previo para evaluar.

3.- La evaluación final deberá ser revisada con el supervisor inmediato del evaluador.

4.- La bitácora es aplicada para todo personal empleado fijo, pero solo podrá evaluarse con las formas de evaluación (A&A, T&P ó S&G) a quienes hayan cumplido seis (6) meses de labores ininterrumpidas, para la fecha de la evaluación, no considerando contratados, eventuales o temporeros.

5.- La hoja de evaluación del empleado debe ser discutida con éste y conformada con las firmas respectivas (jefe inmediato del evaluador, evaluador y evaluado) y deberá remitirse junto con la Bitácora de Evaluación a la Gerencia de Recursos Humanos a fin de realizar las gestiones administrativas correspondientes y archivar en su expediente.

6.- Se requiere que el proceso sea de carácter dinámico y centrado en criterios de gestión eficaz y eficiente de Evaluación del Desempeño, al seguir las normas del proceso y utilización eficaz de los resultados.

Aun cuando se presentan estas normas, se debe indicar que no reunen todos los aspectos de manera exhaustiva, sino más bien se refieren a aspectos de carácter corporativo y de necesaria aplicación a nivel de cada unidad de negocio.

UNIDAD III :

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ EN LOS PROCESOS DE MEDICIÓN.

Según lo establecen Selltiz, Wrightsman y Cook (1965).

> *" Un procedimiento de medida consiste en una técnica de recogida de datos más una serie de normas para la utilización de estos datos. El objetivo de las diversas técnicas de recogida de datos es el de obtener evidencia fidedigna que sea significativa para las preguntas de investigación que van a ser formuladas". Pág. 226*

Pero para que estas técnicas de recogida de datos y sus normas de utilización sean útiles, deben ser capaces de ofrecer información que no sólo sea significativa sino correcta, garantizándolo a través de la presencia de dos aspectos decisivos, como lo son la Confiabilidad y la Validez.

En relación a estos dos aspectos existen múltiples y variadas concepciones, así como opiniones de gran diversidad de autores, tanto en lo que respecta a las definiciones utilizadas, como a las clasificaciones empleadas, los procedimientos para llevar a cabo su medición, entre otros.

A los efectos de este trabajo de grado, vamos a tomar como base, los conceptos y las clasificaciones utilizadas, tanto en Confiabilidad como en Validez por los autores Selltiz, Wrightsman y Cook (1965) .

1.- CONFIABILIDAD

Para ellos, la confiabilidad es el grado en que las medidas proporcionan resultados consistentes, es decir un procedimiento de medida es fiable en el grado en que una serie de medidas dan resultados similares, partiendo del hecho de que no hay razón para estimar que el objeto o estado medido ha cambiado de hecho entre las dos mediciones, y que entre una medición y otra, sólo se ha dado la variación en un aspecto, que puede ser:

* El contenido de los ítems específicos,

* La identidad del observador,

* El tipo de administración.

Igualmente la Confiabilidad supone la consistencia entre dos ó más instrumentos muy similares, destinados a medir la misma característica (Selltiz, Wrightsman y Cook; 1965).

Si se supiera que un instrumento de medida tiene una Validez satisfactoria, para el propósito que se trata de utilizar, no necesitaríamos preocuparnos por su Confiabilidad, debido a que la Validez nos refleja que se quiere medir con un mínimo de distorsión por otros factores, ya sean constantes o transitorios, y por tanto podemos afirmar que también poseen una aceptable confiabilidad (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1965).

1.1.- MÉTODOS PARA DETERMINAR LA CONFIABILIDAD.

Así mismo estos autores plantean distintos métodos que pueden ser utilizados para determinar la confiabilidad de las medidas, entre las que encontramos:

A.- MÉTODO DE ESTABILIDAD.

Se determina sobre la base de la consistencia de las medidas después de repetidas aplicaciones. La Estabilidad supone que existe correlación en las respuestas obtenidas en aplicaciones repetidas de un mismo instrumento en dos períodos de tiempo diferentes, es decir el coeficiente de estabilidad indica el grado en que la medida refleja las diferencias en características relativamente persistentes entre individuos y que afectan a la medida. El método adecuado para la determinación de la Estabilidad es la comparación de los resultados de mediciones repetidas.

Este método tiene una serie de limitaciones que deben tenerse en cuenta a la hora de determinar la confiabilidad:

* Que la característica objeto de medición cambie.

* Mal entrenamiento de los encargados de suministrar el instrumento.
* Que no se administre el instrumento en el mismo ambiente en las diferentes aplicaciones.
* Que se pierdan sujetos de una muestra a otra (por ejemplo: Mortalidad)
* El proceso de maduración natural del individuo en relación al criterio medido
* El efecto memoria.

B.- MÉTODO DE EQUIVALENCIA.

Las estimaciones de Equivalencia se ocupan de conocer en qué grado, distintos investigadores utilizan el mismo instrumento para medir a los mismos individuos al mismo tiempo, o diferentes instrumentos aplicados a los mismos individuos al mismo tiempo, llegan a resultados consistentes. Es evidente que éste procedimiento no se ve afectado por las fluctuaciones cotidianas de la persona o de la situación de medición, debido a que ambas formas del test son administradas en una sola sesión.

Igualmente en este método existen una serie de limitaciones que deben ser tomadas en cuenta:

* Fatiga causada por la aplicación de varios instrumentos al mismo tiempo.
* El hecho de que los instrumentos que se apliquen al mismo tiempo a los individuos, sean lo suficientemente parecidos como para que puedan establecerse comparaciones entre los resultados, a la vez que lo suficientemente diferentes, para evitar que actúe el efecto memoria (repetición de las mismas respuestas).

C.- MÉTODO DE HOMOGENEIDAD.

Lo que se busca es medir la consistencia interna en el instrumento; los indicadores y los ítems que se están utilizando para medir las variables deben tener relación entre ellos y a su vez cada uno debe por separado tener relación con el atributo o variable que queremos medir; es decir lo que se busca es medir la consistencia entre cada estímulo y la variable.

En este método se utiliza sólo un instrumento en donde se introducen una serie de preguntas de camuflaje (preguntas diferentes para medir una misma cosa) con el fin de medir la consistencia.

Este coeficiente de Homogeneidad también es conocido (en una primera aproximación) como la correlación de corte por la mitad, en donde el número de los ítems del test se dividen en dos mitades (que son iguales), y una vez aplicados, se comparan las puntuaciones obtenidas por ambas mitades, a fin de obtener una estimación del grado en que son equivalentes. Es decir, las dos mitades son consideradas como formas alternas del mismo test. El coeficiente resultante es una indicación de la consistencia interna del test.

Estudios más recientes han llegado a la conclusión de que sí todos los ítems del test tratan de medir la misma característica, deberían ser comparadas las mitades escogidas al azar, más bien que las mitades que son equivalentes, utilizando para ello los dos métodos de cálculo de coeficiente de equivalencia más ampliamente utilizados como lo son: El Coeficiente Alfa de Crombach y La Fórmula 20 De Kuder - Richardson (K-R 20).

El coeficiente de Equivalencia indica el grado en que concuerdan las medidas de los mismos individuos al mismo tiempo (por eso no tiene en cuenta la inestabilidad que se presenta con el paso del tiempo como una fuente de no confiabilidad). Las mediciones pueden ser hechas ya sea por distintos observadores utilizando el mismo instrumento o por distintos instrumentos que tratan de medir la misma característica.

En relación a la Confiabilidad, se encuentra una gran cantidad de concepciones y clasificaciones de ésta, en base a lo que establecen diferentes autores, cuyas opiniones se resumen en el cuadro Nº 13, mostrado en la página siguiente.

CUADRO RESUMEN DE CONCEPTOS Y CLASIFICACIONES DE CONFIABILIDAD SEGÚN VARIOS AUTORES.

CUADRO Nº13

AUTOR	DEFINICIÓN	CLASIFICACIÓN
Blum y Naylor (1976).	"Así un instrumento confiable de medición es aquel en el cual el individuo recibe la misma calificación (o casi la misma) en mediciones repetidas. Cuando se emplea el coeficiente de correlación para medir la similitud de resultados para un grupo de personas en dos aplicaciones de la misma medida, se le denomina coeficiente de confiabilidad". Pág. 64	* Método de Prueba - Reprueba. * Método de Pruebas Paralelas. * Método de Prueba Subdividida.
Brown Frederick (1980).	"La confiabilidad se puede definir por la proporción de variabilidad en el conjunto de calificaciones de una prueba, que representa diferencias 'Reales' entre las personas; esto es, la proporción no atribuible a errores de medición". Pág. 56	* Estabilidad. * Equivalencia.
Thorndike Robert (1989).	La confiabilidad viene dada por la exactitud con la cual la muestra representa al universo del cual se seleccionó.	* Confiabilidad Estimada en Versiones Equivalentes. * Confiabilidad Estimada en Reaplicación de Pruebas. * Confiabilidad Estimada en la Consistencia Interna.
Coolican Hugh (1994).	Una prueba se considera confiable si tiende a producir las mismas puntuaciones en la misma población en momentos diferentes.	*Confiabilidad Interna. *Confiabilidad Externa o Estabilidad.
Hernández, Fernández y Baptista (1994).	" La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto, produce iguales resultados." Pág. 242.	* Método de Estabilidad. * Método de Formas Alternativas o Paralelas. * Método de Mitades Partidas. * Coeficiente de Alfa Crombach. * Coeficiente KR - 20.

FUENTE: Datos compilados de la revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz, (1995).

Una vez que se ha definido lo que es la confiabilidad, se han determinado las técnicas que se utilizan para medirla y los factores que la pueden afectar, es necesario preguntarse ¿Cómo se interpreta el coeficiente de confiabilidad? y ¿ Cuál es el nivel aceptable de confiabilidad?. Para poder responder a estas preguntas es necesario tomar en cuenta tres aspectos:

* En primer lugar, la confiabilidad de una prueba estimada con una técnica, en una situación y con una muestra específica, no será la misma que la estimación obtenida con una técnica diferente, en una situación distinta o con una muestra diferente. Es decir, siempre se debe interpretar un coeficiente de confiabilidad específico, y no hacer afirmaciones sobre la confiabilidad de la prueba.(Brown, 1980)

* En segundo lugar el coeficiente de confiabilidad es sólo una estimación de la magnitud de la inconsistencia en las calificaciones de la prueba, pero no indica, excepto de manera indirecta, las causas de esa falta de inconsistencia. (Brown, 1980)

* En tercer lugar, la confiabilidad no es un fin en sí mismo sino más bien una etapa en el camino hacia una meta. O sea, que, a menos que los resultados de las pruebas sean consistentes, no se podrán relacionar con otras variables con algún grado de confianza. (Brown, 1980).

La concepción clásica de la confiabilidad considera que toda prueba tiene dos componentes aditivos, que son la puntuación " verdadera" y el "error" aleatorio, que se considera no está relacionado con la verdadera puntuación y tampoco con el error que ocurriría en otra medición del mismo atributo.

Conforme la definición del universo se amplía, cualquier tarea única o muestreo pequeño de tareas se vuelve menos adecuado para representarlo. Es decir debido a que cualquier estimación de confiabilidad de alguna prueba se refiere a su precisión para estimar alguna puntuación particular del universo, ésta dependerá tanto de la definición del universo, como de la prueba misma (Thorndike, 1989).

2.- VALIDEZ.

La confiabilidad se considera un procedimiento complementario de medida (debido a que su determinación se lleva a cabo a través de un procedimiento sencillo), por que por sí sólo no denota validez de los instrumentos; es decir una alta confiabilidad, con independencia de

cómo ésta sea concebida y medida, no lleva necesariamente a una alta validez, ya que la confiabilidad sólo puede mostrar que algo está siendo medido de forma segura, pero no necesariamente que se trata del concepto - objetivo. Una medida válida con baja fiabilidad resulta de mayor utilidad que una medida fiable de algo cuya medición no nos interesa. (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1965).

Es por eso que Selltiz, Wrightsman y Cook (1965) establecen que la validez es un aspecto metodológico que debe ser tomado en cuenta en cualquier instrumento de medida, y en tal sentido la definen de la siguiente manera:

> *"La Validez de un instrumento de medida puede definirse como el grado en que las diferencias de puntuación reflejan verdaderas diferencias entre individuos en la característica que se pretende medir, más que los errores constantes o de azar".* Pág. 238

Debido a que la conducta humana, está determinada de forma muy compleja, no existe un instrumento de medida completamente válido, en el sentido de reflejar únicamente las diferencias de las características que intentamos medir, es por esto que en los instrumentos de medida disponibles, tratamos de aumentar su validez, para así reducir en tanto como sea posible su susceptibilidad a otras influencias que no sean las características que intentamos medir (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1965).

Partiendo del hecho de que no sabemos cuál es la verdadera posición de una persona frente a la variable que intentamos medir, tenemos que tomar en cuenta que no hay una forma directa de determinar la validez de las medidas, sino que por el contrario la validez del instrumento se mide por el grado en que los resultados obtenidos son compatibles con otras evidencias significativas, por ejemplo el puntaje obtenido por una persona en la evaluación y el desempeño de la persona en su lugar de trabajo (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1965).

2.1.- TIPOS DE VALIDEZ

Selltiz, Wrightsman y Cook, (1965) hacen referencia a varios tipos de validez en función del objetivo de las medidas, entre las que tenemos:

A.- VALIDEZ PRAGMÁTICA O PRÁCTICA:

La Validez es juzgada en términos de la exactitud de las predicciones hechas sobre la base de los resultados del test. En este tipo de validez el interés se centra en la utilidad del instrumento de medida como un indicador o predictor de alguna conducta específica o característica de la persona. Lo importante en este tipo de validez es la existencia de un criterio válido y confiable con el cual poder comparar las puntuaciones del instrumento de medida.

A su vez esta Validez puede clasificarse en:

1.- VALIDEZ PREDICTORA : Es la idoneidad del test para distinguir a los individuos que diferirán en un futuro.

2.- VALIDEZ CONCURRENTE : Un test se dice que tiene Validez Concurrente, cuando es capaz de distinguir a los individuos que difieren en su "status" presente.

En la aproximación pragmática a la validez, el interés se centra en la utilidad del instrumento de medida como un indicador o predictor de alguna conducta específica o característica de la persona. Lo que es esencial en este intento de validación es que haya razonablemente un criterio válido y fiable con que poder comparar las puntuaciones del instrumento de medida, ya que la comprobación de predicciones contra un criterio que puede ser irrelevante, inexacto o no fiable proporciona una evaluación dudosa del instrumento de medida. A pesar de todo esto, en la práctica, los investigadores hallan con frecuencia que no existe ningún criterio totalmente comprobado, por lo tanto seleccionan el que les parece más adecuado y tratan de tener en cuenta sus limitaciones y, si es posible, complementarlo con criterios adicionales, pero también es necesario tener en cuenta que aunque no exista un criterio perfecto, la confiabilidad y la validez de los criterios disponibles pueden ser mejoradas.

B.- VALIDEZ TEÓRICA O CONSTRUCTIVA:

Lo que se busca con este tipo de validez, no es hacer una predicción del comportamiento, sino más bien servir como base para inferir el grado en que el individuo posee alguna característica o rasgo que presumiblemente se refleja en el resultado del test. Este tipo de Validez supone la relación de una medida con una serie de otras.

Dentro de la Validez Teórica podemos encontrar:

1.- VALIDEZ CONVERGENTE : Está referida a evidenciar que distintas medidas del concepto llevan a resultados semejantes.

2.- VALIDEZ DISCRIMINANTE : Muestra la evidencia de que un concepto tal como ha sido medido, puede diferenciarse de otros conceptos; es decir diferencias que deben encontrarse en medidas contrarias.

Dentro de validez, deben tenerse en cuenta dos importantes consideraciones :

1.- Si el instrumento mide realmente la clase de comportamiento que el investigador cree, y

2.- Si es una muestra adecuada de esta clase de conducta. Porque puede suceder ocasionalmente que un test que parece estar midiendo una clase de comportamiento se halla, de hecho, midiendo otro.

C.- VALIDEZ APARENTE:

Son aquellas medidas que se centran en la conducta en que el experimentador está interesado.

D.- VALIDEZ DE CONTENIDO:

Está orientada a revisar si el test proporciona o no una adecuada muestra de la clase de conducta que nos interesa. Este tipo de validez en principio requiere una especificación completa del universo de conductas en cuestión y de todos los posibles ítems de un test que podrían ser utilizados para su medición. Con frecuencia, ésto es imposible, dado que el número de posibles ítems de un test puede alcanzar el infinito. Lo que sí es posible, y esencial es una cuidadosa consideración de qué conducta es exactamente la que queremos medir, y la variedad de formas en que puede ser medida.

La procesos de validación pragmática y teórica no son mutuamente excluyentes, sino que por el contrario debido a que un solo test o instrumento de medida puede ser utilizado para una serie de distintos objetivos, para cada uno de ellos debe utilizarse el método adecuado para comprobar la validez, dándose incluso el caso de incluir la validez pragmática en la evaluación de la validez teórica.

Se puede decir que existen buenas razones para no quedar satisfechos con un procedimiento de medida que ha sido validado sólo pragmáticamente, ya que en tanto no sea atendido el porqué de su utilidad, no hay seguridad de que las condiciones de la misma sean válidas para cualquier y con cada aplicación determinada, y con cada aplicación solamente podemos tener la creencia ingenua de que valdrá para esta vez. Es más, en el grado en que el intento pragmático se limita a sí mismo, es descubriendo correlaciones empíricas sin ninguna preocupación por una explicación teórica de las relaciones que vaya supuesta, se trata de un procedimiento antieconómico, puesto que no permite generalización a otros problemas.

En la validación de contenido, se señala que todos los test miden el concepto - objetivo, pero quizá no todo el concepto. En la validación pragmática se asume qué es lo que se quiere medir para el propio propósito (criterio), y qué puede esperarse que el test se correlacione con el criterio. La validación constructiva investiga lo que asumen las dos anteriores y de esta forma apoya a ambas.

Siguiendo con la Validez, se encuentra una gran cantidad de concepciones y clasificaciones de ésta en base a lo establecido por diferentes autores, cuyas opiniones se resumen en el cuadro siguiente:

CUADRO RESUMEN DE CONCEPTOS Y CLASIFICACIONES DE VALIDEZ SEGÚN VARIOS AUTORES

CUADRO Nº 14

AUTOR	CONCEPCIÓN	CLASIFICACIÓN
Blum y Naylor (1976)	" La validez de un predictor puede definirse generalmente como el grado en que el predictor permite alcanzar ciertas metas al usuario, midiendo lo que se supone que debe medir. Así el tipo específico de validez implicada depende de la finalidad particular del usuario en cualquier situación" Pág.58	* Validez de Predicción. * Validez Concurrente. * Validez de Contenido. * Validez de Construcción. * Validez Sintética. * Validez Aparente.
Brown Frederick (1980)	La validez según este autor es aquella que trata de responder las siguientes interrogantes: ¿Qué mide la prueba? y ¿Con qué precisión lo mide?, considerándola además como un término genérico que se da a una clase de conceptos y procedimientos estrechamente relacionados.	* Validez Relacionada con los Criterios. - Validez Predictiva. - Validez Concurrente. * Validez de Contenido. * Validez de Construcción. - Métodos Intrapruebas. - Métodos Interpruebas.
Thorndike Robert (1989)	Cuando se evalúa la validez de una prueba, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuáles generalizaciones se pueden hacer apropiadamente a partir de la puntuación en esa prueba?.	* Validez de Contenido. * Validez de Concepto. * Validez de Pronóstico.
Coolican Hugh (1994).	Este autor parte de la suposición de que un efecto o prueba es válida, si demuestra o mide lo que el experimentador piensa o dice.	* Validez de Apariencia. * Validez de Contenido. * Validez de Criterio. - Validez Concurrente. - Validez Predictiva. * Validez de Constructo.
Hernández, Fernández y Baptista (1994).	"Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir." Pág. 243	* Validez Interna. - Validez de contenido - Validez de criterio: Concurrente. Predictora. - Validez de Constructo. * Validez Externa.

FUENTE: Datos compilados de la revisión de lecturas con motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

Las estadísticas usadas comunmente para expresar la validez de una prueba son las correlaciones entre la puntuación de las pruebas y cierta medida o medidas de criterio que

se usan para presentar el grado de "éxito" en la ocupación o en el programa de entrenamiento.

3.- ERRORES EN LA MEDICIÓN.

Un instrumento de medida ideal sería aquel que pudiese ofrecer a su vez confiabilidad y validez. Sin embargo, en la realidad pocos (si es que realmente hay alguno) procedimientos de medidas en las ciencias sociales coinciden con esos criterios, esto es debido a que la conducta humana, los sentimientos, las capacidades e incluso las características físicas fluctúan hasta cierto punto; así, es probable que ningún instrumento proporcione resultados idénticos de una operación de medida a otra, esto quiere decir que es casi imposible conseguir en los instrumentos una consistencia del 100 por 100, así como tampoco que el instrumento mida únicamente la característica en la que está interesado el investigador.

Tradicionalmente los efectos de tales factores han sido concebidos como errores de medida, habiéndose realizado intentos de incrementar la fiabilidad y la validez de los instrumentos de medida mediante la reducción de tales errores.

Un problema básico en la evaluación de los resultados de cualquier medida, es definir lo que se considera como verdaderas diferencias en la característica que se está midiendo, y que ha de ser tomado en cuenta como variaciones debidas a errores en la medición (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1965).

Estos mismos autores hacen referencia a una clasificación de los errores de la siguiente manera:

A.- ERROR CONSTANTE (Sistemáticos o de Sesgo):

Es el introducido en la medida por algún factor que sistemáticamente afecta la característica objeto de medida. Estos son:

* Verdaderas diferencias de las características objeto de medida.
* Verdaderas diferencias entre las características relativamente estables del individuo.

* Diferencias debidas al método de muestreo de los ítems.
* Diferencias debidas a distinto formato del instrumento.
* Diferencias debidas a la falta de claridad del instrumento de medida.

B.- ERROR ALEATORIO O DE AZAR (variables):

Es debido a aquellos aspectos pasajeros de la persona, de la situación de medida, del procedimiento de medida, entre otras, que parecen variar de una medición a otra, aunque la característica que se intenta medir no haya cambiado. Estos son:

* Factores personales transitorios.
* Diferencias debidas a variaciones en la administración.
* Diferencias debidas a factores de situación.
* Diferencias debidas a factores mecánicos.
* Diferencias debidas al proceso de análisis.

Las estimaciones de Validez, se ven afectadas por ambos tipos de errores; pero las estimaciones del grado de Confiabilidad sólo tienen en cuenta, generalmente, los errores de azar.

Por su parte Brown (1980), considera que un buen modo de tomar en consideración los conceptos de confiabilidad y validez es el de examinar las variables que influyen en los resultados de la prueba, donde se considera que cualquier variable que produzca resultados inexactos se considerará que introduce un error.

Brown (1980) indica que aún cuando se pueden considerar varias clases de errores, dos de ellos son los que poseen una importancia particular, siendo estos: los errores no sistemáticos o de azar, entendiendo por azar la falta de consistencia en los resultados de prueba de una ocasión a otra y los errores sistemáticos o constantes.

Igualmente existen tres causas de errores de medición, las cuales analiza en forma detallada:

a.- Los errores inherentes a la prueba: (sobre todo los que se deben al muestreo de reactivos) entre ellos tenemos, la ambigüedad en la redacción de un reactivo o en las especificaciones que se hacen de los procedimientos para dar una respuesta, lo cual puede producir respuestas inestables. Los reactivos difíciles que hacen que el sujeto tenga que adivinar, pueden producir errores. Los límites de tiempo restrictivos, la longitud de las pruebas, la elección de los reactivos que se incluyen en las pruebas, entre otras.

b.- Los errores asociados a las condiciones de aplicación de la prueba: entre los errores que se pueden presentar, tenemos la falta de comprensión de las situaciones, interrupciones inesperadas, otras distracciones, errores al marcar las respuestas, errores en el registro del tiempo, entre otras. De las tres causas de errores, estos son los más fáciles de controlar o minimizar, esto se ha logrado debido a la experiencia que se ha adquirido en medición originando como resultado el desarrollo de instrucciones detalladas para la aplicación (y la calificación) de las pruebas.

c.- Los errores debidos a fluctuaciones en las características del individuo: este aspecto está muy relacionado con la motivación que tienen las personas a la hora de realizar las pruebas, ya que se presentarán errores si una persona o un subgrupo de personas tiene una motivación diferente que la mayoría de los sujetos examinados.

4.- LA CONFIABILIDAD Y LA VALIDEZ EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Según lo establece Larrañaga(1974) una vez que se desarrolla un programa de "Evaluación del Desempeño", es necesario que se compruebe en él su Validez y Confiabilidad, expresada en el sistema, sí mide realmente la eficiencia de cada individuo, y si los resultados obtenidos de las sucesivas evaluaciones realizadas periódicamente son concordantes.

Ahora, en relación con la confiabilidad, Larrañaga (1974) considera que un instrumento es confiable, cuando proporciona aproximadamente los mismos resultados en dos

calificaciones sucesivas efectuadas con un intervalo corto de tiempo, por el mismo evaluador sobre el mismo grupo de trabajadores.

A pesar de que la consistencia se basa en la igualdad de resultados, no se puede pretender, que estos sean exactamente iguales, debido a que la actuación en el trabajo, por estar en función de muchos factores, no se mantiene constante, aún cuando se trate inclusive de períodos de tiempo cortos.

En relación a este aspecto lo que se debe hacer es comparar los resultados obtenidos con los datos que se posean de las tendencias de cada trabajador , ya que estas comparaciones, permitirán determinar, si las desviaciones halladas en las calificaciones sucesivas hechas al trabajador, tienen una explicación lógica, o son producto más bien del sistema que no tiene el grado suficiente y necesario de confiabilidad. (Larrañaga,1974). Este autor considera que existen otros factores que pueden afectar la confiabilidad, como los son:

FACTORES QUE AFECTAN LA CONFIABILIDAD.

CUADRO Nº 15

FUENTE DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN
Cambio de actitud de los evaluadores en cuanto al método.	Como se sabe, la confiabilidad se basa en la comparación de los resultados de la aplicación de un mismo instrumento a los mismos trabajadores en dos períodos de tiempo diferentes, por lo cual un cambio en la actitud de los evaluadores sea bien por causas de tipo personal, o por haber cambiado su juicio respecto al sistema, traeria como consecuencia la imposibilidad de establecer adecuadas comparaciones entre las dos mediciones.
Introducción de cambios en el sistema de calificaciones o en la forma de evaluar.	Estos cambios al igual que en el caso anterior, limitaría la posibilidad de establecer adecuadas comparaciones entre las dos mediciones.
Cambio en el conocimiento del carácter de los evaluados por haberse fijado mejor en sus cualidades.	Este factor debe tratar de evitarse, a través del establecimiento de un período de tiempo mínimo para que, el supervisor evalúe a su supervisado, para lograr con ello que este pueda conocer bien a las personas que ha de evaluar.
Existencia de influencia de las evaluaciones anteriores.	Según el autor, este factor tiende a aumentar el índice de confiabilidad del sistema, por que aunque se actúe en perjuicio de la veracidad de los resultados, los cambios reales producidos en el período entre las evaluaciones, quedan amortiguados por este mismo hecho.

FUENTE: La Evaluación de Eficiencia del Personal. Larrañaga. (1974).

A diferencia de lo que sucede con la validez, Larrañaga (1974) considera que existen varios métodos para estimar la confiabilidad en forma más concreta y segura, ya que todos ellos tratan de determinar el índice de correlación lineal entre los resultados del sistema de calificación y el procedimiento que se toma en cuenta para el contraste.

Uno de los grandes problemas que tenemos que enfrentar para lograr adecuados grados de confiabilidad, es la calidad y características de los evaluadores. Estos evaluadores tienden a ser comúnmente los supervisores (evaluaciones de supervisión), debido a la aparente simplicidad y su aplicación casi universal, que se sustenta sobre la base de que prácticamente cada trabajador que ingresa a un campo de trabajo, posee un "jefe" que es el encargado de decirle al trabajador qué es lo que debe hacer y cómo debe hacerlo, independientemente del grado y estilo de supervisión que éstos ejerzan sobre sus trabajadores.

Desafortunadamente, las evaluaciones realizadas por el supervisor adolecen de todas las deficiencias, que se dan por el hecho de que la evidencia sobre la que realizan las evaluaciones son con frecuencia casuales y no sistemáticas, por considerarlas como una tarea molesta y cansada, además de que los supervisores también tienen que cumplir con otras responsabilidades.

Lo anteriormente dicho trae como resultado que las evaluaciones tienden a ser más bien bajas en confiabilidad y de importancia limitada en lo que respecta a identificar diferencias reales en la efectividad del rendimiento en el trabajo.

Para compensar los efectos que se puedan presentar por el hecho de que se puedan causar por lo dicho anteriormente, se ha tratado de evitar en las evaluaciones etiquetas simples de adjetivos (Superior, excelente, muy bueno, bueno, aceptable y pobre) sustituyéndolas por declaraciones que describan objetivamente el comportamiento real en respuesta a las exigencias del trabajo, para que así el supervisor lo que tenga que hacer es escoger de entre un conjunto de declaraciones, la que mejor describa cómo respondería el trabajador ante una exigencia particular de trabajo.

Pareciera que con estos procedimientos se puede reducir en algún grado la idiosincrasia individual de los evaluadores, más no el desconocimiento que tenga el supervisor del trabajo que realizan los trabajadores que debe evaluar (debido al poco contacto que tiene con ellos, o a poco interés en la calidad de su rendimiento), es por eso que adicionalmente tienen que recurrirse a otros aspectos, como lo son atribuirle suficiente importancia a los trabajos, con lo cual se puede garantizar una gran cantidad de esfuerzo, así como la intención de hacer evaluaciones más objetivas y orientadas hacia la conducta; pero a pesar de esto se considera que la habilidad y la voluntad de un diverso grupo de supervisores que hagan apreciaciones de forma diferenciales de sus subordinados serán limitadas siempre y cuando, reduzcan la efectividad de cualquier procedimiento (Thorndike, 1980).

Ahora, en relación a la validez Larrañaga (1974) considera, que se puede decir que un sistema es válido, cuando mide lo que verdaderamente se intenta medir, igualmente establece que el "índice de validez" se logra cuando estos resultados pueden ser expresados estadísticamente.

Debido a que la validez para poder medirse debe apoyarse en un conjunto de criterios objetivos con los cuales puedan comprobarse las calificaciones, es bastante difícil y a veces imposible obtener pruebas estadísticas de la validez de las evaluaciones. Adicionalmente a este aspecto, se considera que la evaluación tiene dentro de sí una serie de características que dificultan su validez, entre las que tenemos, las mostradas en el cuadro Nº 16, de la página siguiente.

Éste considera, que conjuntamente con los problemas que existen para considerar a un instrumento válido, se dan una serie de procedimientos para demostrar la validez, entre los que tenemos:

1.- Correlación entre los resultados de la evaluación y los resultados de los test de aptitudes.

PROBLEMAS QUE DIFICULTAN LA VALIDEZ.

CUADRO Nº 16

FUENTE DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN
La naturaleza subjetiva de las calificaciones.	Todos los sistemas de una u otra manera implican que el supervisor deba utilizar criterios subjetivos para calificar factores, que muchas veces son, así mismo, subjetivos.
La validez como función de la naturaleza de la conducta que se está evaluando.	Los supervisores para cuantificar sus opiniones sobre el "comportamiento" de los supervisados se apoyan en los procedimientos de las evaluaciones, produciendo como consecuencia que la compleja naturaleza del "comportamiento" que se está evaluando, afecte la validez del sistema.
La validez como función del conocimiento del calificador de la conducta objeto de evaluación.	Si se trata de evaluar una conducta compleja, no podemos esperar que las evaluaciones resultantes sean válidas, si el evaluador no es capaz de interpretar o comprender lo que exactamente se quiere evaluar; por tanto la conducta objeto de evaluación debe ser definida con mucho cuidado a fin de garantizar que el supervisor pueda comprender claramente que es lo que se quiere medir.
La validez como función del conocimiento de la conducta del trabajador sujeto de la evaluación.	Igualmente la validez del instrumento se ve afectada, por el grado de conocimiento que el supervisor tenga de la conducta o la actuación del supervisado, aspecto que se refleja por la capacidad de observación, de juicio y habilidad que tenga el supervisor.
La validez como función del prejuicio del evaluador.	Aún cuando se logren asegurar los dos aspectos anteriores (conocimiento de la conducta que se va a evaluar y conocimiento de la conducta del trabajador), no se podrán obtener evaluaciones válidas, si estas se encuentran afectadas por prejuicios personales del supervisor.
La validez como función del propósito de las evaluaciones.	Cuando las evaluaciones tienen una orientación precisa, como lo es medir la pericia del trabajador, no se puede esperar que ésta al mismo tiempo actúe como elemento motivador para el trabajador, ya que se considera que si el supervisor tiene en mente esta doble función, lo que se lograría con ello es disminuir la validez de la calificación como índice de pericia.
La validez como función del tiempo disponible para hacer las evaluaciones.	Se considera que en la medida que el evaluador pueda contar con más tiempo para revisar con tranquilidad cada una de las evaluaciones, y asignarle una calificación después de que se ha logrado reunir, sistematizar y organizar todos los elementos de juicio, el grado de validez de las evaluaciones será mayor, de lo contrario, se pondrá en duda dicho aspecto.
La validez como función de las características de los evaluadores.	Cuando se ha conseguido que los evaluadores hayan sido adiestrados suficientemente para realizar la evaluación, así como que reúnan las capacidades de observación y de juicio necesarios, podrá creerse que el sistema de evaluación tiene validez, de lo contrario se pondrá en duda.

FUENTE: Información compilada del manual: La Evaluación de Eficiencia del Personal. Larrañaga (1974).

2.- Otro método que suele utilizarse para medir la validez y que resulta ser relativamente sencillo, es el método de orientación, que consiste en verificar las calificaciones obtenidas por empleados considerados superiores, y los considerados no superiores.

3.- Correlación calculada entre los resultados de la evaluación y el standard de producción.

4.- Comprobar la inexistencia del efecto halo, a través de la realización de evaluaciones cruzadas o de análisis de los formularios.

5.- Comparación de "muestras de trabajo", entendiendo por estas un corto período de ejecución, bajo condiciones controladas, cuyo resultado pueda ser medido.

6.- Comparación de los resultados, con las proposiciones hechas de traslado, aumentos de sueldos, ascensos, despidos, entrenamiento, entre otras.

5.- INVESTIGACIONES ANTERIORES DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ .

Pudiera aseverarse que no existen precedentes en la Escuela de Relaciones Industriales -UCAB- de este tipo de investigación. Sin embargo, más adelante señalaremos como este aspecto si es un elemento del proceso de investigación pero que a fin de cuentas está referido con alcances parciales y sin un nivel real de aplicación del sistema analizado, por tanto las investigaciones a las que se puede hacer referencia son aquellas que se centran en los procesos de validez y confiabilidad en la etapa de creación del instrumento, y de ahí lo limitado del aporte de éste trabajo.

La investigación desarrollada por Arias, G. (1994) para la Escuela de Psicología de la UCAB, establece un Sistema de Evaluación del Desempeño, producto de la combinación de dos técnicas: evaluación por factores y evaluación por objetivos, las cuales le permiten definir un modelo alternativo, estableciendo métodos de validez y confiabilidad para crearlo, utilizando para medir la confiabilidad los siguientes métodos:

1.- Confiabilidad Interevaluadores: La cuál se basó, en que la evaluación hecha a un trabajador, debe ser realizada tanto por su supervisor directo como por el jefe de su supervisor, para poder así calcular el grado de relación entre ambas evaluaciones. Al calcular el coeficiente de relación entre ambos puntajes asignados, se encontró un

coeficiente de 0.780, lo cual refleja una relación significativa al 0.01 y que la ubica dentro de la categoría de una relación suficiente, lo cual implica una asociación que permite predecir una evaluación a partir de la otra con más de un 99% de probabilidad de acierto.

2.- Consistencia Interna : Permite conocer en que medida puede generalizarse a partir de lo evaluado en el instrumento, al universo de conductas que representan. Para ello a partir de una sola aplicación del instrumento, se calcula la consistencia en las respuestas de las personas a todos los elementos, esto se calcula a través de la fórmula de KUDER-RICHARDSON 20, obteniendo un coeficiente de 0.748, lo que permite suponer que el instrumento tiene una adecuada consistencia interna.

3.- Análisis de Ítems : Para el análisis de los Ítems que componen la sección de evaluación por factores, se utilizan los siguientes estadígrafos:

* Correlación de cada factor con el puntaje total.
* Kurtosis.
* Asimetría.
* Media.
* Mediana.

Arias, G. (1994) al realizar el análisis de los estadísticos calculados en su estudio, se observa como los ítems (factores tales como satisfacción de clientes, calidad de trabajo,responsabilidad, liderazgo, planificación , entre otros.) trabajados por éste en su investigación, presentan una consistencia alta y significativa al 0.01 con el puntaje total, siendo por tanto los ítems capaces de diferenciar entre aquellos empleados que ejecutan las conductas evaluadas en cada factor y aquellos que no las ejecutan tanto como discrimina el test total.

Por otra parte, la validez calculada en la Investigación de Arias, G. (1994) fue hecha a través de:

1.- Validez de Contenido : Este tipo de validez se infiere a partir del procedimiento sistemático que se sigue en la elaboración del instrumento, y a través del acuerdo y

aprobación que el grupo de expertos consultados reflejan con respecto a la adecuación y representatividad de lo medido en el instrumento.

2.- Validez de Criterio : Para ello se calcula la relación existente entre la evaluación realizada por el supervisor del empleado y la estimación acerca del desempeño del empleado obtenida del jefe del supervisor. Dicha relación es de 0.780 (significativa al 0.01), lo que sugiere que la estimación que hace el jefe del supervisor acerca del desempeño del empleado se relaciona de manera suficiente, por lo que se puede asumir que el instrumento está midiendo el desempeño laboral.

3.- Validez de constructo : La cual se calcula a través del análisis factorial, en donde podemos identificar los factores más relevantes que determinan el puntaje que se obtiene en el instrumento.

4.- Validez Externa : A partir de la cual se pretende conocer en que medida los elementos considerados en la evaluación seleccionados por la Empresa son representativos de los que seleccionaron los jueces externos a la Empresa. Los resultados obtenidos muestran como de los ocho (8) factores generales seleccionados por la organización y utilizados en la presente investigación, los jueces tanto internos como externos coinciden en siete de ellos.

De estos análisis se encontraron relaciones significativas pero moderadas y algunos grados de relación entre los puntajes de evaluación con algunas variables identificadas en el estudio, además de indicar algunas consideraciones específicas en relación al instrumento.

Es importante destacar, que la investigación realizada por Arias,G.(1994) fué hecha para un contexto particular y con un universo pequeño de análisis que reunía un total de cincuenta y cuatro (54) empleados como una muestra trabajada de una población total de N= 1250 empleados que laboraban en la organización estudiada para esa investigación.

1.- CLASIFICACIÓN Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN:

Conforme a la clasificación de los autores mencionados a continuación, se puede considerar que la investigación se tipifica en los siguientes términos:

A.- Según Sierra (1994):

Este autor considera que las investigaciones pueden presentar diferentes modalidades que permiten tipificarla según su **naturaleza** y propiedades y conforme a diversos criterios según se muestra a continuación:

TIPOS DE TESIS

CUADRO Nº17

NATURALEZA Y PROPIEDADES	CLASIFICACIÓN
AMPLITUD	Monográficas. Panorámicas.
ALCANCE TEMPORAL	Históricas Actuales
RELACIÓN CON LA REALIDAD	Básicas Aplicadas
NATURALEZA	Científicas Sociológicas Jurídicas Filosóficas Económicas Administrativas Otras ciencias Documentales Técnicas Prácticas
CARÁCTER	Críticas Descriptivas Socio Relacionales De Replicación Formales Semi Formales
POR SUS FUENTES	Bibliográficas Semi Bibliográficas

FUENTE: Sierra (1994) Pág. 175

CAPITULO III:

MARCO METODOLÓGICO.

Siguiendo la clasificación de este autor, podremos indicar que la presente tesis, podría clasificarse como:

1.- CLASIFICACIÓN Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.

Conforme a la clasificación de los autores mencionados a continuación, se puede considerar que la investigación se tipifica en los siguientes términos:

A.- Según Sierra (1994):

Este autor considera que las investigaciones pueden presentar diferentes modalidades que permiten tipificarla según su naturaleza y propiedades y conforme a diversos criterios según se muestra a continuación:

TIPOS DE TESIS.

CUADRO Nº17

NATURALEZA Y PROPIEDADES:	CLASIFICACIÓN:
AMPLITUD	Monográficas. Panorámicas.
ALCANCE TEMPORAL	Históricas. Actuales.
RELACIÓN CON LA PRACTICA	Básicas . Aplicadas.
NATURALEZA	Empíricas. - Observación. - Simple. * Participante. * No Participante. - Experimento. - Observación . - Documental. Teóricas. Metodológicas. Crítico - Evaluativas.
CARÁCTER	Descriptivas. Comparativas. Sobre Relacionadas. Sobre Causas o Efectos. De Replicación.
POR SUS FUENTES	Primarias . Secundarias.

FUENTE: Sierra, (1994) Pág. 135.

Siguiendo la clasificación de este autor, pudiéramos indicar, que la presente tesis podría clasificarse como:

* **Según su Amplitud:** Es considerada como MONOGRÁFICA, ya que permite un estudio detenido, riguroso de un tema concreto, no versando solo en la reunión de materiales o aspectos hasta entonces dispersos si no mas bien orientándose a la búsqueda de lograr una nueva síntesis de lo mismo.

* **Según su Alcance Temporal:** ACTUALES, debido a que se refiere a autores, teorías o fuentes que tienen vigencia en el momento presente.

* **Según su Relación con la Práctica:** BÁSICA - APLICADA, debido a que su objetivo es conocer y comprender la realidad de los datos analizados (a través de la identificación de la validez y confiabilidad de los mismos) así como utilizar los resultados obtenidos con objetivos prácticos dentro de la unidad de estudio utilizada.

* **Según su Naturaleza:** METODOLÓGICA, por que pretende resolver algunos aspectos de carácter metodológicos referidos a las técnicas e instrumentos aplicados.

* **Según su Carácter:** DESCRIPTIVA, debido a que se analizan algunos de sus principales elementos para dar respuesta al problema y lograr describir una realidad en concreto.

* **Según las Fuentes de la Investigación:** SECUNDARIA, por que para ella se opera con datos y hechos recogidos por distintas personas (responsables del proceso de Gestión del desempeño en cada unidad de negocio) y con otros fines tales como: obtener información para aplicación de remuneraciones y compensaciones, adiestramiento y desarrollo, planificación de recursos humanos, entre otras.

Este análisis de carácter secundario según Sierra Bravo (1994) implica dos requisitos:

1.- Análisis posterior de datos obtenidos por otros, y que han sido o no analizados anteriormente por otras personas.

2.- Que el nuevo análisis de los datos a realizar no sea una repetición de los análisis ya antes conocidos.

Las fuentes para realizar este tipo de investigación son: los estadísticos de todo tipo, los bancos de datos y los protocolos que contienen conjuntos de resultados numéricos que se concretan por investigación o análisis antes hechos.

B.- Según Hernández; Fernández y Baptista, (1994):

Estos autores, citando a Dankhe (1986) dividen los tipos de Estudios en la investigación, como Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales y Explicativos.

La presente tesis se clasifica como Descriptiva, en vista de que:

> "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así - y valga la redundancia - describir lo que se investiga". (Hernández; Fernández; Baptista, 1994. pág. 60).

La investigación desarrollada es de naturaleza metodológica (ya que se trata de establecer la Validez y Confiabilidad de un proceso e instrumento - Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño Centrado en Competencias - para optimizar su poder predictivo y concurrente) y de carácter descriptivo, considerándose una investigación de varias observaciones realizadas a un grupo de sujetos de una corporación en dos tiempos diversos.

Adicionalmente podemos considerar que tiene carácter de estudio de campo con observación documental por que pretende descubrir el grado de relación entre las variables de estudio a fin de comprobar los objetivos planteados a través de la revisión de

documentos, reportes, datos y resultados referidos al desempeño de los sujetos de la Corporación.

2.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

A fin de guiar el logro de los objetivos de esta investigación y considerando que el término Diseño según Christensen (1980), citado por Sierra, (1994) se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas u objetivos planteados en la investigación, y conociendo que si el diseño está bien concebido, el producto último de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de ser válido, se da la necesidad de seleccionar o desarrollar un diseño de investigación aplicado al contexto particular de este estudio.

Se entiende por "Diseño de Investigación" el conjunto de opciones metodológicas que configuran específicamente una investigación dada, pudiéndose indicar que la presente, es una investigación de carácter no experimental, basada en la clasificación hecha por: Sierra (1994), Kerlinger (1988) y Hernández; Fernández y Baptista (1994), puesto que ésta se realiza sin manipular deliberadamente las variables, y en la cual se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

En este tipo de estudio no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones existentes que no han sido provocadas por la investigación y en la cual las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, ni influirse sobre ellas o sobre sus efectos.

Dentro de los tipos de investigación no experimental, la presente es un estudio **Longitudinal**, puesto que no está conformada por una sola observación, sino que comprende dos o más medidas realizadas al mismo grupo en períodos de tiempo diferentes, con el objetivo de hacer inferencias con respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias; siendo aún más específico, este tipo de diseño podría identificarse según Hernández; Fernández y Baptista (1994), como un **diseño longitudinal de tendencia** puesto que se analizan cambios a través del tiempo (en variables o sus relaciones) en la que la atención se centra en una población específica.

Por su parte Kerlinger (1988) establece que una investigación de carácter no experimental, es aquella que se caracteriza por ser :

> "una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias de las relaciones entre las variables se hacen, sin una intervención directa, es partir de la variación concomitante de la variable dependiente e independiente". (Kerlinger, 1988, pág. 394).

3.- DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.

A los efectos de esta investigación es necesario definir las variables a ser trabajadas para el logro de los objetivos generales y específicos de la misma; para ello se presenta la definición conceptual o constitutiva de cada una de estas, clasificando las mismas en variables de carácter cualitativo y variables de carácter cuantitativo.

A.- VARIABLES CUALITATIVAS:

Están referidas a todos aquellos aspectos que denotan cualidad (propiedades, carácter, atributos o modalidades) y que son susceptibles de tomar valores no numéricos, diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite.

Entre estas variables tenemos:

a.- Autoevaluación: Está referida a una sección de los instrumentos o formas de evaluación de la Corporación, la cual es considerada como la oportunidad que tiene el evaluado de mostrar el conocimiento que tiene de sí mismo, e identificar, qué hace y que es capaz de hacer al desarrollar las competencias.

b.- Fortalezas: Son todos aquellos aspectos que destacan en cada evaluado, y que diferencia su trabajo del de los otros; estas deben estar referidas al cargo, ser concretas, específicas, objetivas y demostrables. Como ejemplo de estas tenemos las referidas a habilidades, destrezas, alguna experticia técnica o conocimiento específico, entre otras.

(Tomado del díptico y de las formas de evaluación de la Corporación, 1993, Anexos N°1,3,4 y 5).

c.- Áreas a Mejorar: Son todos aquellos aspectos ya sean técnicos y/o personales que el evaluado bajo su opinión considera que requiere mejorar en su cargo y gestión de trabajo; su expresión en la hoja de evaluación debe hacerse de forma concreta, clara y específica y sobre todo mostrar el compromiso de cambiarlo o desarrollarlo. Ejemplo de esto pudiera ser: la comunicación en el área personal o el manejo de técnicas específicas de un área de trabajo (administración, mercadeo, recursos humanos, entre otros) identificado como aspectos teóricos, entre otros. (Tomado del díptico y de las formas de evaluación de la Corporación, 1993, Anexos N°1,3,4 y 5).

d.- Incidentes Críticos: Están referidos a las ideas, acciones e interacciones relacionadas con el desempeño esperado en el puesto conforme a la finalidad, descripción del cargo, objetivos y metas, entre otros aspectos logrados por el evaluado y que son referidos al "Qué" de la labor, para los cuales el supervisor lleva una gestión periódica de manera conjunta con el evaluado. (Tomado de las formas de evaluación de la Corporación, 1993, Anexos N°3,4 y 5).

e.- Variables de Contexto, Recursos, Objetivos y Metas: Estas variables están referidas a las condiciones en las cuales el evaluado logra cierto nivel de desempeño; en otras palabras se refiere a las factores o elementos que afectan el desempeño de un empleado y que no necesariamente pueden ser controlados por el ocupante del cargo; entre estos se incluye la disponibilidad o no de recursos y herramientas necesarias o que facilitan la labor, las condiciones climatológicas, el ambiente de trabajo, factores económicos, sociales, financieros, políticos entre otros así como la claridad y cantidad de las metas y objetivos de trabajo. (Tomado de las formas de evaluación de la Corporación, 1993, Anexos N°1,3,4 y 5).

f.- Evaluación Narrativa Individual: Está referida a la sección del instrumento de evaluación en la cual el evaluador concluye (en cortas lineas) con una descripción sobre los aspectos más relevantes del desempeño del evaluado en función de las sesiones de revisión periódicas de evaluación (cuyos acuerdos se reflejan en la Bitácora de evaluación),

la evaluación por competencias, los incidentes críticos y las condiciones en que estos fueron alcanzados.

g.- Nivel de Instrucción: A los efectos de este estudio, se identifica esta variable como demográfica de carácter laboral, la cual es definida como el grado de conocimientos obtenidos mediante los sistemas de educación formal reconocidos hasta el momento de la evaluación, independientemente de que los mismos hayan sido cursadas en instituciones educativas nacionales o en el exterior del país.

La operacionalización de esta variable está dada por la pertenencia reportada por los evaluados a la empresa, ubicándose dentro de uno de los siguientes grupos: analfabeta, primaria incompleta, primaria completa, bachillerato incompleto, bachillerato completo, técnico medio, técnico superior universitario incompleto, técnico superior universitario completo, universitario incompleto, universitario completo, con estudios de post grado ó doctorado.

Adicionalmente a lo anterior cada uno de estos grupos presenta especificaciones dadas por la especialidad de estudio, tales como ingeniería, administración, ciencias, humanidades, entre otras.

B.- VARIABLES CUANTITATIVAS:

Están referidas a todos aquellos aspectos que denotan características, atributos, conductas o modalidades que son susceptibles de tomar valores numéricos diferentes, comprendidos o no dentro de cierto límite y que están asociados a rangos, pesos o escalas, de puntajes numéricos producto o no de ponderaciones asignadas y formulaciones o procedimientos algorítmicos.

Las variables de carácter cuantitativo consideradas para este trabajo de investigación son:

a.- Antigüedad en la empresa: Esta es una variable demográfica de carácter laboral que está referida a la cantidad de tiempo transcurrido desde el momento en que el evaluado

ingresa a la empresa con carácter de trabajador de la misma, contándose éste a partir de la fecha efectiva de inicio de la relación de trabajo; esta variable es expresada en número de años y cualquier fracción de año superior a seis meses será identificada como un (1) año.

b.- Antigüedad en el cargo: Esta es una variable demográfica de carácter laboral que está referida a la cantidad de tiempo transcurrido desde el momento en que el evaluado comenzó a ocupar su actual cargo dentro de la estructura organizativa de la unidad de negocio hasta el momento de la evaluación; esta variable es expresada también en número de años y cualquier fracción de año superior a seis meses será identificada como un (1) año.

c.- Dimensiones: Podríamos señalar que en términos generales son las variables que están referidas a la estimación, extensión o amplitud de algún factor o aspecto de estudio.

A los efectos de este trabajo de investigación, se consideraron seis (6) dimensiones conformadas a su vez por competencias, las cuales se operacionalizan a través de conductas. Estas dimensiones son:

1.- Dimensión Logro y Acción: Es aquella que está referida a la posibilidad y actitud para hacer algo, alcanzar y obtener éxito con orientación individual y personal que involucra iniciativa y responsabilidad por la adecuación de la tarea a un standard de excelencia (eficiencia o calidad) y/o a la innovación, agrupando dentro de sí las competencias: motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.

2.- Dimensión Ayuda y Servicio: Es aquella que está referida a la actitud personal de colaboración y asistencia para trabajar con otros, orientando su utilidad a la satisfacción de sus necesidades dentro del contexto organizacional; esta dimensión agrupa las competencias: confianza en sí mismo, entendimiento de la gente o relaciones interpersonales, orientación de servicio al cliente (internos-externos) y comportamiento ante terceros.

3.- Dimensión Influencia y Liderazgo: Está referida a la capacidad e intención para actuar, mandar o encaminar las actividades de otros asumiendo el rol de un líder para un grupo propio o no, logrando una acción o meta organizacional a través de relaciones positivas entre los distintos niveles jerárquicos con la aplicación adecuada del conocimiento de la organización y de su propia dinámica; esta dimensión agrupa las competencias impacto e influencia, construcción de relaciones (redes de trabajo) y conocimiento organizacional.

4.- Dimensión Gerencial y Supervisora: Está referida a la orientación para hacer que otros cumplan con las directrices propias de la labor así como con la gestión de revisión, control y planificación de las actividades y tareas del área de trabajo de manera conjunta y cooperativa, impulsando el aprendizaje o el desarrollo de otros con un apropiado nivel de análisis de sus necesidades garantizando siempre la fluidez de la comunicación de instrucciones y políticas organizacionales así como el cumplimiento de obligaciones que afecten la imagen institucional; esta dimensión agrupa las competencias: dirección como proceso, cooperación y trabajo en equipo, desarrollo de personas, liderizando grupos, habilidad para transmitir instrucciones, habilidad para ejecutar políticas y conducta ejemplar personal y familiar.

5.- Dimensión Pensamiento Cognitivo y Solución de Problemas: Está referida a las capacidades para comparar. combinar y estudiar ideas conforme al conocimiento o saber, orientando la acción y efecto de resolver aspectos a través de procedimientos científicos o no, buscando así el modo de obtener un resultado eficaz, efectivo y exitoso; esta dimensión agrupa las competencias: experticia técnica (conocimiento y experiencia), pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

6.- Dimensión de Efectividad Personal: Está referida a la capacidad personal para guiar y alinear las conductas personales con un adecuado control de emociones que permitan la adaptación y el trabajo efectivo en una variedad de situaciones, individuos o grupos, considerando diferentes perspectivas sobre algún aspecto, necesidades, prioridades y metas de la organización, afrontando cambios con facilidad y orientando la gestión hacia la contribución o excelencia de mejoras particulares o estratégicas de la

organización; ésta incluye las competencias: autocontrol - manejo del stress, confidencialidad, compromiso organizacional, flexibilidad y comportamiento ante oportunidades de mejora.

d.- Competencia: Es definida según Boyatzis (1982), como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa, o un desempeño efectivo o superior en un puesto de trabajo. A los efectos del contexto de la Corporación de estudio, las competencias son definidas conceptualmente como:

> "Características personales que conducen a un desempeño exitoso (eficiente, eficaz, la mejor práctica, el que destaca, diferencia de resultados de acuerdo a los parámetros, estándares del momento o de una situación) en un cargo específico y siendo estas: * Motivos * Rasgos de Carácter * Autoconcepto * Contenido de Conocimientos * Capacidades Conductuales * Capacidades Cognitivas." (Díptico de publicación interna de la corporación; información para el sistema de evaluación. 1993. pág. 1).

El sistema de evaluación del desempeño estudiado, contempla de manera particular un total de veintiséis (26) competencias definidas conceptualmente tal como se muestra en el cuadro Nº 18 de la página 101.

e.- Conducta: Está definida como el modo de comportamiento o reacción que muestra el empleado evaluado en sus diversas actividades de trabajo o como un conjunto de operaciones que realiza el individuo en un puesto de trabajo dentro de un contexto específico para la búsqueda de un resultado organizacional.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS COMPETENCIAS

CUADRO N° 18

¿Cuáles son nuestras competencias ?

Son 26 competencias medidas a través de conductas y agrupadas en 6 dimensiones.

A. DIMENSION LOGRO Y ACCION

1. **Motivación por el logro.**
   Preocupación por trabajar bien o competir para superar su standard actual; vencer los obstáculos, luchar para realizar algo difícil tan bien y tan rápidamente como sea posible; aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por la Organización.

2. **Preocupación por el Orden y la Calidad.**
   Bajo enfoque de gestión de calidad se refiere a la disminución de la incertidumbre, mediante controles, check-list y comprobaciones; creación, mantenimiento, optimización de sistemas claros, ordenados y con productos necesarios para una mejor calidad del trabajo y de las decisiones.

3. **Iniciativa.**
   Predisposición, actitud para emprender acciones, mejorar resultados. Cualidad del que acostumbra obrar, hacer o decidir espontáneamente o de primero. Crear oportunidades, marcar pautas que faciliten el trabajo, los procesos, las operaciones dentro de los parámetros de mejora continua.

4. **Búsqueda de Información.**
   Deseo de obtener información amplia, concreta, a fin de llegar al fondo de los asuntos que obstaculizan el logro de las metas organizacionales.
   La orientación a renovar la información necesaria para la revisión oportuna de los conocimientos que tienen que aplicarse en el trabajo, entusiasmo verdadero por las oportunidades de adquirir nuevas habilidades técnicas e interpersonales, o cualquier nuevo conocimiento y técnica exigida por las cambiantes necesidades de los puestos de trabajo.

B. DIMENSION AYUDA Y SERVICIO

1. **Confianza en sí mismo.**
   Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir o seleccionar el enfoque adecuado para una tarea o proceso, llevarla a cabo especialmente en situaciones de reto. Que la aplicación de esta confianza sea a su vez cónsona con las directrices y prácticas comunes organizacionales.

2. **Entendimiento de la Gente. Relaciones Interpersonales.**
   Comprender, interpretar y dar respuesta a las motivaciones y sentimientos de otros, identificando de manera integral las diferencias individuales, reconociendo las fortalezas y las áreas de mejora personal.
   Habilidad para establecer y mantener relaciones **empáticas**; contribuir al logro de la armonía y la efectividad en la relaciones.

3. **Orientación de Servicio al Cliente (Internos-Externos).**
   Deseo de ayudar o servir a los demás, en base a averiguar sus necesidades y satisfacerlas, de acuerdo a los requisitos organizacionales y satisfacer los requerimientos planteados. Además, entendidos, la solicitud de servicio y su satisfación como una forma de contribuir claramente con el flujo del proceso.

4. **Comportamiento ante Terceros.**
   Se entiende como la gestión de relaciones que se presentan. Es la capacidad de establecer relaciones con, e influir sobre, complicadas redes formadas por otras personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la Organización y sobre las que no se posee autoridad formal: clientes, accionistas, sindicato, entes gubernamentales, etc.

C. DIMENSION INFLUENCIA Y LIDERAZGO

1. **Impacto e Influencia.**
   Capacidad de persuadir para lograr una acción o meta organizacional.
   Es el deseo de causar impacto en los demás, y la capacidad de influir en otros mediante estrategias de persuación e influencia para producir el efecto deseado, incluyen cálculo anticipado del impacto de palabras y acciones, selección de alternativas y elección del momento para maximizar su eficacia y presentar casos o argumentos logicos y atrayentes.

2. **Construcción de relaciones.**
   Capacidad de crear y mantener relaciones cordiales con personas que son o serán utiles para el logro de las metas de trabajo en el periodo evaluado; crear y mantener relaciones positivas a los distintos niveles de comunicación que exige su trabajo, bien sea niveles ascendentes, descendentes, con homólogos y diagonales.

3. **Conocimiento Organizacional**
   Capacidad de comprender y utilizar el conocimiento y la dinámica de la Organización; Habilidad de aplicar estos conocimientos (Valores, Cultura, manejo de recursos, líneas de comunicación, estructura, producto, tiempos y ritmos en la Organización, prioridades, etc) de manera efectiva y eficaz.

D. DIMENSION GERENCIAL Y SUPERVISORA

1. **Dirección como proceso**
   Se refiere a las indicaciones de cómo realizar las actividades en los procesos organizacionales. Es el uso apropiado y efectivo de la posición que se tiene; capacidad de orientar, dirigir y tomar medidas oportunas y adecuadas.

2. **Cooperación y trabajo en equipo.**
   Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros en forma activa, facilitando el desarrollo armónico de las actividades en las cuales participa.

3. **Desarrollo de personas.**
   Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás; capacidad para planificar, orientar y desarrollar la formación y capacitación de otros en función del aprovechamiento máximo de sus capacidades y potenciales individuales, bien sea como profesionales o como personas.

4. **Liderizando grupos**
   Referido a la acción y ejercicio de liderazgo; capacidad de dirigir a otros en grupos o en equipo. Logrando resultados y que no necesariamente viene dado por una autoridad formal.

5. **Habilidad para transmitir instrucciones**
   Capacidad de comunicar clara y oportunamente, de forma oral y/o escrita lo que es necesario hacer y lograr que se cumpla, teniendo en mente el bien de la organización.

6. **Habilidad para ejecutar políticas**
   Capacidad para comunicar, recibir y aplicar las políticas, normas y procedimientos de conformidad al logro de los resultados en el tiempo previsto y conforme a los parámetros establecidos.

7. **Conducta ejemplar, personal y familiar.**
   Cumplimiento de las obligaciones legales de carácter civil y mercantil, no involucrando a la Empresa u Organización en hechos que pudiesen afectar la imagen institucional.

E. DIMENSION PENSAMIENTO COGNITIVO Y SOLUCION DE PROBLEMAS

1. **Experticia técnica (Conocimiento y Experiencia)**
   Capacidad para aplicar y utilizar el conocimiento técnico adquirido a través de la educación, estudio y experiencia correspondiente, de una manera efectiva.

2. **Pensamiento Analítico:**
   Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas en forma lógica: identificar y comprender las situaciones y los factores que la determinan, con el objeto de formular alternativas óptimas para resolverlos.

3. **Pensamiento conceptual**
   Capacidad para identificar, comparar y combinar modelos, teorías, ideas o conexiones entre situaciones, e identificar aspectos claros en asuntos complejos o compuestos de elementos diversos.

F. DIMENSION DE EFECTIVIDAD PERSONAL

1. **Autocontrol, manejo del Stress.**
   Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones difíciles, exigentes, demandantes o que producen fuertes emociones; actitud para mantener emociones bajo control y retraer conductas negativas.

2. **Confidencialidad**
   Habilidad para saberse expresar en momentos de cambio, tomando en cuenta las circunstancias, opiniones de uno mismo y discrecionalidad para otorgar y seleccionar una aproximación efectiva de respuesta a un problema, pregunta o situación.

3. **Compromiso organizacional**
   Acción de alinear las conductas con las necesidades, prioridades y metas de la organización, colocándolas como prioritarias antes que las personales y dirigir las actividades a promover esas metas y satisfacer necesidades organizacionales.

4. **Flexibilidad**
   Capacidad de adaptarse en un trabajo efectivo en variedad de situaciones individuales o grupales. Es la habilidad de entender y ajustarse a las razones de cambio requeridas por la Organización, por el puesto de trabajo o por uno mismo.

5. **Comportamiento ante oportunidades de mejora.**
   Capacidad de afrontar o resolver situaciones con una contribución o excelencia en el proceso. Actitud para comunicar, emprender, formar y fomentar gestión del cambio, orientado a mejoras particulares o estratégicas en la Organización.

Recuerda. Se evalúan y se gestionan competencias para nuestro desarrollo personal y profesional.

Cada competencia está conformada por conductas especificas susceptibles de ser medidas directamente, las cuales están referidas a la definición conceptual de la misma dentro del contexto de evaluación del desempeño para la Corporación de estudio.

Todo proceso de investigación requiere no solo las definiciones conceptuales de sus variables sino también la operacionalización de las mismas, ya que nos permiten convertir variables de alta abstracción (variables teóricas) en variables empíricas susceptibles de ser medidas en la realidad y reducir los niveles de abstracción de las variables hasta llegar a los indicadores, entendiéndose por estos, los elementos que permiten medir de manera práctica el comportamiento de las variables.

De la misma manera, podemos señalar que:

> "Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1971, p. 52). En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Siguiendo la linea de F. N. Kerlinger, una definición operacional nos dice que para medir esta variable, hay que hacer esto y esto otro (nos indica los pasos a seguir)." (Hernández.; Fernández y Baptista, 1994. pág. 101).

Para poder llegar a operacionalizar las variables (competencias) es preciso identificar cual es la distribución de estas y de sus respectivos indicadores (conductas) en las distintas compañías de la corporación base de estudio, a fin de poder indicar cada uno de sus elementos y su valor respectivo de una manera práctica. Esta información se muestra en el cuadro Nº 19 de la página siguiente.

DISTRIBUCIÓN DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y CONDUCTAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN.

CUADRO Nº 19

COMPAÑÍAS DE LA CORPORACIÓN	TOTAL DE DIMENSIONES, COMPETENCIAS Y CONDUCTAS						
	DIMEN-SIONES	ADMINISTRATIVO Y APOYO		TÉCNICOS Y PROFESIONALES		SUPERVISORIO Y GERENCIAL	
		COMPE-TENCIAS	CONDUC-TAS.	COMPE-TENCIAS	CONDUC-TAS.	COMPE-TENCIAS	CONDUC-TAS.
1.- UNIDADES CORPORATIVAS:	6	24	49	26	52	26	56
2.- PRODUCCIÓN							
* Planta 1	6	26	52	26	55	26	53
* Planta 2	6	26	54	26	49	26	55
* Planta 3	6	26	50	26	53	26	55
* Planta 4	6	26	53	26	53	26	55
3.- DISTRIBUCIÓN							
* Distribuidora 1	6	26	52	26	56	26	60
* Distribuidora 2	6	26	52	26	56	26	60
* Distribuidora 3	6	26	52	26	56	26	60
* Distribuidora 4	6	26	52	26	56	26	60
* Distribuidora 5	6	26	52	26	56	26	60
* Distribuidora 6	6	26	52	26	56	26	60
* Distribuidora 7	6	26	52	26	56	26	60
* Distribuidora 8	6	26	52	26	56	26	60
4.- COMPAÑÍAS RELACIONADAS							
* Relacionada 1	6	26	53	26	55	26	56
* Relacionada 2	6	26	53	26	55	26	56
* Relacionada 3 (*)	6	24	49	26	52	26	56
* Relacionada 4 (*)	6	24	51	26	53	26	56

(*) Excluyen para este grupo de cargos las Competencias Desarrollo de Personas y Liderizando grupos.

FUENTE: Información obtenida de la revisión de todos y cada una de las formas de Evaluación por Competencias (Versión 2.0) utilizadas en la Corporación. Abril (1995).

En cada instrumento o forma de evaluación por competencias se encuentra que el número de conductas varía en función de la ponderación particular de cada competencia, la cual fue otorgada por los jueces expertos de cada unidad de negocio, definiéndose la siguiente relación: para aquellas competencias que recibieron un peso de 0 % a 2,5 % se otorga una conducta para evaluar la competencia; de 2,6% a 5% se otorgan dos (2) conductas; y para aquellas competencias con un peso superior al 5% se otorgan tres (3) conductas, teniendo

así como máximo, un total de 78 conductas y como mínimo 26 conductas; lo antes expuesto es lo que origina las diferencias en número de conductas en cada forma de evaluación entre sí y de esta para con otras unidades de negocio aún cuando todas presentan las seis (6) dimensiones y las veinte y seis (26) competencias, salvo los casos de las compañías relacionadas 3 y 4 para el grupo de cargos de Administrativo y Apoyo.

La selección de las conductas que conforman cada forma de evaluación fue realizada por los jueces expertos seleccionando entre una base de conductas de un total de 175 las cuales fueron recogidas a través de entrevistas de Incidentes críticos y de Eventos conductuales hechas al personal identificado como exitoso en las unidades de negocio, validando estas con los ocupantes de los cargos estudiados, los supervisores directos y los superiores de los supervisores.

Para obtener el resultado de la evaluación cuantitativa el evaluador señala con una equis (x) conforme a las conductas observables, cuál es la opción que más se adecua obteniendo así el resultado particular de las conductas que son medidas en función de la coincidencia de los requerimientos y las competencias individuales conforme a la escala de evaluación [las competencias exceden los requerimientos del cargo (2 puntos); las competencias son iguales a los requerimientos (1 punto); las competencias no cubren los requerimientos, dar adiestramiento (o punto); y las competencias no cubren los requerimientos aún después de dar adiestramiento (-1 punto)] clasificando al evaluado como competente o como aun no competente.

Cada conducta presenta un algoritmo matemático de cálculo que incluye los pesos asignados por los jueces expertos para cada competencia en particular y para las dimensiones; este contempla:

Valor de la Dimensión **X** Valor de la Competencia **X** ÍNDICE de Conducta **X** Valor de la Respuesta = Valor Numérico de la Conducta

Este algoritmo se repite tantas veces como conductas contemple la forma de evaluación, obteniéndose resultados particulares por conducta cuya suma algebraica de estos valores indica el resultado numérico de cada competencia los cuales son agrupados a su vez para

cada dimensión a la cual pertenece. El resultado numérico general de evaluación se obtiene de la suma algebraica de los valores de cada competencia, y estos varían según la forma de evaluación aplicada por el nivel de cargos, para cada evaluado en particular y para cada unidad de negocio obteniéndose como valores teóricos máximos, medios y mínimos los que se presentan a continuación:

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS PARA LA CORPORACIÓN.

CUADRO Nº 20

COMPAÑÍAS DE LA CORPORACIÓN	ESCALA DE RESULTADOS CUANTITATIVOS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS								
	ADMINISTRATIVO & APOYO			TÉCNICOS & PROFESIONALES			SUPERVISORIO & GERENCIAL		
	MÁXIMO	MEDIO	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIO	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIO	MÍNIMO
1.- UNIDADES CORPORATIVAS:	181.52	88.35	-88.35	162.62	75.31	-75.31	139.65	69.83	-69.83
2.- PRODUCCIÓN:									
* Planta 1	231.46	115.73	-115.73	182.96	89.99	-89.99	145.77	71.81	-71.81
* Planta 2	198.15	99.08	-99.08	188.68	94.34	-94.34	151.54	75.77	-75.77
* Planta 3	260.56	130.28	-130.28	172.53	83.32	-83.32	148.41	74.20	-74.20
* Planta 4	171.83	85.91	-85.91	170.83	85.42	-85.42	161.96	80.98	-80.98
3.- DISTRIBUCIÓN:									
* Distribuidora 1	155.84	77.92	-77.92	147.09	73.55	-73.55	157.48	78.74	-78.74
* Distribuidora 2	148.32	74.16	-74.16	138.13	69.07	-69.07	133.62	66.81	-66.81
* Distribuidora 3	207.45	103.76	-103.73	154.97	77.49	-77.49	148.46	74.23	-74.23
* Distribuidora 4	152.63	76.32	-76.32	143.39	71.69	-71.69	145.87	72.94	-72.94
* Distribuidora 5	155.14	77.57	-77.57	147.43	73.72	-73.72	142.99	71.49	-71.49
* Distribuidora 6	235.73	117.86	-117.86	182.51	91.26	-91.26	157.23	78.62	-78.62
* Distribuidora 7	218.62	109.31	-109.31	164.46	82.23	-82.23	150.84	75.42	-75.42
* Distribuidora 8	256.39	128.20	-128.20	170.89	85.44	-85.44	145.48	72.74	-72.74
4.- COMPAÑÍAS RELACIONADAS:									
* Relacionada 1	145.80	72.90	-72.90	136.98	68.49	-68.49	136.44	68.22	-68.22
* Relacionada 2	145.80	72.90	-72.90	136.98	68.49	-68.49	136.44	68.22	-68.22
* Relacionada 3	176.70	88.35	-88.35	150.62	75.31	-75.31	139.65	69.83	-69.83
* Relacionada 4	185.96	95.98	-95.98	152.81	76.41	-76.41	135.01	67.50	-67.50

FUENTE: Datos compilados de las matrices de valoración de las formas de evaluación por competencias de la Corporación base de estudio, versión 2.0 utilizadas para cada unidad de negocio en el sistema SGEP versión 1.2. (1994).

Además de tener un valor de carácter cuantitativo se obtiene un perfil gráfico de ilustración de la evaluación que resulta, de unir todas y cada una de las equis (X) indicadas por el supervisor, evaluando así la tendencia en cada Dimensión y en cada competencia conforme a la escala de medición empleada; esto refleja para el evaluado que su resultado no sólo implica un valor numérico sino además representa perfiles de competencias.

Es preciso indicar que a los efectos de poder establecer comparaciones entre las diferentes unidades de negocio de la Corporación, se hizo necesario desarrollar una escala común a todas, en la cual se agruparon de forma particular los puntajes distribuidos en intervalos numéricos, obteniéndose nueve (9) niveles de clasificación comunes, identificados del 1 al 9, siguiendo una escala creciente.

4.- UNIDAD DE ESTUDIO, UNIDAD DE ANÁLISIS.

La Corporación base de estudio, constituye uno de los conglomerados industriales más extensos, diversificados y sólidos de Venezuela, que comienza sus operaciones para el año 1941. Podemos afirmar que la unidad de estudio de la presente investigación es una Corporación basándonos en el concepto establecido por Francés (1992), el cual establece que:

> *"La Corporación es una agrupación de empresas productivas potencialmente autónomas que dependen de un centro de decisión común" (Pág. 1)*

A nivel macro, la Empresa está conformada por varias unidades corporativas dedicadas a diversas áreas, pero para efectos de la presente investigación, nuestra base de estudio va a estar únicamente centrada en la División de Bebidas (Producción y Distribución). Cuyo centro de decisión común está constituido por las Unidades Corporativas; su misión es: orientar e integrar todas las funciones y operaciones de las empresas pertenecientes a la División de Bebidas optimizando los recursos humanos y financieros que permitan garantizar:

* Homogeneidad en los procesos.
* Niveles de calidad en los productos.

* Operación continúa y eficiente,

para lograr el retorno e incremento del patrimonio, contribuir al desarrollo industrial del país y mantener excelente imagen ante la comunidad.

A su vez la referida Corporación está dividida en tres grandes bloques de unidades de negocios que dependen de un mismo centro de control Gerencial y Directivo (Unidades Corporativas) y están conformadas tal como se muestra en el cuadro Nº 21.

ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CORPORACIÓN.

CUADRO Nº 21

ELEMENTOS DE LA CORPORACIÓN	COMPAÑÍAS QUE LA CONFORMAN	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
Centro de control	Unidades Corporativas	Caracas
Unidades de Negocio	**1.- Producción:**	
	* Planta 1	Zona Central del país.
	* Planta 2	Zona Oriente del país.
	* Planta 3	Zona Occidental del país.
	* Planta 4	Zona Central del país.
	2.- Distribución:	
	* Distribuidora 1	Zona Central del país.
	* Distribuidora 2	Zona Central del país.
	* Distribuidora 3	Zona Central del país.
	* Distribuidora 4	Zona Occidental del país.
	* Distribuidora 5	Zona Occidental del país.
	* Distribuidora 6	Zona Occidental del país.
	* Distribuidora 7	Zona Oriente del país.
	* Distribuidora 8	Zona Oriente del país.
	3.- Compañías Relacionadas:	
	* Relacionada 1	Zona Central del país.
	* Relacionada 2	Zona Occidental del país.
	* Relacionada 3	Zona Central del país.
	* Relacionada 4	Zona Central del país.

FUENTE: Información tomada del Programa de Inducción de la Corporación de estudio (1994) , clasificada según los criterios establecidos por Francés (1992).

Nota: Esta clasificación ha sido hecha a fin de garantizar la no identificación de las compañías que forman parte de la unidad de estudio de esta investigación.

Estas unidades corporativas , surgen como respuesta a las necesidades organizacionales de mantener políticas comunes, aplicables en todas las empresas del área de bebidas, llevándose a cabo a través de procesos de dirección y control que se desarrollan de forma sistemática para orientar y corregir los objetivos y políticas de las diversas áreas (Mercadeo, Recursos Humanos, Planificación, Desarrollo, Finanzas y Administración) regulándolas de

tal manera que sea posible que el conjunto se comporte de forma que exista unidad en la diversidad.

Para que sea posible llevar a cabo estos procesos de dirección y control, se hace necesario la existencia de determinadas estructuras que los apoyen; para el caso de la unidad de estudio de la presente investigación son:

ESTRUCTURAS QUE APOYAN LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL REALIZADO POR LAS UNIDADES CORPORATIVAS.

CUADRO Nº 22

UNIDADES CORPORATIVAS	PLANTAS	DISTRIBUIDORAS Y COMPAÑÍAS RELACIONADAS
* Direcciones. * Gerencias Nacionales. * Gerencias de Área. * Jefaturas de Departamento. * Personal Administrativo y de Base	* Gerencias Generales. * Superintendencias. * Gerencias de Área. * Jefaturas de Departamento. * Supervisiones de Producción. * Personal Administrativo y de Base	* Gerencias Generales * Gerencias de Área. * Jefaturas de Departamento. * Supervisiones de Distribución * Personal Administrativo y de Base

FUENTE: Programa de Inducción de la Corporación de estudio, (1994).

En relación a los procesos mencionados, las unidades de negocios, no desempeñan un papel pasivo en todo lo que respecta a dirección y control sino que por el contrario, tienen una participación activa en cuanto a la adaptación particular de cada una de las políticas y lineamientos emitidos por las unidades corporativas a sus unidades de negocios, de acuerdo a las necesidades y peculiaridades propias de la labor desempeñada.

Estas unidades de negocio se encuentran íntimamente relacionadas entre sí, y distribuidas estratégicamente a lo largo de todo el territorio nacional, a fin de garantizar la incorporación adecuada de sus productos en el mercado con calidad, temporalidad y precios competitivos.

Francés (1992), establece una clasificación de las principales estrategias de diversificación a nivel corporativo, en donde consideramos que la que más se ajusta a nuestra unidad de estudio (partiendo del hecho de que solo se incorporan al estudio el área o División de

Bebidas) es la clasificación de Corporación Homogénea con Integración Horizontal, basando esta afirmación en la definición dada por el autor, citando a Mintzberg (1979):

> *" Las corporaciones se pueden clasificar en homogéneas y heterogéneas. En las homogéneas las unidades estratégicas de negocio son de naturaleza semejante, diferenciándose entre sí únicamente en relación con el territorio o zona geográfica cubierta o el tipo de cliente atendido. La corporación homogénea corresponde al concepto de integración horizontal el cual implica que la conformación de la corporación es el resultado de incorporación de nuevas empresas que realizan actividades semejantes a las de las que ya forman parte de la corporación. La incorporación puede producirse mediante la creación de empresas o mediante su adquisición." (Citado por Francés, 1992 . Pág. 8).*

Siendo la Corporación la base de esta investigación, es importante definir que la unidad de estudio está constituida por el cien por ciento (100%) de los sujetos de la misma, que cumplan las siguientes características: empleados con seis (6) meses de antigüedad como mínimo en la unidad de negocio a la cual esté adscrito y que aplique el sistema corporativo de gestión del desempeño por competencias, además de haber sido evaluado su desempeño con el mismo.

Para esta investigación, se considerarán los resultados del desempeño de los sujetos para los ejercicios económicos 1992/1993 reuniendo un total de 1328 sujetos y para 1993/1994 un total de 2856 sujetos, distribuidos por niveles de cargos, en las distintas unidades de negocio de la Corporación.

5.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

A. FASE EXPLORATORIA.

Con el objeto de obtener toda la información pertinente y necesaria dentro de la temática de este estudio, para elaborar el marco teórico, y conociendo que:

"La elaboración del marco teórico comprende dos etapas: 1) la revisión de la literatura correspondiente y 2) la adopción de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica." (Hernández; Fernández y Baptista; 1994. Pág. 23),

se identificaron las fuentes de información llevando estas a:

* **La revisión de la literatura:** en esta fase es necesario detectar (identificar), obtener (localizar) y consultar la bibliografía y materiales que pueden ser útiles para los propósitos de este estudio, revisando así, libros, revistas, tesis, publicaciones en prensa local, investigaciones, documentos, trabajos presentados en conferencias y seminarios entre otros, de manera selectiva, reuniendo la información de todos aquellos aspectos que versan sobre el tema de competencia, evaluación del desempeño, validez y confiabilidad, estadísticas y metodología de la investigación, seleccionando las mas importantes y recientes.

* **Analizar y discernir entre las teorías existentes:** identificando cuál sería la de mayor aplicación para abordar el problema de investigación y guiar así los objetivos de la misma, llevándonos a seleccionar los componentes y clasificaciones de los autores Selltiz, Wrightsman y Cook (1965) que son referidas al objeto de estudio de este trabajo de grado al identificar en esta teoría su capacidad de aplicación, explicación, predicción y la consistencia lógica de sus contenidos.

* **Establecer un primer abordaje del tema:** para ello se consultó al personal responsable del proceso de evaluación del desempeño en la Corporación de estudio, obteniendo de una manera rápida y si se quiere de carácter informal una aproximación a los hechos y fenómenos que componen la realidad a estudiar, determinándose el ámbito aplicación del estudio, la importancia del mismo, las necesidades de la organización y la factibilidad de realizarlo.

Esta primera fase permite obtener un mayor grado de familiaridad con el objeto de estudio, para así llevar una investigación mas completa sobre un contexto particular, realizar el marco teórico, estructurar el abordaje metodológico e inclusive proporcionar un cuerpo de

conocimientos que guíen las conclusiones y expliquen la razón de ser de los resultados obtenidos.

B. FASE DESCRIPTIVA.

Para esta fase se miden y evalúan diversos aspectos, componentes o dimensiones del fenómeno u objeto de estudio; para ello se busca de especificar propiedades importantes de lo que se someterá al análisis. Es en esta fase donde se realizan las tareas propias de obtención y recolección de datos y su posterior tratamiento y análisis.

Dado el carácter metodológico de esta investigación, y una vez descrita la unidad de estudio y análisis, es necesario identificar procedimientos e instrumentos aptos que permitan abordar científicamente el aspecto estudiado; para ello se considera como fuente de datos principal de este estudio los reportes del Sistema S.G.E.P. (Sistema de Gestión de Evaluación de Personal) en sus versiones 1.0; 1.1 y 1.2 cuya data es proporcionada por cada una de las evaluaciones realizadas al personal de la Corporación, las formas o instrumentos de evaluación del desempeño por competencias (Forma 001-A&A, Forma 002-T&P y Forma 003-S&G y la Bitácora de Evaluación) y los archivos de datos referidos al desempeño del personal de la Corporación para los ejercicios económicos anteriores, realizados en DATA BASE III + y compilados en CLIPPER 92's.

La **Revisión Documental** de estas fuentes nos permite obtener, extraer y recopilar la información de carácter cuantitativa (resultados de la evaluación por competencias) de la evaluación del desempeño para cada uno de los niveles aplicados y la información de carácter cualitativa referida a la Autoevaluación, la evaluación supervisora y a las variables demográficas laborales de los evaluados tales como antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo y nivel educativo (actual y deseado).

Adicionalmente a esto también se emplea como instrumento de recolección de datos **La Entrevista**, la cual supone según Ander Egg (1983) una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y el otro u otros los entrevistados, dicha

actividad puede ser estructurada o semi estructurada para obtener mejores resultados en cuanto a la información a recolectar.

Las entrevistas efectuadas en esta investigación han sido hechas con arreglo a cierto esquema o pautas teniendo un propósito profesional y de tipo semi- estructurada. Esta fue aplicada a los Gerentes de Relaciones Industriales que forman la Corporación, ascendiendo a un total de dieciséis (16) sujetos, y fue utilizada (como informantes de carácter secundario) para conocer la opinión de evaluados y evaluadores en relación al proceso de ejecución del sistema de Gestión del Desempeño, la comprensión de su contenido, además de identificar algunos factores referidos a las condiciones de aplicabilidad tales como tiempo, total de personas evaluadas, períodos de evaluación, entrenamiento de evaluadores y de evaluados, entre otros aspectos relacionados principalmente con la confiabilidad y validez del sistema corporativo de "Gestión del Desempeño Centrado en Competencias".

6.- TÉCNICA DE TRATAMIENTO DE LOS DATOS.

A fin de abordar los objetivos planteados en la presente investigación, y partiendo del hecho de que se está trabajando con la población total de evaluados por el sistema, el tratamiento de los datos se hará conforme a resultados globales y no particulares por cada sujeto, estructurándose así el tratamiento de los datos de la siguiente manera:

1.- CONFIABILIDAD.

Este aspecto será medido a fin de identificar si para los ejercicios económicos 1992-1993 y 1993-1994, los resultados, producto de la aplicación del procedimiento del sistema corporativo de evaluación del desempeño fueron consistentes.

Para el cálculo de la confiabilidad, se aplicarán los métodos establecidos por los autores Selltiz, Wrightsman y Cook (1965), de los cuales utilizaremos únicamente dos de ellos que son la estabilidad y la equivalencia, por no poseer información de los datos específicos de

cada uno de los evaluados para la elaboración de los cálculos requeridos por el tercero de los métodos planteados por estos autores como lo es la homogeneidad.

A.- Estabilidad del Procedimiento: Puesto que no se dispone de los datos brutos para cada sujeto evaluado para el período 1992-1993 debidamente reflejados en una base de datos automatizadas, como se encuentran los datos del segundo período de estudio (1993-1994), sólo se podrán realizar comparaciones de carácter grupal para los dos períodos de tiempo tratados.

Los procedimientos estadísticos a seguir serán:

* Cálculo de Medidas de Tendencia Central, tales como:

- Moda (**Mo**), Para indicar cuál es el nivel del desempeño que más se repite (en la que se reúne el mayor número de evaluados).

- Mediana (**Md**), para indicar en la escala de niveles del desempeño, cuál es el valor que divide la serie en dos partes iguales.

- Media Aritmética Ponderada (**X**), que indica cual es el nivel de clasificación del desempeño (del 1 al 9) a partir del cual se conoce si los sujetos evaluados están por encima o por debajo del nivel promedio obtenido.

* Cálculo de la Desviación Standard (**SD**), para obtener el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media obtenida en los niveles del desempeño.

* Cálculo de la Asimetría (**As**), para identificar si los resultados obtenidos en las evaluaciones se reparten simétricamente en torno a la media y a la mediana.

A partir del grado de asimetría se conoce en que medida los resultados obtenidos son superiores o se encuentran por encima de la media (asimetría positiva) son inferiores a la media (asimetría negativa) o sin sesgo lo que indica una asimetria perfecta de cero (0), es

decir que todo puntaje inferior a la media aparece con un puntaje superior a la media de igual valor (Glass y Stanley, 1974).

* Cálculo de la Kurtosis (**K**), será aplicada para conocer el nivel en que la distribución de puntajes es más escarpada ó aplanada, partiendo del hecho de que se dice que una distribución es normal (mesocúrtica) cuando el valor del coeficiente que mide la kurtosis es igual a tres (=3), es afinada o apuntada (leptocúrtica) cuando el valor del coeficiente es mayor que tres (> 3) y será aplanada (platicúrtica) cuando el valor del coeficiente sea inferior a tres (< 3). (Glass y Stanley; 1974).

Todos los estadísticos anteriores, serán analizados siguiendo un mismo patrón: primero por el conglomerado total de resultados obtenidos para todas las Unidades de Negocio, segundo agrupándose por naturaleza de la labor (Producción, Distribución y Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas) y tercero por zona geográfica (Oriente, Occidente y Centro), discriminándose a su vez por niveles de cargos (Administrativo y Apoyo, Profesionales y Técnicos y Gerencial y Supervisorio) conforme a los dos ejercicios económicos estudiados (1992-1993 y 1993-1994).

Dado que el total de sujetos (1328) evaluados para el primer período de tiempo analizado (1992/1993) difiere del total de sujetos evaluados (2856) para el segundo período de estudio (1993/1994) producto de la incorporación al grupo de unidades participantes del proceso en el primer período, las restantes unidades de negocio que conforman la corporación base de estudio, se hace necesario el cálculo de algún estadístico que permita estandarizar los valores a fin de poder comparar las puntuaciones de estas dos distribuciones de datos diferentes.

El estadístico a aplicar será la tipificación (**Z**) ya que este indica la dirección y el grado en que un valor individual se aleja de la media en una escala de unidades de desviación estandard (**SD**).

B.- Equivalencia: Este aspecto será tratado a fin de identificar la consistencia de los resultados obtenidos para un mismo evaluado, en un mismo período de tiempo, con un mismo instrumento y con dos evaluadores diferentes (supervisor y superior del supervisor).

Esta medida, se llevará a cabo únicamente de forma cualitativa en base a la opinión que tenga el superior del supervisor sobre la evaluación realizada por el supervisor al evaluado, expresando su acuerdo o desacuerdo frente a tal situación, y será hecho para aquellos sujetos que han estado en ambos procesos de evaluación (1992/1993 - 1993/1994).

2.- VALIDEZ.

Este aspecto será analizado a fin de identificar en que grado los instrumentos aplicados (formas de evaluación por competencias) miden realmente lo que se quiere medir, es decir el desempeño exitoso guiado a través del desarrollo de competencias aplicadas como valores agregados personales de los evaluados.

Al igual que la confiabilidad, para el cálculo de la validez nos seguiremos por los métodos establecidos por Selltiz, Wrightsman y Cook (1965) a saber:

A.- Validez Pragmática o Práctica: a fin de determinar la utilidad de los instrumentos de medida como indicadores o predictores del desempeño exitoso centrado en competencias para cada uno de los niveles de cargos.

Este tipo de validez será abordada a través del análisis estructural de los datos obtenidos para el segundo período evaluado (1993-1994) ya que para este se dispone de una base de datos automatizados y almacenados en archivos con extensión .DBF, exportables para ser trabajados en programas de procesamiento estadísticos de datos que permiten realizar el análisis factorial, a fin de identificar cuantos factores (competencias) se necesitaban para explicar las intercorrelaciones entre un conjunto de calificaciones de varias pruebas (Brown, 1980), es decir, con el cálculo del análisis factorial lo que se busca es describir las competencias que implican el desempeño laboral, mediante la reducción del número de categorías, partiendo desde una multiplicidad inicial (26 competencias para esta

investigación) de variables incluidas en el instrumento, hasta unos pocos rasgos o factores comunes que determinen las puntuaciones en dicho instrumento.

Este tipo de validez va a ser tratada también considerando la revisión de los aspectos cualitativos contenidos en las formas de evaluación, así como las variables demográficas y la relación existente entre estos aspectos y los resultados cuantitativos de la evaluación clasificados por niveles de desempeño.

B.- Validez Teórica o Constructiva: Dentro de este tipo de validez, se trabajará específicamente el tipo de validez discriminante existente en cada competencia en la medida en que se evidencia la diferencia de medición de cada concepto en particular al identificar, si las formas de evaluación miden realmente la clase de comportamiento o conducta referidas a cada una de estas competencias que conforman las dimensiones.

Este tipo de validez será medida a través de la revisión del procedimiento aplicado para la construcción de las formas que constituyen el sistema de evaluación y a través del análisis factorial para identificar las competencias relacionadas con el desempeño para cada nivel de cargo.

C.- Validez Aparente y Validez de Contenido: Este tipo de validez se medirá, a fin de revisar si los instrumentos o formas de evaluación se centran en las conductas de evaluación que se requiere medir y si muestran la forma más adecuada de medir lo que realmente se quiere medir (el concepto objetivo).

Este tipo de validez será analizada en base a la revisión del procedimiento aplicado para las construcción de las formas que se aplican en el sistema de evaluación.

Todos los cálculos estadísticos requeridos para realizar los respectivos análisis de confiabilidad y validez mencionados anteriormente, se harán en base a la utilización de hojas de cálculo tales como: Excel versión 5.0 y Lotus 123 versión 4.0. y los programas EQS/Windows 4.01, SPlus 3.2, y Mathcad/ W 5.0.

En vista de que las estimaciones de confiabilidad y validez se ven afectadas por errores presentes, o que se pueden presentar en la medición, sean estos de carácter constante o aleatorios, se hace necesario identificar también en el Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño por competencias que tipo de factores pueden afectar o no la confiabilidad, así como los problemas que pudiesen dificultar la validez; para ello se realizará un análisis mediante una lista de cotejo, que nos permitirá revisar con mayor facilidad, cuál ha sido el procedimiento seguido por la Corporación para diseñar, iniciar, ejecutar y aplicar los resultados del proceso de Gestión del Desempeño por Competencias.

A fin de alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación y evaluando la factibilidad de estructurar la información de manera inmediata y precisa, se presentan a continuación los gráficos y registros de datos de distribución del personal evaluado en la Corporación para los períodos 1992-1993 y 1993-1994, así como los estadígrafos calculados tal como se expresa en el aparte número seis (6) del capítulo anterior.

Para ello se abordará el análisis y estimación de la confiabilidad y validez del Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño, discriminando cada uno de estos aspectos por conglomerado total de la información corporativa, naturaleza de la labor (Producción, Distribución y Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas) y por zonas geográficas (Central, Occidental y Oriental).

Los resultados cuantitativos han sido agrupados de manera estandarizada en nueve (9) niveles de desempeño, siendo el número uno (1) el nivel de menor desempeño, esta clasificación va identificada en la Corporación conforme a la siguiente escala: Bueno (-)= nivel 1; Bueno (=) = nivel 2; Bueno (+) = nivel 3; Sobresaliente (-) = nivel 4; Sobresaliente (=) = nivel 5; Sobresaliente (+) = nivel 6; Excelente (-) = nivel 7; Excelente (=) = nivel 8; y Excelente (+) = nivel 9.

1.- CONFIABILIDAD.

La confiabilidad del instrumento se calculó a través de los métodos de estabilidad y equivalencia.

CAPITULO IV:
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

A.- ESTABILIDAD DEL PROCEDIMIENTO.

Este método se llevó a cabo en base al análisis de las tablas de estadígrafos calculados, para los cuales fue explicada la utilidad particular de cada uno de estos con anterioridad. La estabilidad del procedimiento va a ser abordada a través de un análisis general, y luego ahora por naturaleza de la labor y por zonas geográficas.

A fin de alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación y evaluando la necesidad de estructurar la información de manera ordenada y precisa, se presentan a continuación los gráficos y registros de datos de distribución del personal evaluado en la Corporación para los períodos 1992-1993 y 1993-1994, así como los estadígrafos calculados tal como se expresa en el aparte número seis (6) del capitulo anterior.

Para ello se abordará el análisis y estimación de la confiabilidad y validez del Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño, discriminando cada uno de estos aspectos por conglomerado total de la información corporativa, naturaleza de la labor (Producción, Distribución y Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas) y por zonas geográficas (Central, Occidental y Oriental).

Los resultados cuantitativos han sido agrupados de manera estandarizada en nueve (9) niveles de desempeño, siendo el número uno (1) el nivel de menor desempeño; esta clasificación va identificada en la Corporación conforme a la siguiente escala: Bueno (-)= nivel 1; Bueno (=) = nivel 2; Bueno (+) = nivel 3; Sobresaliente (-) = nivel 4; Sobresaliente (=) = nivel 5; Sobresaliente (+) = nivel 6; Excelente (-) = nivel 7; Excelente (=) = nivel 8; y Excelente (+) = nivel 9.

1.- CONFIABILIDAD.

La confiabilidad del instrumento se calculó a través de los métodos de estabilidad y equivalencia.

A.- ESTABILIDAD DEL PROCEDIMIENTO.

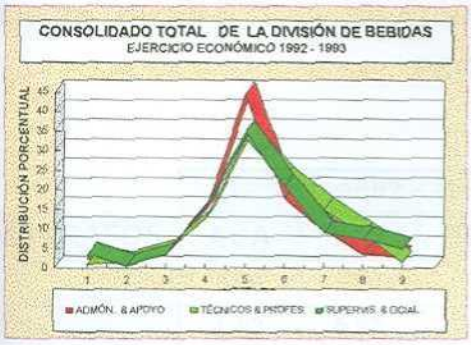
Este método se llevó a cabo en base al análisis de las tablas de estadígrafos calculados, para los cuales fue explicada la utilidad particular de cada uno de estos con anterioridad. La estabilidad del procedimiento va a ser abordada a través de un análisis general, y específico por naturaleza de la labor y por zonas geográficas.

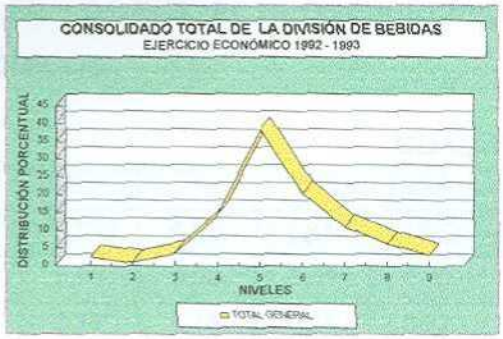
RESUMEN COMPARATIVO DE RESULTADOS TOTALES POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS PARA LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

GRÁFICAS CON DATOS REPRESENTADOS EN PORCENTAJES. (%)

FIGURA Nº 6

DATOS DE EVALUACIÓN CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISIÓN DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONÓMICO 1992 - 1993





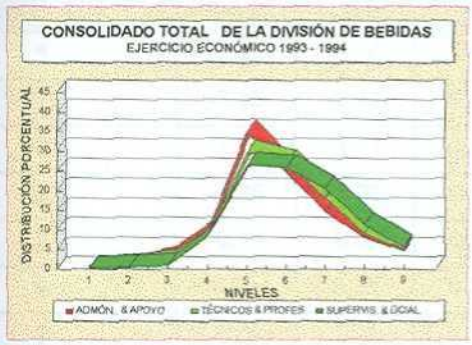
COMPAÑIAS INCLUIDAS:
PLANTA 1
DISTRIBUIDORA 1
DISTRIBUIDORA 2
DISTRIBUIDORA 3
DISTRIBUIDORA 4
DISTRIBUIDORA 5
DISTRIBUIDORA 8
RELACIONADA 3

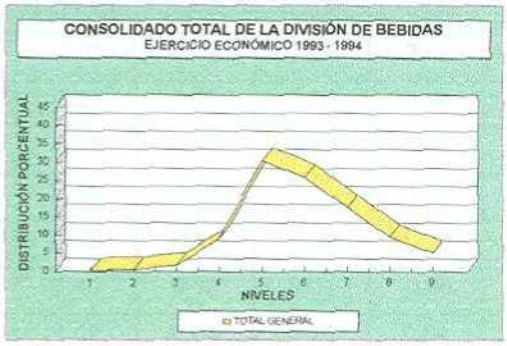
NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	13	2,48	4	1,01	14	3,45	31	2,33
2	6	1,15	5	1,26	2	0,49	13	0,98
3	18	3,44	17	4,27	14	3,45	49	3,69
4	77	14,69	50	12,56	64	15,76	191	14,38
5	234	44,66	132	33,17	141	34,73	507	38,18
6	93	17,75	91	22,86	85	20,94	269	20,26
7	50	9,54	59	14,82	36	8,87	145	10,92
8	19	3,63	34	8,54	30	7,39	83	6,25
9	14	2,67	6	1,51	20	4,93	40	3,01
TOTAL	524	100	398	100	406	100	1328	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1992 - 1993. Abril 1995.

FIGURA Nº 7

DATOS DE EVALUACIÓN CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISIÓN DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994





COMPAÑIAS INCLUIDAS:
PLANTA 1
PLANTA 2
PLANTA 3
PLANTA 4
DISTRIBUIDORA 1
DISTRIBUIDORA 2
DISTRIBUIDORA 3
DISTRIBUIDORA 4
DISTRIBUIDORA 5
DISTRIBUIDORA 6
DISTRIBUIDORA 7
DISTRIBUIDORA 8
RELACIONADA 1
RELACIONADA 2
RELACIONADA 3
RELACIONADA 4
CORPORATIVO

NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	4	0,39	1	0,10	2	0,24	7	0,25
2	3	0,29	7	0,71	4	0,48	14	0,49
3	27	2,64	17	1,72	7	0,83	51	1,79
4	99	9,68	83	8,38	72	8,55	254	8,89
5	356	34,80	293	29,57	222	26,37	871	30,50
6	254	24,83	270	27,25	218	25,89	742	25,98
7	150	14,66	180	18,16	174	20,67	504	17,65
8	83	8,11	90	9,08	96	11,40	269	9,42
9	47	4,59	50	5,05	47	5,58	144	5,04
TOTAL	1023	100	991	100	842	100	2856	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1993 - 1994. Abril 1995.

ESTADÍGRAFOS PARA LOS RESULTADOS DEL CONGLOMERADO TOTAL POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 23

	1992 - 1993				1993 - 1994			
ESTADÍGRAFOS	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
MODA	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
MEDIANA	5.63	5.93	5.77	5.75	6.48	6.35	6.52	6.31
MEDIA	5.23	5.55	5.43	5.39	5.79	5.97	6.11	5.95
DESVIACIÓN	1.43	1.44	1.65	1.51	1.40	1.38	1.40	1.40
ASIMETRÍA	-0.84	-0.79	-0.62	-0.72	-1.88	-0.83	-1.14	-0.69
KURTOSIS	4.74	0.49	1.75	2.78	0.69	-0.89	-1.53	-0.69

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

TIPIFICACIONES (Z) PARA EL CONGLOMERADO TOTAL POR ESTRATOS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 24

	1992 - 1993				1993 - 1994			
NIVELES	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
1	-2.96	-3.16	-2.68	-2.91	-3.42	-3.60	-3.65	-3.54
2	-2.26	-2.47	-2.08	-2.25	-2.70	-2.88	-2.94	-2.82
3	-1.56	-1.77	-1.47	-1.58	-1.99	-2.15	-2.22	-2.11
4	-0.86	-1.08	-0.87	-0.92	-1.28	-1.43	-1.51	-1.39
5	-0.16	-0.38	-0.27	-0.26	-0.56	-0.70	-0.79	-0.68
6	0.54	0.31	0.35	0.40	0.15	0.02	-0.08	0.04
7	1.24	1.01	0.95	1.07	0.86	0.75	0.64	0.75
8	1.94	1.70	1.56	1.73	1.58	1.47	1.35	1.46
9	2.64	2.40	2.16	2.39	2.29	2.20	2.06	2.18

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

1.- CONGLOMERADO TOTAL.

En relación al conglomerado total, según se muestra en el cuadro N° 23 de la página n°121, se desprende que el nivel que mas se repite entre los sujetos en el proceso de evaluación es el número 5 (nivel intermedio), hecho que se presenta tanto para los diferentes niveles de cargo como para los dos ejercicios económicos estudiados.

Los valores de la mediana se ubican entre 5.63 y 5.93 para 1992-1993, lo que quiere decir que en promedio la mitad de los datos se encuentran por debajo de 5.77, y la otra mitad por encima de ese valor; y para 1993-1994, los valores se ubican entre 6.48 y 6.52, lo que implica que la mitad de los datos se encuentran por encima de 6.42, y la otra mitad por debajo de ese valor. Esto indica que hay un movimiento de los sujetos evaluados hacia posiciones superiores, es decir, hacia la derecha de la curva.

Con respecto a la media, podemos observar que los valores para 1992-1993 se ubican entre 5.23 y 5.55 con una desviación que va de 1.43 a 1.65, lo cual implica que la mayor concentración de los datos se ubica aproximadamente entre los niveles 4 y 7 de la escala de evaluación, para todos los niveles de cargos.

En relación al segundo período, los datos de la media se ubican entre 5.79 y 6.11, con una desviación que oscila entre 1.38 y 1.40, lo cual indica que la mayoría de los sujetos evaluados se encuentran entre los niveles 4.5 y 7 para todos los niveles de cargos, debido a que la media aumenta para el segundo período (con respecto al primero) para todos los niveles de cargos, y que la variación disminuyó.

En relación a la asimetría, podemos observar (ver cuadro N° 23 de la página 121), que en todos los cargos es negativa, lo cual significa que hay mas valores agrupados por encima de la media (hacia la derecha de la curva) debido a que en todos los casos la mediana es mayor que la media.

Al considerar la forma de la distribución (ver figuras N°6 y N°7 de la página 120), se nota como la mayoría de los casos presentan una forma platicúrtica, es decir los valores

obtenidos son menores que tres (< 3) por lo que la forma de la misma tiende a ser aplanada, a excepción de los datos para el nivel administrativo y apoyo para el primer ejercicio económico que es leptocúrtica, es decir, presenta una forma mas apuntada, debido a que los valores obtenidos son mayores que tres (> 3).

El hecho de que una curva sea platicúrtica implica que los datos se encuentran distribuidos a lo largo de las 9 posiciones, presentando por supuesto una mayor concentración en las posiciones centrales, al contrario de lo que sucede con una leptocúrtica en donde los datos se encuentran mucho mas en las posiciones centrales, y hay menos distribución hacia los extremos.

2.- PRODUCCIÓN.

Al igual que en el caso anterior del conglomerado total, se observa que el nivel que mas se repite en el proceso de evaluación es el cinco (5), a excepción del nivel de T&P del primer período de estudio que es seis (6).

Con respecto a los valores de la mediana observamos que en relación con el conglomerado total, estos tienden a ser mas altos, ubicándose entre 6.06 y 6.47 para 1992-1993, lo cual implica que en promedio la mitad de los datos se encuentran por debajo de 6.25, y la mitad por encima de este valor; y para el segundo ejercicio económico se ubican entre 6.12 y 6.54, lo que quiere decir que la mitad de los datos se encuentran por debajo de 6.4, y la otra mitad por encima de ese valor.

En relación al área de producción (véase cuadro Nº 25 de la página n°125), podemos decir que los valores de la media para 1992-1993, se encuentran entre 5.65 y 5.98, con una desviación standard que va de 1.09 hasta 1.34, lo que quiere decir que, al igual que en el conglomerado total, los datos se ubican aproximadamente entre los niveles 4.5 y 7 para todos los niveles de cargos en el primer período económico.

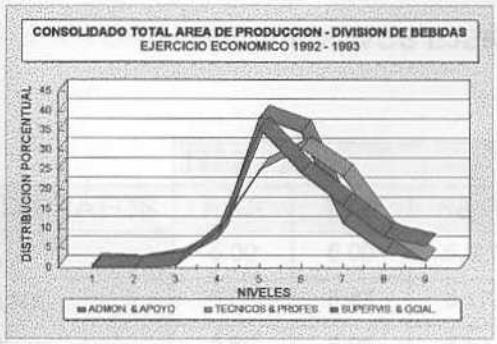
En relación al segundo período, tenemos que los valores de la media se ubican entre 5.86 y 6.13, con una desviación que oscila entre 1.30 y 1.37, de lo cual se deriva que la mayoría

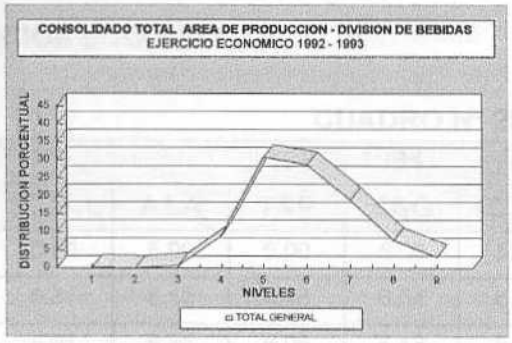
RESUMEN COMPARATIVO DE RESULTADOS PARA LAS COMPAÑIAS DEL AREA DE PRODUCCION POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS PARA LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONOMICOS.

GRAFICAS CON DATOS REPRESENTADOS EN PORCENTAJES. (%)

FIGURA Nº 8

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1992 - 1993





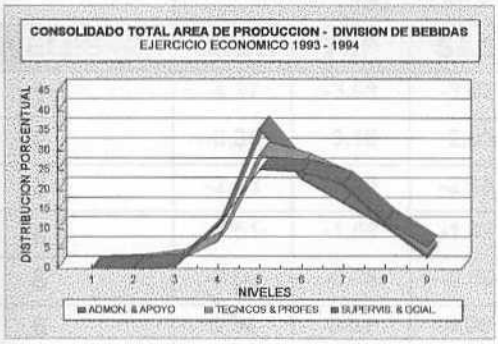
COMPAÑIAS INCLUIDAS:
PLANTA 1

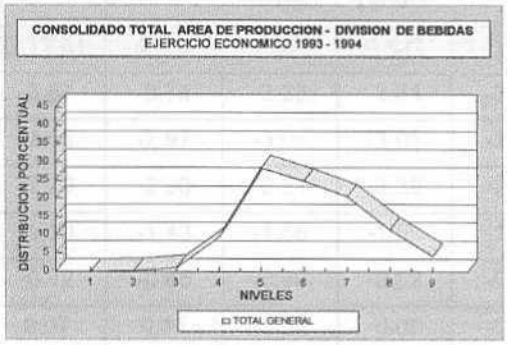
NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0,00	1	0,58	0	0,00	1	0,29
2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	1	1,92	1	0,58	1	0,81	3	0,86
4	4	7,69	16	9,36	12	9,68	32	9,22
5	20	38,46	43	25,15	44	35,48	107	30,84
6	18	34,62	52	30,41	30	24,19	100	28,82
7	6	11,54	40	23,39	20	16,13	66	19,02
8	2	3,85	15	8,77	10	8,06	27	7,78
9	1	1,92	3	1,75	7	5,65	11	3,17
TOTAL	52	100	171	100	124	100	347	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1992 - 1993. Abril 1995.

FIGURA Nº 9

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1993 - 1994





COMPAÑIAS INCLUIDAS:
PLANTA 1
PLANTA 2
PLANTA 3
PLANTA 4

NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	1	0,27	0	0,00	1	0,10
3	2	1,11	6	1,63	2	0,43	10	0,98
4	19	10,56	26	7,05	52	11,09	97	9,53
5	64	35,56	107	29,00	118	25,16	289	28,39
6	41	22,78	96	26,02	115	24,52	252	24,75
7	30	16,67	78	21,14	101	21,54	209	20,53
8	19	10,56	42	11,38	56	11,94	117	11,49
9	5	2,78	13	3,52	25	5,33	43	4,22
TOTAL	180	100	369	100	469	100	1018	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1993 - 1994. Abril 1995.

ESTADÍGRAFOS PARA LOS RESULTADOS TOTALES DE LAS COMPAÑÍAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 25

	1992 - 1993				1993 - 1994			
ESTADÍGRAFOS	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
MODA	5.00	6.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
MEDIANA	6.06	6.47	6.17	6.31	6.12	6.46	6.54	6.48
MEDIA	5.65	5.98	5.92	5.91	5.86	6.05	6.13	6.05
DESVIACIÓN	1.09	1.25	1.34	1.27	1.30	1.32	1.37	1.35
ASIMETRÍA	-1.13	-1.18	-0.56	-0.94	-0.60	-0.93	-0.90	-0.96
KURTOSIS	0.36	-1.42	0.63	-0.96	0.61	-1.41	-1.75	-1.40

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

TIPIFICACIONES (Z) TOTALES PARA LAS COMPAÑÍAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN POR ESTRATOS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 26

	1992 - 1993				1993 - 1994			
NIVELES	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
1	-4.27	-3.98	-3.67	-3.87	-3.74	-3.83	-3.74	-3.74
2	-3.35	-3.18	-2.93	-3.08	-2.97	-3.07	-3.01	-3.00
3	-2.43	-2.38	-2.18	-2.29	-2.20	-2.31	-2.28	-2.26
4	-1.51	-1.58	-1.43	-1.50	-1.43	-1.55	-1.55	-1.52
5	-0.60	-0.78	-0.69	-0.72	-0.66	-0.80	-0.82	-0.78
6	0.32	0.02	0.06	0.07	0.11	-0.04	-0.09	-0.04
7	1.24	0.82	0.81	0.86	0.88	0.72	0.64	0.70
8	2.16	1.62	1.55	1.65	1.65	1.48	1.36	1.44
9	3.07	2.42	2.30	2.43	2.42	2.23	2.09	2.19

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

de los datos se ubican aproximadamente entre los niveles 4.70 y 7.40 para todos los niveles de cargos; esta variación se debe a que hay un incremento en la media y en la mediana de la población a pesar de que la desviación también se incrementó.

Al igual que en el caso anterior (conglomerado total), todos los valores de la asimetría dan negativos.

En relación a la kurtosis se observa que las curvas poseen una distribución platicúrtica, según se observa en la figuras N°8 y N° 9 de la página n° 124.

3.- DISTRIBUCIÓN.

Al igual que lo que sucedió en el conglomerado total, el nivel que mas se repite en los sujetos en el proceso de evaluación es el número cinco (5), que representa la posición intermedia de la escala de evaluación; este valor se repite para cada uno de los niveles de cargos en los dos ejercicios económicos (véase cuadro N° 27 de la página 128).

La mediana se ubica entre los valores 5.58 y 5.62 para 1992-1993, lo cual quiere decir que la mitad de los datos se encuentran por encima de 5.60 (aproximadamente), y la otra mitad por debajo de ese valor; para 1993-1994, los valores de la mediana se ubican entre 5.99 y 6.30, es decir, que en promedio la mitad de los datos se encuentran por debajo de 6.15, y la otra mitad por arriba de él.

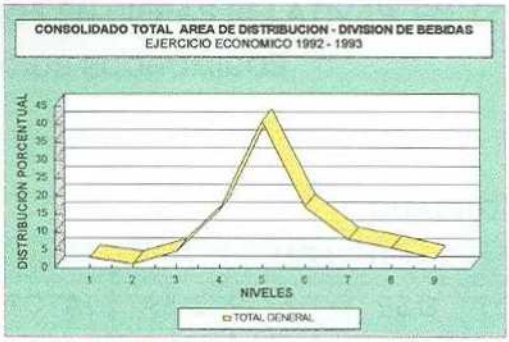
En relación con la media se observa que los valores para 1992-1993, oscilan entre 5.19 y 5.23, con una desviación que se encuentra ubicada entre 1.50 y 2.06, lo cual implica que la mayoría de los sujetos se encuentran ubicados entre los niveles 3.5 y 7.

Para 1993-1994, los valores de la media oscilan entre 5.70 y 5.94 con una desviación que se ubica entre 1.38 y 1.42; esto indica que los sujetos en su mayoría se ubican entre 4.40 y 7.20, observándose que hay una tendencia, en el segundo período, a aumentar el nivel de evaluación, cosa que se ve reflejada porque los valores de la media aumentan y los valores de la desviación disminuyen.

RESUMEN COMPARATIVO DE RESULTADOS PARA LAS COMPAÑIAS DEL AREA DE DISTRIBUCION POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS PARA LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONOMICOS.
GRAFICAS CON DATOS REPRESENTADOS EN PORCENTAJES. (%)

FIGURA Nº 10

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1992 - 1993



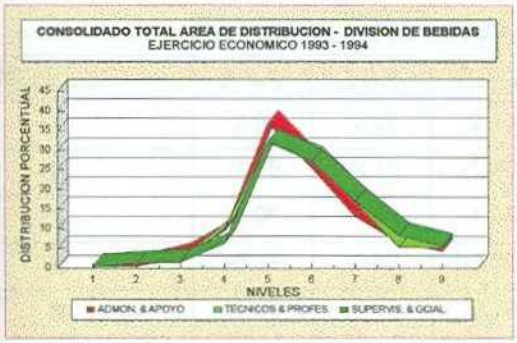
COMPANIAS INCLUIDAS:
DISTRIBUIDORA 1
DISTRIBUIDORA 2
DISTRIBUIDORA 3
DISTRIBUIDORA 4
DISTRIBUIDORA 5
DISTRIBUIDORA 6

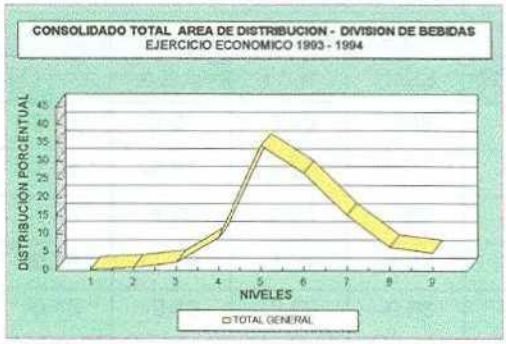
NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	13	2,75	3	1,32	14	4,96	30	3,06
2	6	1,27	5	2,20	2	0,71	13	1,33
3	17	3,60	16	7,05	13	4,61	46	4,69
4	73	15,47	34	14,98	52	18,44	159	16,21
5	214	45,34	89	39,21	97	34,40	400	40,77
6	75	15,89	39	17,18	55	19,50	169	17,23
7	44	9,32	19	8,37	16	5,67	79	8,05
8	17	3,60	19	8,37	20	7,09	56	5,71
9	13	2,75	3	1,32	13	4,61	29	2,96
TOTAL	472	100	227	100	282	100	981	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1992 - 1993. Abril 1995.

FIGURA Nº 11

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1993 - 1994





COMPANIAS INCLUIDAS:
DISTRIBUIDORA 1
DISTRIBUIDORA 2
DISTRIBUIDORA 3
DISTRIBUIDORA 4
DISTRIBUIDORA 5
DISTRIBUIDORA 6
DISTRIBUIDORA 7
DISTRIBUIDORA 8

NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	3	0,48	1	0,20	1	0,40	5	0,36
2	3	0,48	6	1,19	3	1,20	12	0,87
3	19	3,03	7	1,39	4	1,59	30	2,17
4	59	9,41	51	10,10	16	6,37	126	9,11
5	232	37,00	161	31,88	81	32,27	474	34,27
6	160	25,52	141	27,92	68	27,09	369	26,68
7	83	13,24	85	16,83	43	17,13	211	15,26
8	41	6,54	27	5,35	21	8,37	89	6,44
9	27	4,31	26	5,15	14	5,58	67	4,84
TOTAL	627	100	505	100	251	100	1383	100

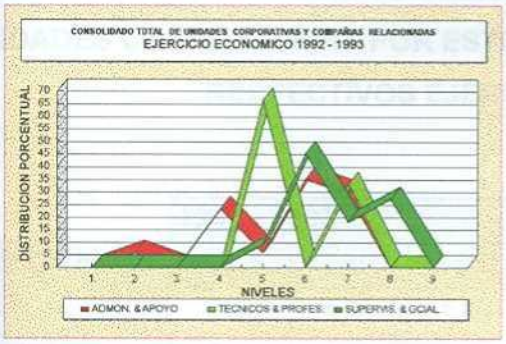
FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1993 - 1994. Abril 1995.

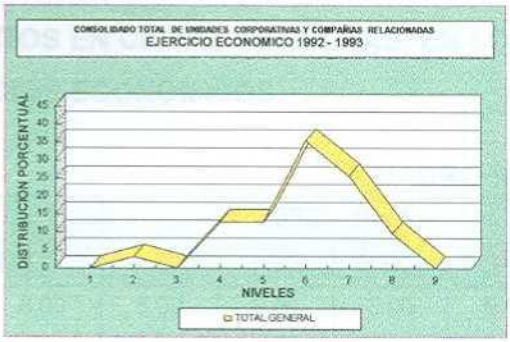
RESUMEN COMPARATIVO DE RESULTADOS PARA LAS COMPAÑIAS RELACIONADAS Y UNIDADES CORPORATIVAS Y DIRECTIVAS POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS PARA LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONOMICOS.

GRAFICAS CON DATOS REPRESENTADOS EN PORCENTAJES. (%)

FIGURA Nº 12

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1992 - 1993





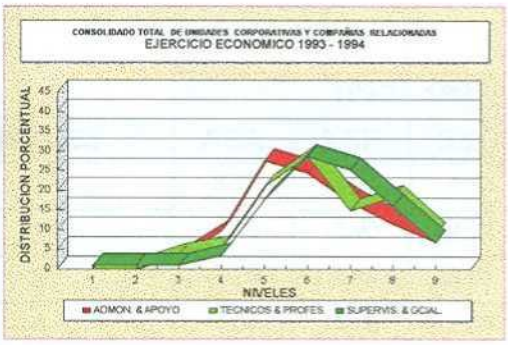
COMPANIAS INCLUIDAS:
RELACIONADA 3

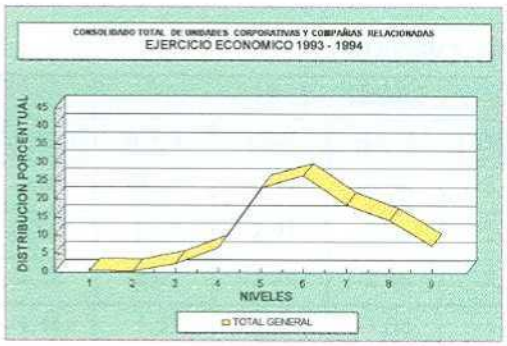
NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	1	5,88	0	0,00	0	0,00	1	3,23
3	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	4	23,53	0	0,00	0	0,00	4	12,90
5	1	5,88	2	66,67	1	9,09	4	12,90
6	6	35,29	0	0,00	5	45,45	11	35,48
7	5	29,41	1	33,33	2	18,18	8	25,81
8	0	0,00	0	0,00	3	27,27	3	9,68
9	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	17	100	3	100	11	100	31	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1992 - 1993. Abril 1995.

FIGURA Nº 13

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1993 - 1994





COMPANIAS INCLUIDAS:
CORPORATIVO
RELACIONADA 1
RELACIONADA 2
RELACIONADA 3
RELACIONADA 4

NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1	0,46	0	0,00	1	0,84	2	0,44
2	0	0,00	0	0,00	1	0,84	1	0,22
3	6	2,75	4	3,48	1	0,84	11	2,43
4	21	9,63	6	5,22	4	3,36	31	6,86
5	60	27,52	24	20,87	21	17,65	105	23,23
6	53	24,31	33	28,70	34	28,57	120	26,55
7	37	16,97	17	14,78	30	25,21	84	18,58
8	25	11,47	21	18,26	19	15,97	65	14,38
9	15	6,88	10	8,70	8	6,72	33	7,30
TOTAL	218	100	115	100	119	100	452	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1993 - 1994. Abril 1995.

ESTADÍGRAFOS PARA LOS TOTALES DE LAS COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y UNIDADES CORPORATIVAS POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 29

	1992 - 1993				1993 - 1994			
ESTADÍGRAFOS	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
MODA	6.00	5.00	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00	6.00
MEDIANA	6.42	5.75	6.90	6.59	6.40	6.71	6.93	6.63
MEDIA	5.53	5.67	6.64	5.94	6.03	6.36	6.43	6.22
DESVIACIÓN	1.42	0.94	0.98	1.35	1.51	1.50	1.49	1.50
ASIMETRÍA	-1.88	-0.26	-0.80	-1.44	-0.74	-0.70	-1.00	-0.82
KURTOSIS	-1.05	4.00	1.34	0.35	-0.94	-0.89	-1.41	-1.43

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

TIPIFICACIONES (Z) TOTALES PARA LAS COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y LAS UNIDADES CORPORATIVAS POR ESTRATOS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 30

	1992 - 1993				1993 - 1994			
NIVELES	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
1	-3.19	-4.97	-5.76	-3.66	-3.33	-3.57	-3.64	-3.48
2	-2.49	-3.90	-4.73	-2.92	-2.67	-2.91	-2.97	-2.81
3	-1.78	-2.84	-3.71	-2.18	-2.01	-2.24	-2.30	-2.15
4	-1.08	-1.78	-2.69	-1.44	-1.34	-1.57	-1.63	-1.48
5	-0.37	-0.71	-1.67	-0.70	-0.68	-0.91	-0.96	-0.81
6	0.33	0.35	-0.65	0.04	-0.02	-0.24	-0.29	-0.15
7	1.04	1.41	0.37	0.79	0.64	0.43	0.38	0.52
8	1.74	2.48	1.39	1.53	1.30	1.09	1.05	1.19
9	2.44	3.54	2.41	2.27	1.97	1.76	1.72	1.85

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

ESTADÍGRAFOS PARA LOS RESULTADOS TOTALES DE LAS COMPAÑÍAS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 27

	1992 - 1993				1993 - 1994			
ESTADÍGRAFOS	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
MODA	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
MEDIANA	5.58	5.62	5.62	5.61	5.99	6.19	6.30	6.12
MEDIA	5.19	5.23	5.21	5.20	5.70	5.81	5.94	5.78
DESVIACIÓN	2.06	1.50	1.73	1.54	1.42	1.38	1.42	1.39
ASIMETRÍA	-0.57	-0.78	-0.71	-0.80	-0.61	-0.83	-1.31	-0.73
KURTOSIS	5.21	3.94	1.60	4.17	1.24	-0.50	-0.36	0.25

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

TIPIFICACIONES (Z) TOTALES PARA LAS COMPAÑÍAS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN POR ESTRATOS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 28

	1992 - 1993				1993 - 1994			
NIVELES	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
1	-2.03	-2.82	-2.43	-2.73	-3.31	-3.49	-3.48	-3.43
2	-1.55	-2.15	-1.86	-2.08	-2.61	-2.76	-2.77	-2.72
3	-1.06	-1.49	-1.28	-1.43	-1.90	-2.04	-2.07	-2.00
4	-0.58	-0.82	-0.70	-0.78	-1.20	-1.31	-1.37	-1.28
5	-0.09	-0.15	-0.12	-0.13	-0.49	-0.59	-0.66	-0.56
6	0.39	0.51	0.46	0.52	0.21	0.14	0.04	0.16
7	0.88	1.18	1.03	1.17	0.92	0.86	0.75	0.88
8	1.36	1.85	1.61	1.82	1.62	1.59	1.45	1.60
9	1.85	2.51	2.19	2.47	2.61	2.31	2.15	2.32

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

En relación con la asimetría, se presenta el mismo caso que los dos anteriores, es decir, todos los niveles de cargos para los respectivos ejercicios económicos presentan una asimetría negativa.

La kurtosis para las compañías del área de distribución se caracteriza por presentar en su mayoría una forma aplanada o platicúrtica, con excepción de tres casos en el primer período (A&A, T&P y Total) que presenta una distribución leptocúrtica (véase figuras N° 10 y N° 11 de la página n° 126).

4.- COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y UNIDADES CORPORATIVAS.

En este caso, a diferencia de los anteriormente tratados, el nivel que con mas frecuencia se repite entre los sujetos evaluados es el seis (6), a excepción de dos casos (T&P para 1992-1993 y A&A para 1993-1994), en donde el nivel de mayor grado de frecuencia está en el nivel cinco (5), según se muestra en el cuadro N° 29 de la página n° 131.

Con respecto a la mediana, se observa que para el primer período los valores oscilan entre 5.75 y 6.90, existiendo entre ellos el valor promedio de 6.42, que divide la serie en dos partes iguales. En relación al segundo período, los valores se encuentran entre 6.40 y 6.93, presentando un valor promedio de 6.67, que divide la serie en dos partes iguales. De la comparación de ambos años se deriva que para el segundo período están los sujetos mejor ubicados en los niveles de evaluación que en el primer nivel.

La media, por su parte, para el primer período se encuentra ubicada entre 5.53 y 6.64 con una desviación que oscila entre 0.94 y 1.42, lo cual implica que aproximadamente la mayoría de los datos se encuentran reunidos entre los niveles 4.77 y 7.12.

En el segundo período, los valores de la media oscilan entre 6.03 y 6.43, con una desviación que se encuentra entre 1.49 y 1.51, lo cual implica que la mayoría de los evaluados se ubican entre los niveles 4.76 y 7.76.

Como puede notarse, en el segundo período los puntajes tienden a la derecha de la curva, cosa que se observa con los incrementos que sufren las medianas en el segundo período, a pesar de que la desviación también aumenta.

Con respecto a la asimetría, podemos decir que se repiten los mismos casos anteriores, debido a que todos sus valores (para cada uno de los niveles en los dos períodos económicos) son negativos.

En relación a la forma de la curva, podemos observar que la mayoría de ellas presentan una distribución platicúrtica, a excepción del nivel T&P para 1992-1993, que presenta una distribución leptocúrtica (véase figuras N°12 y N° 13 de la página n° 130).

5.- ZONA CENTRAL.

En las unidades de negocios que componen el área central, tenemos que el nivel que con mayor frecuencia se repite en la evaluación de los sujetos es el número cinco (5), encontrándose conjuntamente con esto tres excepciones, ya que el nivel T&P para los dos períodos, tiene como moda el nivel seis (6) y el nivel S&G para el período 1993-1994, tiene como moda el nivel siete (7), según se muestra en el cuadro N° 31 de la página n° 134.

En relación a la mediana, observamos que para 1992-1993, sus valores oscilan entre 5.76 y 6.30, lo cual implica que el valor promedio que divide la serie en dos partes iguales es 5.94; en cambio, para el período 1993-1994, los valores de la mediana oscilan entre 6.20 y 6.71, con un valor promedio de 6.48.

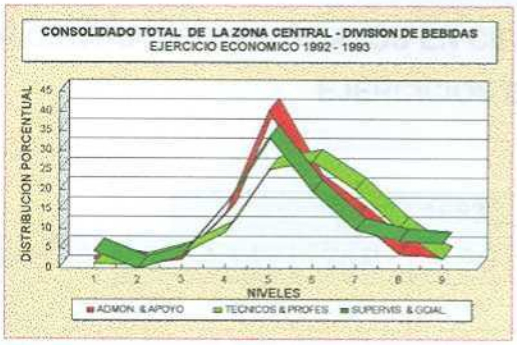
Los valores de la media para 1992-1993, se ubican entre 5.38 y 5.84, con una desviación que oscila entre 1.44 y 1.91, lo cual implica que la mayoría de los datos se encuentran reunidos entre los niveles 4.00 y 7.20; ahora, en relación al período 1993-1994, nos encontramos que los valores de la media oscilan entre 5.92 y 6.24, con una desviación que se encuentra entre 1.35 y 1.45, que significa que la mayoría de los datos se ubican entre los niveles 4.70 y 7.50, aumento que se explica por el hecho de que para el segundo período

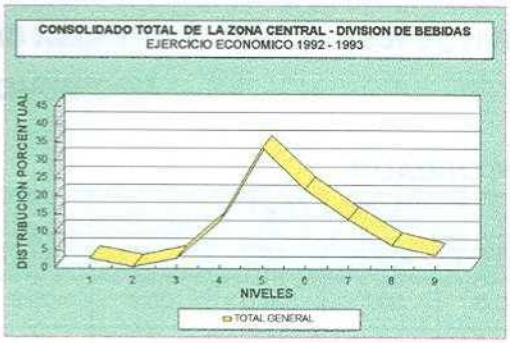
RESUMEN COMPARATIVO DE RESULTADOS PARA LAS COMPAÑIAS DE LA ZONA DEL CENTRO POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS PARA LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONOMICOS.

GRAFICAS CON DATOS REPRESENTADOS EN PORCENTAJES. (%)

FIGURA Nº 14

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1992 - 1993





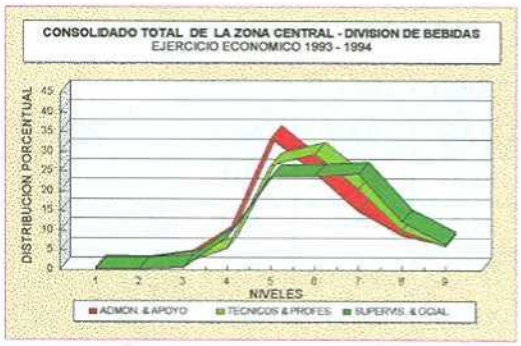
COMPANIAS INCLUIDAS:
PLANTA 1
DISTRIBUIDORA 4
DISTRIBUIDORA 5
DISTRIBUIDORA 8
RELACIONADA 3

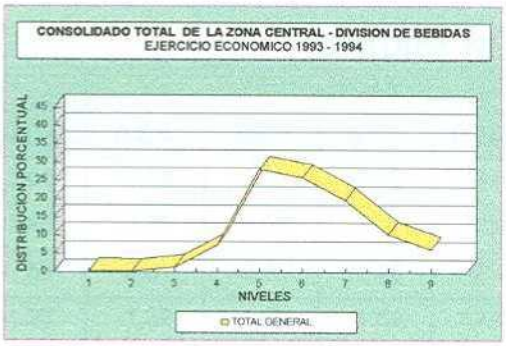
NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	8	2,52	3	1,20	14	4,43	25	2,83
2	3	0,95	2	0,80	0	0,00	5	0,57
3	7	2,21	9	3,61	10	3,16	26	2,95
4	43	13,56	23	9,24	51	16,14	117	13,27
5	128	40,38	63	25,30	106	33,54	297	33,67
6	66	20,82	68	27,31	62	19,62	196	22,22
7	41	12,93	50	20,08	31	9,81	122	13,83
8	12	3,79	25	10,04	22	6,96	59	6,69
9	9	2,84	6	2,41	20	6,33	35	3,97
TOTAL	317	100	249	100	316	100	882	100

FUENTE: Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1992 - 1993. Abril 1995.

FIGURA Nº 15

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1993 - 1994





COMPANIAS INCLUIDAS:
PLANTA 3
DISTRIBUIDORA 4
DISTRIBUIDORA 5
DISTRIBUIDORA 6
RELACIONADA 2

NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	3	0,53	1	0,19	1	0,21	5	0,32
2	2	0,35	1	0,19	1	0,21	4	0,26
3	10	1,77	8	1,54	3	0,63	21	1,34
4	50	8,83	29	5,57	40	8,39	119	7,61
5	190	33,57	138	26,49	113	23,69	441	28,20
6	140	24,73	153	29,37	113	23,69	406	25,96
7	85	15,02	107	20,54	116	24,32	308	19,69
8	50	8,83	53	10,17	59	12,37	162	10,36
9	36	6,36	31	5,95	31	6,50	98	6,27
TOTAL	566	100	521	100	477	100	1564	100

FUENTE: Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1993 - 1994. Abril 1995.

ESTADÍGRAFOS PARA LOS RESULTADOS TOTALES DE LAS COMPAÑÍAS DE LA ZONA CENTRAL POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 31

	1992 - 1993				1993 - 1994			
ESTADÍGRAFOS	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
MODA	5.00	6.00	5.00	5.00	5.00	6.00	7.00	5.00
MEDIANA	5.76	6.30	5.78	5.90	6.20	6.55	6.71	6.47
MEDIA	5.38	5.84	5.45	5.54	5.91	6.15	6.24	6.09
DESVIACIÓN	1.44	1.47	1.91	1.67	1.45	1.35	1.41	1.41
ASIMETRÍA	-0.79	-0.94	-0.52	-0.65	-0.60	-0.89	-1.00	-0.81
KURTOSIS	3.10	-1.38	1.74	0.97	0.42	-1.23	-1.82	-1.23

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

CÁLCULO DE LAS TIPIFICACIONES (Z) TOTALES PARA LAS COMPAÑÍAS DE LA ZONA CENTRAL POR ESTRATOS, PARA LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 32

	1992 - 1993				1993 - 1994			
NIVELES	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
1	-3.04	-3.29	-2.74	-3.05	-3.39	-3.81	-3.72	-3.61
2	-2.34	-2.61	-2.22	-2.45	-2.75	-3.07	-3.01	-2.90
3	-1.65	-1.93	-1.70	-1.85	-2.01	-2.33	-2.30	-2.19
4	-0.96	-1.25	-1.17	-1.23	-1.32	-1.59	-1.59	-1.48
5	-0.26	-0.57	-0.65	-0.65	-0.63	-0.85	-0.88	-0.77
6	0.43	0.11	0.13	0.05	0.06	-0.11	-0.17	-0.06
7	1.13	0.79	0.40	0.54	0.75	0.63	0.54	0.64
8	1.82	1.47	0.76	1.14	1.44	1.37	1.25	1.35
9	2.51	2.15	1.45	1.74	2.13	2.11	1.96	2.06

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

los niveles de evaluación de los sujetos incrementan, y por lo tanto aumentan también las medias.

Los valores de la asimetría, son negativos para todos los niveles y en ambos ejercicios económicos al igual que todos los casos estudiados anteriormente.

La distribución de la curva para las unidades de negocio que integran la zona central, mantiene el mismo standard que todos los casos anteriormente estudiados, es decir, la mayoría de ellas presentan una forma platicúrtica a excepción del nivel A&A para el período 1992-1993, que presenta una forma leptocúrtica (véase figuras N°14 y N°15 de la página n°133).

6.- ZONA OCCIDENTAL.

En relación al nivel que mas se repite entre los sujetos evaluados, tenemos que se repite la tendencia general, es decir, el nivel cinco (5) para cada uno de los niveles de cargos para los dos ejercicios económicos (véase cuadro N° 33 de la página n° 137).

Los valores de la mediana para 1992-1993 oscilan entre 5.48 y 5.74, con un valor promedio de 5.57 que divide la serie en dos partes iguales. Por su parte, para el período 1993-1994, los valores de la mediana oscilan entre 5.82 y 6.13 con un valor promedio de 6.00.

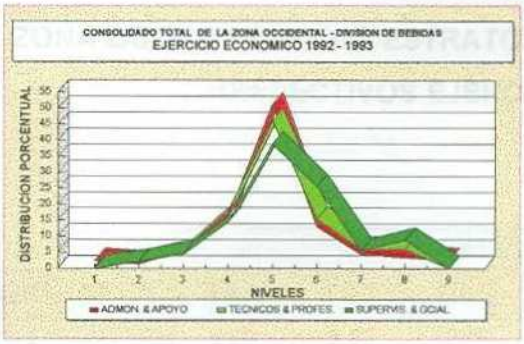
La mediana, por su parte, para 1992-1993 se encuentra entre valores que oscilan de 5.00 a 5.33, con una desviación que encuentra sus valores entre 1.27 y 1.37, lo cual implica que la mayoría de los datos se ubican entre los niveles 3.81 y 7.00.

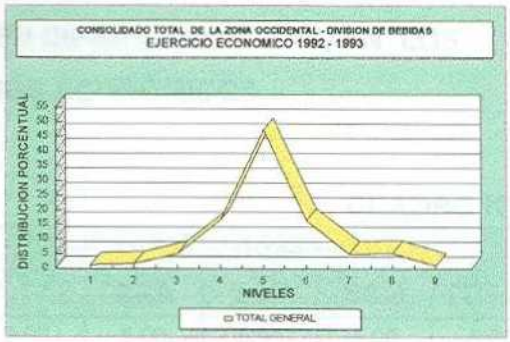
Para 1993-1994, los valores de la media se ubican entre 5.50 y 5.76, con una desviación que oscila entre 1.10 y 1.31, lo que significa que la mayoría de los datos se ubican entre los niveles 4.50 y 7.00. De lo dicho anteriormente se observa que los valores de los niveles para el segundo período son ligeramente mayores que los del primero en lo que respecta al intervalo inferior, aspecto que se explica por el hecho de que en el segundo período los sujetos aumentan su nivel de calificación, y por tanto incrementan las medias y medianas para cada uno de los niveles de cargos del segundo período con respecto al primero.

RESUMEN COMPARATIVO DE RESULTADOS PARA LAS COMPAÑIAS DE LA ZONA DE OCCIDENTE POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS PARA LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONOMICOS.
GRAFICAS CON DATOS REPRESENTADOS EN PORCENTAJES. (%)

FIGURA Nº 16

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1992 - 1993





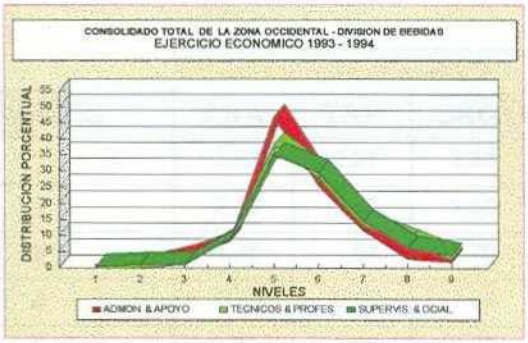
COMPANIAS INCLUIDAS:
DISTRIBUIDORA 4
DISTRIBUIDORA 5
DISTRIBUIDORA 6

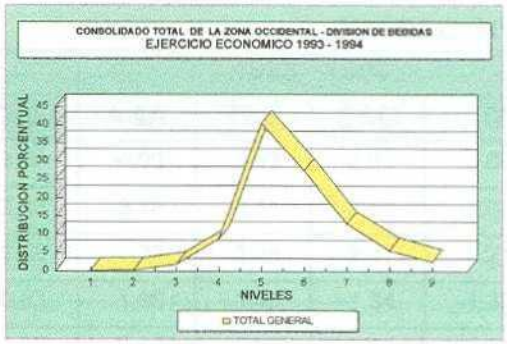
NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	5	2,42	1	0,67	0	0,00	6	1,35
2	3	1,45	3	2,01	2	2,22	8	1,79
3	11	5,31	8	5,37	4	4,44	23	5,16
4	34	16,43	27	18,12	13	14,44	74	16,59
5	106	51,21	69	46,31	35	38,89	210	47,09
6	27	13,04	23	15,44	23	25,56	73	16,37
7	9	4,35	9	6,04	5	5,56	23	5,16
8	7	3,38	9	6,04	8	8,89	24	5,38
9	5	2,42	0	0,00	0	0,00	5	1,12
TOTAL	207	100	149	100	90	100	446	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1992 - 1993. Abril 1995.

FIGURA Nº 17

DATOS DE EVALUACION CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISION DE BEBIDAS
EJERCICIO ECONOMICO 1993 - 1994





COMPANIAS INCLUIDAS:
PLANTA 3
DISTRIBUIDORA 4
DISTRIBUIDORA 5
DISTRIBUIDORA 6
RELACIONADA 2

NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0,00	0	0,00	1	0,47	1	0,13
2	0	0,00	0	0,00	2	0,93	2	0,25
3	9	3,16	3	1,04	2	0,93	14	1,78
4	23	8,07	27	9,38	19	8,88	69	8,77
5	134	47,02	110	38,19	75	35,05	319	40,53
6	73	25,61	80	27,78	63	29,44	216	27,45
7	33	11,58	38	13,19	31	14,49	102	12,96
8	8	2,81	23	7,99	13	6,07	44	5,59
9	5	1,75	7	2,43	8	3,74	20	2,54
TOTAL	285	100	288	100	214	100	787	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1993 - 1994. Abril 1995.

ESTADÍGRAFOS PARA LOS RESULTADOS TOTALES PARA LAS COMPAÑÍAS DE LA ZONA OCCIDENTAL POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 33

	1992 - 1993				1993 - 1994			
ESTADÍGRAFOS	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
MODA	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
MEDIANA	5.48	5.51	5.74	5.53	5.82	6.05	6.13	5.96
MEDIA	5.00	5.08	5.33	5.10	5.50	5.76	5.76	5.67
DESVIACIÓN	1.37	1.27	1.30	1.33	1.10	1.21	1.31	1.21
ASIMETRÍA	-1.05	-1.02	-0.95	-0.97	-0.87	-0.72	-0.85	-0.72
KURTOSIS	6.37	4.70	1.39	5.12	3.13	0.81	0.10	3.10

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

TIPIFICACIONES (Z) TOTALES PARA LAS COMPAÑÍAS DE LA ZONA OCCIDENTAL POR ESTRATOS, EN LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS.

CUADRO Nº 34

	1992 - 1993				1993 - 1994			
NIVELES	A&A	T&P	S&G	TOTAL	A&A	T&P	S&G	TOTAL
1	-2.92	-3.21	-3.33	-3.08	-4.09	-3.93	-3.63	-3.86
2	-2.19	-2.43	-2.56	-2.33	-3.18	-3.11	-2.87	-3.03
3	-1.46	-1.64	-1.79	-1.58	-2.27	-2.28	-2.11	-2.21
4	-0.73	-0.85	-1.02	-0.83	-1.36	-1.45	-1.34	-1.38
5	0.00	-0.06	-0.25	-0.08	-0.45	-0.63	-0.58	-0.55
6	0.73	0.72	0.52	0.68	0.45	0.20	0.18	0.27
7	1.46	1.51	1.28	1.43	1.36	1.02	0.95	1.10
8	2.19	2.30	2.05	2.18	2.27	1.85	1.71	1.93
9	2.92	3.09	2.82	2.93	3.18	2.68	2.47	2.75

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

En relación al cálculo de la asimetría, se sigue manteniendo la tendencia que se presenta en los casos anteriores, es decir, para cada uno de los niveles de cargos en los dos períodos económicos estudiados, los valores de la asimetría son negativos.

Con respecto a la kurtosis o forma de las curvas, puede observarse que en este caso sucede lo contrario de todos los casos analizados anteriormente, es decir, la mayoría de las curvas presentan una distribución leptocúrtica, a excepción de tres casos (el nivel S&G para los dos períodos y el nivel T&P para el período 1993-1994), que poseen una distribución platicúrtica (véase figuras N° 136 y N° 137 de la página n°136).

7.- ZONA ORIENTAL.

Para este caso sólo se cuenta con los datos del período 1993-1994, ya que esta zona no evaluó a sus empleados con el sistema de evaluación del desempeño centrado en competencias para el primer período.

En relación al nivel que con mayor frecuencia se repite para los sujetos evaluados tenemos que para los niveles A&A y T&P es cinco (5) y para el nivel S&G y el Total es seis (6) según cuadro N° 35 de la página 140 .

En relación con la mediana, tenemos que sus valores oscilan entre 6.19 y 6.63, lo cual implica que el valor promedio que divide la serie en dos partes iguales es 6.42.

Por su parte, los valores de la media, se encuentran ubicados entre 5.76 y 6.21, con una desviación que oscila entre 1.44 y 1.65, lo cual implica que la mayoría de los sujetos se encuentran concentrados en los niveles 4.40 y 7.50.

Los valores de la asimetría, mantienen consistencia con la tendencia hasta ahora manejada, es decir, todos los niveles de cargos presentan valores negativos.

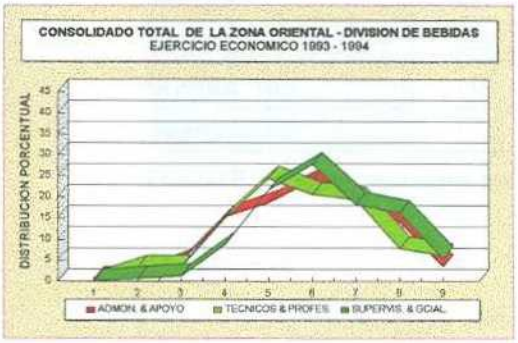
RESUMEN COMPARATIVO DE RESULTADOS PARA LAS COMPAÑIAS DE LA ZONA DE ORIENTE POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS PARA LOS RESPECTIVOS EJERCICIOS ECONÓMICOS. GRÁFICAS CON DATOS REPRESENTADOS EN PORCENTAJES. (%)

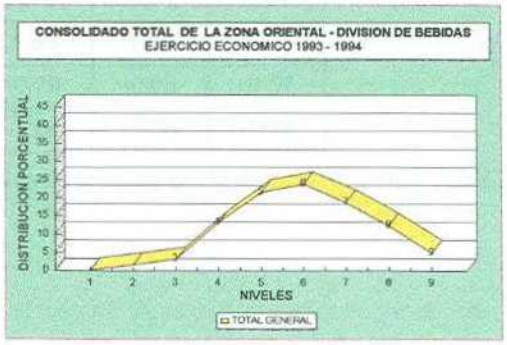
FIGURA Nº 18

Para el ejercicio económico 1992 - 1993, las Unidades de Negocio de la Zona de Oriente no evaluaron bajo el enfoque de Competencias.

DATOS DE EVALUACIÓN CENTRADA EN COMPETENCIAS PARA LA DIVISIÓN DE BEBIDAS

EJERCICIO ECONOMICO 1993 - 1994





COMPANIAS INCLUIDAS
PLANTA 2
DISTRIBUIDORA 7
DISTRIBUIDORA 8

NIVELES	PERSONAS EVALUADAS POR GRUPOS DE CARGOS							
	ADMON. & APOYO		TECNICOS & PROFES.		SUPERVIS. & GCIAL.		TOTAL GENERAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1	0,58	0	0,00	0	0,00	1	0,20
2	1	0,58	6	3,33	1	0,68	8	1,60
3	8	4,68	6	3,33	2	1,35	16	3,21
4	26	15,20	27	15,00	13	8,78	66	13,23
5	32	18,71	44	24,44	32	21,62	108	21,64
6	41	23,98	37	20,56	41	27,70	119	23,85
7	32	18,71	35	19,44	27	18,24	94	18,84
8	24	14,04	14	7,78	24	16,22	62	12,42
9	6	3,51	11	6,11	8	5,41	25	5,01
TOTAL	171	100	180	100	148	100	499	100

FUENTE:Datos obtenidos en la Gerencia de Planificación de RRHH de la Corporación de estudio, tomando información particular de cada unidad de negocio para el ejercicio económico 1993 - 1994. Abril 1995.

ESTADÍGRAFOS PARA LOS RESULTADOS TOTALES DE LAS COMPAÑÍAS DE LA ZONA ORIENTAL POR ESTRATOS EN CIFRAS RELATIVAS, EN EL EJERCICIO ECONÓMICO 1993-1994.

CUADRO Nº 35

	1993 - 1994			
ESTADÍGRAFOS	A&A	T&P	S&G	TOTAL
MODA	5.00	5.00	6.00	6.00
MEDIANA	6.43	6.19	6.63	6.42
MEDIA	5.89	5.76	6.21	5.94
DESVIACIÓN	1.58	1.64	1.44	1.65
ASIMETRÍA	-1.03	-0.79	-0.88	-0.87
KURTOSIS	-1.78	-1.66	-1.36	-1.72

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

TIPIFICACIONES (Z) TOTALES PARA LAS COMPAÑÍAS DE LA ZONA ORIENTAL POR ESTRATOS, EN EL EJERCICIO ECONÓMICO 1993-1994.

CUADRO Nº 36

	1993 - 1994			
NIVELES	A&A	T&P	S&G	TOTAL
1	-3.09	-2.90	-3.61	-2.99
2	-2.46	-2.29	-2.92	-2.39
3	-1.83	-1.68	-2.23	-1.78
4	-1.20	-1.07	-1.53	-1.18
5	-0.56	-0.46	-0.84	-0.57
6	0.07	0.15	-0.15	0.04
7	0.70	0.76	0.55	0.64
8	1.34	1.37	1.24	1.25
9	1.97	1.98	1.94	1.85

FUENTE: Cálculos realizados por motivo de tesis de grado de Boscán y Díaz (1995).

Por último, en relación a la forma de las curvas, se puede observar que todos los niveles de cargos, al igual que la mayoría de los casos anteriores presentan una distribución platicúrtica (véase figura N°18 de la página n° 139).

Una vez hecho el análisis particular, se puede indicar que en términos generales, conforme la interpretación de datos y estadígrafos globales se observa:

El nivel que con mas frecuencia obtienen los evaluados en el proceso de evaluación es el cinco ((5) nivel intermedio), hecho que se repite para cada uno de los niveles de cargos en los dos ejercicios económicos, salvo algunos casos en que dicha medida se ubica en nivel seis (6) y siete (7), como es el caso del cuadro N° 29 de la página n° 131 que corresponde a las compañías relacionadas y unidades corporativas.

Los valores de la mediana para el primer ejercicio económico se ubican entre 5.48 y 6.90, hecho que quiere decir que, aproximadamente la mitad de los datos se encuentran por debajo de 5.92 y la otra mitad por encima de ese valor. Ahora en relación al segundo ejercicio económico, los valores de la mediana se ubican entre 5.82 y 6.93, lo cual significa que aproximadamente la mitad de los datos se encuentran por encima de 6.36, y la otra mitad por debajo de ese valor.

En promedio, los puntajes de los evaluados para el primer ejercicio económico se ubican entre 5.00 y 6.64, con una desviación que se ubica en su mayoría entre 1.20 y 1.80, hecho que representa que la mayor concentración de los datos se encuentran entre los niveles 4.10 y 7.05. En lo que respecta al segundo ejercicio económico, los valores de la media se ubican entre 5.50 y 6.43, con una desviación que se encuentra concentrada en su mayoría entre los valores 1.30 y 1.50, lo cual implica que la mayoría de los puntajes de los sujetos evaluados, se ubican entre los niveles 4.57 y 7.34 de la escala de evaluación, hecho que implica que en promedio un nivel de evaluación bastante bueno.

Según los resultados obtenidos para los dos ejercicios económicos (1992-1993 y 1993-1994), pudiera decirse que mantienen buena consistencia entre ellos, hechos que se reflejan claramente, sobre todo en el valor de la moda, a pesar de que para el segundo

ejercicio económico la media y la mediana aumentan su valor con respecto al primer período (1992-1993) por la existencia de una serie de condiciones que son normales en cualquier proceso de evaluación, y sobre todo en el Sistema de Evaluación del Desempeño Centrado en Competencias, que está orientado a identificar cuales son los sujetos competentes para mantenerlos y quizás hasta para aumentar su nivel de competencia, y cuales son los sujetos aun no competentes o medianamente competentes, para lograr su desarrollo en base al manejo de la sección de autoevaluación; entre estas condiciones normales o naturales podemos mencionar:

* Novedad del sistema para el primer ejercicio económico (Manejo de un nuevo lenguaje).

* Consideración de la información de la sección de autoevaluación por parte de unidad de Recursos Humanos para lograr el desarrollo de los empleados.

* Orientación de las funciones de personal (por ejemplo: Adiestramiento, Remuneración, Reclutamiento y Selección entre otras), hacia el ámbito de competencias una vez introducido el sistema.

* Mejor manejo del sistema para el segundo ejercicio económico.

* Personal con mayor nivel de competencia en la realización de su labor, por todo el entrenamiento y adiestramiento recibido entre un período de evaluación y otro, entre otras.

Como puede observarse, estas condiciones que escapan de nuestro control y que sobrevienen en forma natural en cualquier proceso de evaluación, es lo que hace que las curvas de datos (según puede observarse en los gráficos y en las tablas presentadas), se muevan hacia la derecha, hecho que implica que cada vez mas la tendencia es a elevar el nivel de competencia de los sujetos evaluados o la severidad de los criterios evaluativos aplicados en el proceso y en los participantes del mismo.

En relación a la asimetría podemos observar que en todos los casos es negativa, lo que implica que hay mas valores agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media) debido a que en todos los casos la mediana es mayor que la media.

Al considerar las formas de la distribución se nota como la mayoría de los casos presentan una distribución platicúrtica, por lo que la forma de la misma tiende a ser aplanada, lo que permite plantear que los ítems se están comportando como dicotómicos, es decir, que están discriminando entre un desempeño competente y uno aun no competente por parte de los empleados.

Este tipo de distribución nos indica que la mayoría de los datos se encuentran no concentrados en un punto central, sino con un nivel de distribución (incluyendo los extremos), sobre todo hacia el lado derecho de la curva.

Como excepción de esto, se presentan, según puede observarse en las tablas y gráficos, once (11) casos (21%) que muestran una distribución leptocúrtica, es decir, una curva mas afinada que se encuentran en su mayoría en el primer ejercicio económico para A&A, T&P y para los Totales, hecho que demuestra que la mayor concentración de los datos se encuentran en los puntos centrales con una menor distribución hacia los extremos.

Una vez que se han realizado todos estos cálculos, se hace necesario comprobar si los dos grupos de sujetos evaluados, a pesar de ser diferentes en su tamaño (1328 sujetos para el primer año y 2856 sujetos evaluados para el segundo), son susceptibles de poderse comprobar con la existencia de un mínimo grado de error, es por esto que recurrimos al cálculo de las tipificaciones (Z).

En base a los resultados (Z) obtenidos, y estableciendo una comparación entre los dos ejercicios económicos estudiados, podemos decir que la tendencia en términos generales es que para 1992-1993 los valores inferiores al nivel 5, se encuentran mejor ubicados (menor desviación) con respecto a la media, en relación con los del período 1993-1994, pasando exactamente lo contrario con los niveles ubicados por encima de 5, esto demuestra que para el primer período hay mas individuos ubicados en los niveles inferiores

a 5 en relación al segundo período, y en el segundo período hay mas valores superiores a 5 que en el primer período, comprobándose así todo lo dicho anteriormente, pudiendo esta situación ser afectada por la reducción de un volumen de gente que en el primer período de evaluación estaba en niveles cinco (5) o inferiores.

B.- EQUIVALENCIA.

El uso de este método para identificar la confiabilidad será tratado como se dijo anteriormente sobre la base de un análisis cualitativo, siguiendo exactamente el mismo procedimiento para cada una de las unidades del negocio que integran la Corporación base de estudio.

La equivalencia está garantizada en el sistema de evaluación por la existencia de dos procesos; el primero de ellos, y que es anterior al momento mismo de llenar la hoja de evaluación del desempeño, es el uso del instrumento de Bitácora, que es llenado conjuntamente por supervisores y supervisados, resumiéndose en él la gestión del desempeño periódica realizada durante todo el ejercicio económico, una vez que ha sido llenada la Bitácora, esta es validada por el supervisor inmediato (validador) del evaluador, expresando sus acuerdos y desacuerdos para con lo escrito en la Bitácora; en caso de existir un acuerdo entre ambos, la información no se modifica, al contrario de lo que sucede si el validador no está de acuerdo con lo reflejado en la Bitácora, ya que tanto el evaluador como el validador tendrán que conversar hasta llegar a un acuerdo en relación al desempeño del evaluado.

Es importante hacer notar que aun cuando este instrumento no es aplicado al mismo tiempo por el evaluador y el validador, esta Bitácora es una herramienta de acuerdos y compromisos compartidos entre el evaluador y el evaluado, llevando igualmente la firma del supervisor inmediato del evaluador (validador) una vez culminado el ejercicio económico.

El segundo proceso de establecimiento de equivalencia en los datos, está referida propiamente a la evaluación final (aplicación de las formas de evaluación 001 A&A, 002 T&P y 003 S&G), en este proceso, también participa la figura del validador, en la fase de

revisión y chequeo de la evaluación cualitativa (autoevaluación y la evaluación de carácter supervisora reuniendo aspectos de la evaluación de incidentes críticos, análisis de contextos, recursos, objetivos y metas, y la evaluación narrativa individual), sobre la cual el validador puede mostrar o no acuerdos con la evaluación de carácter supervisora presente en los formatos para cada uno de los niveles, haciéndole los cambios pertinentes si así fuese necesario, culminando el proceso con la colocación de su firma en dichos formatos; al mismo tiempo el validador revisa la parte de autoevaluación que llena el evaluado, en donde las únicas modificaciones que puede hacer es agregar elementos adicionales a los ya escritos por el evaluado.

Igualmente el validador hace la revisión de la parte cuantitativa del instrumento referida a la evaluación por competencias; para este caso, este puede expresar su acuerdo o desacuerdo con lo que en él se refleja, pudiéndose sólo asumir que cualquier enmienda realizada en la escala de calificación expresa un desacuerdo por parte del validador con respecto a esa conducta o ítem en particular y no a todo el contenido, ya que en el entrenamiento para la aplicación del instrumento, se explicó que el validador puede modificar la evaluación siempre y cuando al lado de la respectiva modificación éste coloque una media firma de aprobación de la modificación hecha.

Este proceso se lleva acabo de esta forma por no contar en el instrumento con una columna adicional en donde el validador pudiese reflejar su evaluación hecha al evaluado, cuyos valores servirían luego para cotejarlos con los del supervisor del evaluado a fin de calcular el grado de relación interna entre ellas.

A fin de tener datos estadísticos que nos pudieran sustentar todo el proceso explicado anteriormente, se solicitó a los Gerentes de Relaciones Industriales de cada una de las unidades de negocio, que nos enviaran un informe de la cantidad de evaluaciones que habían sufrido modificaciones por parte del validador (supervisor inmediato del evaluador), discriminadas éstas por niveles de cargos dentro de los ejercicios económicos (1992-1993 y 1993-1994). De toda la data recibida, se realizó el siguiente cuadro resumen:

RESUMEN DE EVALUACIONES QUE PRESENTAN MODIFICACIONES DADAS POR EL VALIDADOR. DATOS EXPRESADOS EN PORCENTAJES (%).

CUADRO N° 37

	1992-1993			1993-1994		
	A&A	T&P	S&G	A&A	T&P	S&G
CONGLOMERADO TOTAL	2.48	3.77	3.44	1.96	2.72	1.66
PRODUCCIÓN	5.77	1.17	0.81	2.22	2.16	0.21
DISTRIBUCIÓN	1.91	5.73	4.26	1.59	2.57	1.99
COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y UNIDADES CORPORATIVAS	5.88	0.00	9.01	3.21	5.22	4.74
CENTRO	2.52	3.21	2.53	1.77	2.50	2.10
OCCIDENTE	2.42	4.70	6.67	2.40	2.78	1.40
ORIENTE	No se evaluó con el Sistema de Evaluación de Desempeño Centrado en Competencias.			2.34	3.33	1.35
PROMEDIO TOTAL	3.50	3.10	4.45	2.21	3.04	1.92

FUENTE: Información enviada por las distintas Gerencias de Relaciones Industriales de las Unidades de Negocio de la Corporación. Datos expresados porcentualmente en relación al total de personal evaluado.

Del análisis del cuadro anterior se deriva que la tendencia en términos generales es que para el segundo ejercicio económico, la cantidad de evaluaciones modificadas es menor que para el primer ejercicio económico, aspecto que consideramos pudo estar influido por el esfuerzo dado en el entrenamiento, en el cual se destacaron la homogeneidad de la conceptualización de cada competencia; el incentivar la participación activa del evaluador, evaluado y validador en el proceso de gestión; incentivar que el proceso es compartido por todos estos; y, además, que se desarrolla de forma periódica, logrando así un conocimiento compartido del desempeño del evaluado.

Esta tendencia se hace mucho mas evidente en el nivel supervisorio y gerencial, que pasa de 4.45% en el primer período a 1.92% en el segundo. Este cambio se originó porque el

apoyo y formación para este nivel de cargos fue mayor, debido a que ellos son los responsables, dentro de su compañía, de impartir dicho conocimiento.

Como conclusión podemos aseverar que el nivel de equivalencia entre el evaluador y el validador es bastante elevado, debido a que los porcentajes de modificaciones son realmente simbólicos, además de que en la mayoría de los casos estos cambios se hicieron para realizar mejoras positivas para el evaluado.

2.- VALIDEZ.

La validez del instrumento se calculó en base a los métodos de validez pragmática o práctica, validez teórica o constructiva y la validez aparente y de contenido.

A.- VALIDEZ PRAGMÁTICA O PRÁCTICA.

El desarrollo del estudio de validez pragmática o práctica fue abordado en tres grandes rubros de análisis de la información, siendo el primero de estos, el análisis factorial; en segundo lugar la revisión y análisis de los aspectos cualitativos contenidos en los instrumentos de evaluación; y por último la revisión y análisis de las variables demográficas laborales de los sujetos evaluados para el ejercicio económico 1993-1994.

1.- Análisis Factorial:

Se utilizó el análisis factorial para calcular la validez pragmática o práctica puesto que a través de éste se logra identificar las competencias mas relevantes que determinan el resultado cuantitativo que se obtiene del instrumento para cada evaluado en particular.

Previo al análisis, se realizó una estandarización intra-compañía, con lo que se eliminaron las diferencias en unidad de medida que originan las ponderaciones y estilos de evaluación existentes en cada unidad de negocio. Por otra parte, las puntuaciones en unidades estándar o puntajes "Z", con media 0 y desviación 1, resultan muy útiles para la

comparabilidad irrestricta de todas las distribuciones a nivel global y entre los distintos grupos.

En principio se realizó un análisis factorial exploratorio con la cantidad de casos que había llegado hasta el momento de la ejecución del cálculo (Marzo 1995), es decir, 2616 que representaba el 91% de la población trabajada. Una vez que se empezó con este proceso, se observó que la turbulencia de la data era tal que, hubo que recurrir al desarrollo de un análisis factorial confirmatorio para poder realizar los cálculos. Para realizar dicho proceso se emplea el análisis de estructuras de covarianza para estimar el modelo de análisis factorial confirmatorio. Esta clase de modelos se conoce como Modelos LISREL (Linear Structural Relation Ships) o FASEM (Factor and Structural Equation Models). La estrategia analítica general es denominada SEM (Structural Equation Modeling).

Los cálculos del análisis factorial confirmatorio se realizaron a través de EQS/Windows 4.01 (BMDP Statistical Software, INC.), y los análisis estadísticos y cálculos adicionales con S-Plus 3.2 for Windows (Statistical Sciences, INC.) y Mathcad 5.0 for Windows (Mathsoft, INC.).

Dentro del análisis factorial confirmatorio, se pensó no sólo en probar el modelo actual de seis dimensiones, sino que se estimó un modelo alternativo que disminuyera el número de dimensiones a aquellas que habían obtenido los mayores índices de correlación, resultando así un modelo de tres dimensiones particulares para cada nivel funcional, a través de cálculos de análisis de estructura bajo teoría de la elipse, lo cual significó que se redujera la composición de Dimensiones de seis (6) a tres (3) y de Competencias de veintiséis (26) a: ocho (8) para el grupo de Administrativo y Apoyo, Diez (10) para el grupo de Profesionales y Técnicos y once (11) para los grupos de cargos Supervisorios y Gerenciales.

El análisis factorial confirmatorio se llevó a cabo a través de análisis de estructura de covarianza, obteniendo con este una estimación de los parámetros del modelo alternativo de tres factores, en el cual lo confirmatorio del modelo se restringió mas que todo al número de factores propuestos: tres en vez de seis.

Para el caso de las diferencias entre niveles funcionales y tipos de compañías (unidades de negocio), se usó una estrategia convencional de análisis de diferencias en las tres dimensiones del modelo alternativo propuesto.

De esta forma se identifica que el modelo de análisis factorial confirmatorio, con tres factores para el grupo total, permite el cumplimiento de los objetivos del análisis con mayor rigor metodológico.

Una alternativa a este modelo general con todos los sujetos, es el modelo Multimuestra, que con un total de nueve grupos, producto de las combinaciones hechas entre niveles de cargos (A&A, T&P y S&G) y naturaleza de la labor (Producción, Distribución y Compañías relacionadas y Unidades corporativas), genera tamaños muéstrales demasiado desiguales para tener una estimación adecuada del modelo. Por otra parte, Un modelo mixto con la estructura factorial y correlaciones poliseriales (entre varias series de datos), con las variables nivel funcional y tipo de compañía, no responde a la pregunta acerca de la existencia de un perfil diferencial entre los grupos.

Para obtener los resultados del análisis factorial confirmatorio, se utilizó el modelo de estimación por máxima similitud (máximum likelihood), con parámetros de distribución elíptica, que no es mas que el método de estimación de mínimos cuadrados generalizados, que en base a la utilización de la reponderación iterativa, se hace equivalente al método de máxima verosimilitud para el caso de hacer simulación la Teoría de Distribución Elíptica. (Robles, 1995).

La decisión de escoger la Teoría de Distribución Elíptica en lugar de la distribución normal multivariada, responde al hecho de que la asimetría presente en las distintas variables convierte los supuestos de la teoría normal multivariables en demasiado restrictivos, pero hace a su vez que los resultados de la Teoría de la Distribución Elíptica resulten sostenibles. (Robles, 1995).

Los resultados obtenidos en los coeficientes estandarizados se presentan en la matriz de cargas factoriales, (según se muestra en el cuadro N° 38) en donde el criterio que se utilizó para seleccionar las competencias, fue que las correlaciones fuesen mayores de 0.40.

MATRIZ DE CARGA FACTORIAL

SOLUCIÓN MÁXIMA VEROSIMILITUD (Teoría de Distribución Elíptica)

CUADRO N° 38

COMPETENCIAS	F1	F2	F3
Motivación por el logro.		0.77	0.60
Preocupación por el orden y la calidad.		0.83	0.48
Iniciativa.		0.56	0.53
Búsqueda de información.		0.68	0.70
Confianza en sí mismo.		0.85	
Entendimiento de la gente (Relaciones interpersonales).		0.68	
Orientación de servicio al cliente (Internos-Externos).		0.70	
Impacto e influencia.	0.84		
Construcción de relaciones.	0.75		
Conocimiento organizacional.	0.64		
Dirección como proceso.	0.92		
Cooperación y trabajo en equipo.	0.44		
Desarrollo de personas.	0.90		
Liderizando grupos.	0.92		
Habilidad para transmitir instrucciones.	0.88		
Habilidad para ejecutar políticas.	0.89		
Conducta ejemplar, personal y familiar.	0.63		
Experticia técnica.			0.85
Pensamiento analítico.			0.93
Pensamiento conceptual.			0.82
Confidencialidad.			0.60
Compromiso organizacional.		0.56	
Flexibilidad.			0.54
Comportamiento ante oportunidades de mejora.	0.71		0.56

***FUENTE:** Datos tomados del análisis factorial confirmatorio hecho para la Corporación de estudio por Robles, (1995).*

La tendencia de las correlaciones se agruparon conforme al comportamiento de la data en tres grandes factores; una vez obtenidos estos tres factores, se analizaron cuales eran las competencias que los conformaban, revisando a su vez cual era el valor que poseían cada una de ellas (por los pesos asignados por una ronda de Jueces expertos) para los respectivos grupos de cargos, encontrándose que las competencias que se agrupaban en el

factor F1 eran las que tenían mayor peso para el grupo de cargo S&G, las de F2 las que tenían mayor peso para A&A y las de F3 las que tenían mas peso para T&P; es decir, que lo característico del perfil es un alto promedio en el Factor 1 para el nivel supervisorio y gerencial, en el Factor 2 para el nivel administrativo y de apoyo y en el Factor 3 para técnicos y profesionales; encontrándonos que este perfil diferencial en cuanto a promedios refleja el poder diferenciador de las tres dimensiones derivados del análisis factorial *confirmatorio, producto del agrupamiento de competencias, que varían de un nivel de* cargos a otros.

En base a todo lo anterior se decidió identificar el Factor 1 como Supervisorio y Gerencial, quedando finalmente formado por:

a.- Dimensión, influencia y liderazgo, conformada por competencias: impacto e influencia, construcción de relaciones y conocimiento de la organización.

b.- Dimensión Gerencial y supervisora, conformada por la competencias: dirección como proceso, cooperación y trabajo en equipo, desarrollo de personas, liderizando grupos, habilidad para transmitir instrucciones, habilidad para ejecutar políticas y conducta ejemplar, personal y familiar.

c.- Dimensión de efectividad personal, conformada por la competencia: comportamiento ante oportunidades de mejora.

El Factor 2 se identificó con el nivel Administrativo y de Apoyo, quedando conformado de la siguiente manera:

a.- Dimensión, logro y acción, constituida por las competencias: motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.

b.- Dimensión ayuda y servicio, constituida por las competencias: confianza en sí mismo, entendimiento de la gente (relaciones interpersonales) y orientación de servicios al cliente (internos-externos).

c.- Dimensión de efectividad personal, conformada únicamente por la competencia de compromiso organizacional.

El Factor 3 por su parte, agrupó el nivel Funcional técnicos y profesionales, quedando constituida de la siguiente manera:

a.- Dimensión logro y acción, conformada por las competencias: motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.

b.- Dimensión pensamiento cognitivo y solución de problemas, conformado por las competencias: experticia técnica, pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

c.- Dimensión de efectividad personal, constituido por las competencias: confidencialidad, flexibilidad y comportamiento ante oportunidades de mejora.

Como puede observarse en la Matriz Factorial, la nueva estructura de tres factores es una reducción de la estructura original de seis dimensiones, mas que una reorganización de la misma.

Una vez realizado este proceso, otro aspecto bien importante que hay que considerar son las correlaciones existentes entre los tres factores. Según se muestra en el cuadro N° 39.

MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE FACTORES.

CUADRO N° 39

	F1	F2	F3
F1	1		
F2	-0.4841	1	
F3	-0.1674	0.0835	1

FUENTE: Datos tomados del análisis factorial confirmatorio hecho para la Corporación de estudios, por Robles; (1995).

Del cuadro anterior se deriva que, esta solución de tres dimensiones representa una agrupación parsimoniosa (moderada) de las distintas competencias, ya que las

correlaciones existentes entre ellas son muy bajas e incluso inversas (como es el caso del F1 con los otros dos), lo cual quiere decir que cada uno de los factores es muy diferente a los otros, y se encargan de discriminar perfiles de cargos distintos, cumpliéndose así el objetivo de la evaluación del desempeño.

Luego de examinar el ajuste de esta estructura, es importante examinar las diferencias entre los distintos grupos en las tres dimensiones.

Para probar las diferencias de las nuevas dimensiones, se emplea la estrategia de análisis exploratorio de datos, dado que el tamaño muestral hace que cualquier diferencia, por pequeña que sea, resulte "estadísticamente significativa".

Las nuevas dimensiones se calcularon en base al análisis factorial confirmatorio, como sumas ponderadas de las competencias que la integran, siendo expresadas también en puntuaciones estándar de media 0 y desviación 1.

De la realización de todo este análisis, se llegó a la conclusión de que las tres dimensiones generan diferencias básicamente por niveles funcionales, no existiendo mayores diferencias por tipo de unidades de negocio, cosa que pudiera estar favorecida por la estandarización intra-compañía que se hizo previo a la realización del análisis factorial y al efecto de los criterios expuestos y utilizados en el proceso mediante el uso de jueces.

Como conclusión del análisis factorial confirmatorio, tenemos que el modelo inicial de seis dimensiones que eran comunes para los niveles de cargos, manteniendo para cada uno de ellos exactamente la misma estructura de competencias (26 en total), donde la única diferencia era el número de conductas que conformaban las competencias en base a los pesos otorgados por los jueces expertos, y la definición de las mismas (conductas), pasa a ser un modelo que si bien mantiene las seis dimensiones iniciales en términos generales, cada nivel de cargo posee únicamente tres de ellas combinadas de diferentes maneras.

En relación al número de competencias se pasa de 26 competencias en total a 24 competencias generales, que al igual que las dimensiones se encuentran distribuidas de

manera diferente en cada nivel de cargo, quedando el nivel A&A con 8 competencias, el nivel T&P con 10 competencias y el nivel S&G con 11 competencias.

Por último, es necesario hacer notar que para realizar el estudio estadístico del análisis factorial, se contó con el apoyo de la Gerencia de Planificación de Recursos Humanos de la Corporación base de estudio, la cual contrató los servicios de un consultor externo para realizar tal proceso, en vista de que este posee la licencia para el manejo de programas de cálculo de gran complejidad, arrojando además otro tipo de información que no fue manejada a los efectos de este estudio, debido a que escapa a los objetivos y alcances de la presente investigación.

Igualmente para calcular este tipo de validez, se consideró la revisión de los aspectos cualitativos presentes en las formas de evaluación (ver anexos N° 3 N° 4 y N° 5) como son: La parte de la autoevaluación (fortalezas y áreas a mejorar); La parte de evaluación supervisora (incidentes críticos, análisis de contexto, recursos, objetivos y metas, evaluación narrativa individual y acuerdos de revisión del desempeño); y los aspectos relacionados con las variables demográficas (antigüedad en el cargo, antigüedad en la empresa, nivel de instrucción actual y nivel de instrucción deseado), a fin de relacionarlos con los aspectos cuantitativos de la evaluación por competencias, estableciendo la comparación por niveles de desempeño (del 1 al 9) y por niveles de cargos (A&A, T&P, y S&G).

Estas comparaciones se van a realizar únicamente para el segundo ejercicio económico (1993-1994) debido a que para el primer período, no se contaba con un sistema automatizado de registro de datos y emisión de reportes, lo cual dificultaba la posibilidad de realizar cuadros resúmenes de la información contenida en ellos.

2.- Revisión y análisis de los aspectos cualitativos de la Evaluación del Desempeño Corporativa.

Este análisis se realizó conforme la revisión de los aspectos relacionados con las partes de autoevaluación y evaluación supervisora. Debido a lo extenso de la información, no se realizó en base a la población total de ese segundo ejercicio económico (2856 sujetos evaluados), sino que mas bien se trabajó en base al cálculo de una muestra probabilística estratificado y de afijación proporcional basándose en la fórmula utilizada por Hernández, Fernández y Baptista (1994) para el cálculo de la misma:

$$n = \frac{S^2}{V^2} \quad (1)$$

donde: S^2 es la Varianza de la muestra; y V^2 es la Varianza de la población.

Esta fórmula (1) de la muestra se puede ajustar si se conoce el tamaño de la población (N), de donde se deriva que:

$$n = \frac{n}{1+\frac{n}{N}} \quad (2)$$

Siguiendo con lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (1994), la Varianza de la Muestra se calculó en términos de probabilidad (P), donde $S^2 = P(1-P)$, utilizando la probabilidad de 0.90 de que el valor estimado se acerque al valor real. Para el caso de la Varianza de la Población, se utilizará el valor de 0.015, lo cual representa un porcentaje de error aceptable dado su tamaño.

Sustituyendo los valores anteriores en las fórmulas 1 y 2, se obtuvo los siguientes resultados:

$$S^2 = P(1-P) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

$$V = (0.015)^2 = 0.000225$$

$$n = \frac{S^2}{V^2} => n = \frac{0.09}{0.000225} = n = 400$$

Ajustando finalmente se tiene que:

$$n = \frac{n}{1+\frac{n}{N}} = \frac{400}{1+\frac{400}{2856}} => n = 351 Sujetos$$

Esta muestra total obtenida se estratificó luego en base a los niveles de cargos y niveles de desempeño a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral, haciendo que el tamaño de la muestra para cada estrato sea proporcional a la desviación estándar dentro del estrato.

Esto es:

$$fn = \frac{n}{N}$$

en donde: **fn** es la fracción del estrato; **n** es el tamaño de la muestra; y **N** es el tamaño de la población.

$$fn = \frac{351}{2856} => fn = 0.1$$

De manera que el total de la subpoblación presente en cada estrato se multiplicara por esta fracción constante a fin de determinar el tamaño de la muestra para el estrato respectivo, obteniendo los valores que se muestran en el cuadro N° 40 de la página siguiente.

MUESTRA ESTADÍSTICA ESTRATIFICADA PARA EL CONGLOMERADO TOTAL DE LA CORPORACIÓN BASE DE ESTUDIO, DISCRIMINADA POR NIVELES DE EVALUACIÓN Y NIVELES DE CARGO.

CUADRO N° 40

NIVELES	A&A	T&P	S&G
1	1(*)	1(*)	1(*)
2	1(*)	1(*)	1(*)
3	3	2	1(*)
4	12	10	9
5	44	36	27
6	31	34	25
7	18	22	20
8	10	11	12
9	6	6	6
Total: 351 Sujetos	126	123	102

(*) Para estos niveles el cálculo de la muestra dio inferior al 1%, pero a efectos de tener representación de los niveles, se ajustó a fin de tener al menos un sujeto en cada uno de estos.

Una vez seleccionada la muestra por estratos, se emitieron los respectivos reportes de la base de datos del sistema (SGEP) que indicaban el conglomerado total de sujetos que participaron en el proceso de evaluación del desempeño para el período 1993-1994; de este reporte se escogieron aleatoriamente por número de cédula los individuos que integraron la muestra por cada nivel de cargo y nivel de evaluación, hasta cubrir la cuota respectiva.

Es necesario indicar que la revisión de los aspectos cualitativos de evaluación como son: La parte de la autoevaluación (fortalezas y áreas a mejorar); La parte de evaluación supervisora (incidentes críticos, análisis de contexto, recursos, objetivos y metas, evaluación narrativa individual y acuerdos de revisión del desempeño); y los aspectos relacionados con las variables demográficas (antigüedad en el cargo, antigüedad en la empresa, nivel de instrucción actual y nivel de instrucción deseado) se presenta relacionada en cuadros por conglomerado total, debido a que la información obtenida fue muy homogénea, además de no presentar elementos discriminantes que justificasen el análisis

particular por naturaleza de la labor y por zona geográfica, es decir las diferencias significativas se encontraron únicamente entre los nueve (9) niveles de evaluación sin mostrar mayor diferencia con respecto a la zona geográfica o la naturaleza de la labor .

En relación al contenido de la evaluación cualitativa del Sistema analizado, se estructuró la revisión de estos aspectos identificando en primer lugar la autopercepción de los evaluados en función de las fortalezas y áreas a mejorar, las cuales se registraron conforme al nivel alcanzado de desempeño por competencias (evaluación cuantitativa).

Para ello, el tratamiento de la información se hará agrupando los niveles mas bajos de la clasificación (Nivel 1, 2 y 3), los niveles intermedios (Nivel 4, 5 y 6) y los niveles superiores (nivel 7, 8 y 9), los cuáles están disponibles en los cuadros N°41, N°42, N°43, N°44, N°45, N°46 ubicados desde la página 167 hasta la 172 respectivamente.

Para los niveles 1, 2 y 3 del grupo funcional Administrativo y Apoyo (A&A) se encuentra que las fortalezas personales identificadas por los evaluados están referidos mas que nada a la labor o rutina diaria, expresadas de forma general y a el cumplimiento de normas y políticas de la organización, no identificando ningún aspecto destacado en los sujetos que se pueda clasificar como un valor agregado personal a la gestión.

En estos mismos niveles se observa para los Técnicos y Profesionales (T&P), al igual que para el personal Supervisorio y Gerencial (S&G), que para los niveles 1 y 2 las fortalezas están referidas a conocimientos generales de la labor, a las relaciones interpersonales y a responsabilidades, utilizando calificativos tales como "Buenos", mientras que para el nivel 3 se comienzan a destacar algunas competencias orientadas a favorecer el "CÓMO" se realiza la labor.

En relación a los niveles 4, 5 y 6, considerados como los niveles intermedios de la escala utilizada, para estandarizar los resultados cuantitativos se observa que para el grupo A&A se muestran fortalezas con un grado mayor de especificidad indicando habilidades, destrezas y experiencias definidas de manera concreta, no encontrándose calificativos tales

como "Suficientes", "Algunos", siendo mas frecuente para los niveles 5 y 6 los términos tales: "Amplios" y "Sólidos" no referidos solo a la rutina diaria sino mas bien al área de trabajo y a procesos específicos.

En el nivel T&P las fortalezas mostradas para estos niveles de desempeño (niveles intermedios), se presentan expresados de manera concreta y específica, referidas a conocimientos técnicos necesarios para cumplir la labor dados por la experticia técnica lograda, además de indicarse destrezas en manejo de equipos y herramientas de trabajo, mostrándose ciertas competencias orientadas a capacidades de evaluación y análisis de sistemas y procesos particulares de trabajo, encontrándose el uso de adjetivos como "Destacado", "Técnicos", "Específicos" y "Concretos".

Para el caso de estos niveles en S&G se observa que para los niveles 4 y 5 las fortalezas mostradas tienen que ver con el hecho de cumplir la labor dentro de las exigencias de normas y políticas de la Corporación, además de mostrar algunos conocimientos concretos del área y habilidades para supervisar, pero es a partir del nivel 6 donde se comienza a identificar, según la autoevaluación de los supervisores y gerentes, algunas competencias referidas al desarrollo de valores agregados en materia de supervisión (liderazgo, habilidades supervisoras, toma de decisiones y continuidad de procesos de trabajo), sin presentar algún calificativo como "Bueno", "Destacado", "Excelente" entre otros, pareciera que tan solo lo que muestran es la presencia de estas competencias pero no su frecuencia y calidad.

Ahora bien, para los niveles superiores de desempeño (Niveles 7, 8 y 9) se observa que tanto para A&A como para T&P y S&G, las fortalezas identificadas no se restringen solo a conocimientos de la labor, sino que denotan el dominio del área de trabajo, experiencias y destrezas significativas, y la aplicación de técnicas para buscar mayores niveles de desarrollo, efectividad y eficacia del trabajo particular que desarrolla cada grupo funcional de cargos.

Para estos casos se identifica que a medida que aumenta el nivel de desempeño, los evaluados identifican para sí competencias que destacan y que pudiesen ser marcadoras

de parámetros de desempeño para su nivel funcional; entre estas están para A&A las competencias relaciones Interpersonales, iniciativa, compromiso y responsabilidad, así como destrezas y habilidades en procesos automatizados y de software que incrementaron la efectividad y eficacia en la realización de la labor.

En cuanto a T&P, es en los niveles superiores donde se identifican competencias claras para las cuales estos evaluados se perciben con altos desarrollo y tendencia para gestiones de labor efectivas, eficaces y de alto desempeño, destacando competencias de carácter cognitivo y de solución de problemas, iniciativa, juicio crítico, de efectividad personal, entre otros aspectos técnicos de alto nivel para los trabajos, actividades y responsabilidades que hacen que el desempeño para el "QUÉ" de la labor sea destacado y con mayores probabilidades de éxito.

Para los niveles 7, 8 y 9 de S&G, las fortalezas están referidas a competencias gerenciales tales como liderazgo de grupos, análisis y solución de problemas, retos y responsabilidades, diagnóstico de fallas, continuidad de procesos y desarrollo del personal entre otros, siendo estas competencias identificadas por McClelland (1990) como marcadores de desempeño exitoso gerencial.

En general, para los tres niveles funcionales, y sobre todo el nivel 9 de desempeño, se observa de manera permanente y referido a diversos aspectos los calificativos "Excelente", "Dominio" y "Alto", indicando que no solo se presentan las competencias sino que estas son dadas por conductas realizadas en diferentes situaciones de manera periódica y permanente, dejando valores agregados a la gestión de trabajo y destacando el desempeño particular.

Al revisar las evaluaciones hechas por los evaluados en A&A, en la parte cualitativa se Áreas a Mejorar en sus autoevaluaciones se percibe que independientemente del nivel que ocupan, todos están orientados en buscar actualizaciones para mejorar su rendimiento laboral o su rutina de trabajo en lo que respecta a nuevas técnicas y conocimiento; además de precisar la necesidad de "adquirir" conocimientos de microcomputación, encontrándose que sólo para los niveles 7, 8 y 9 está definido como área a mejorar la "actualización" en nuevos software de microcomputación y no la introducción a este tipo de conocimiento.

En relación al nivel funcional T&P se observa hasta el nivel 6 de desempeño las áreas están referidas a amplíar conocimientos de otras áreas y técnicas de trabajo, salvo en los primeros niveles (niveles 1 y 2) que están orientados a nuevas técnicas de trabajo pero propias para su labor, todos estos niveles presentan como elemento a mejorar las relaciones interpersonales, y es a partir del nivel 7 en donde lo que se denota bajo una *propia percepción de los evaluados la necesidad de desarrollar una comunicación* y supervisión efectiva, el desarrollo de Sistemas Avanzados de Información y la Planificación de Análisis de Proyectos entre otros.

Entre los supervisores y gerentes de la Corporación se observa que los aspectos a mejorar para los niveles de Desempeño muestran una gran necesidad de introducirse en conocimientos del Sistema de Información y Software de Microcomputación hasta el nivel 6, y es a partir del nivel 7 y subsiguientes donde no solo denota la necesidad de actualizarse en estos, sino que también se orientan a desarrollar y a actualizar programas, redes y sistemas interconectados de información y comunicación mas avanzados.

Es para los niveles superiores (7, 8 y sobre todo el nivel 9) de la escala de Desempeño donde se muestra el interés de desarrollar los niveles de comunicación efectiva, la Asertividad así como los conocimientos relacionados con Finanzas y Presupuesto, Administración y Planificación Estratégica orientando la organización con una visión no particular y restringida sino mas bien globalizante y considerando el entorno y contexto nacional e internacional.

La evolución cualitativa presenta también los aspectos propios de la Evaluación Supervisora, la cual está orientada a revisar los aspectos del "QUÉ" de la labor, así como *las variables que intervienen en el desarrollo del mismo (análisis de contexto, recursos,* objetivos y metas).

Al revisar la evaluación supervisora que fue hecha para los niveles funcionales de cargos (A&A, T&P y S&G), se encuentra que el instrumento discrimina en base al nivel de evaluación cual es la actuación del evaluado en lo que respecta al "QUÉ" de su labor desde la percepción de su supervisor inmediato y validado por el superior de este.

Esta afirmación está sentada sobre la base de que en los niveles inferiores (Niveles 1, 2 y 3), los sujetos se caracterizan por presentar un desempeño que se encuentra por debajo de los requerimientos que exige su puesto de trabajo, y para los niveles mas altos (Niveles 8 y 9), este desempeño es altamente destacado, orientado al éxito y por encima de los requerimientos y exigencias del cargo, estando avalados a su vez por el cumplimiento o excedente de objetivos y metas alcanzadas, así como una evaluación narrativa muy matizada de términos como "Excelente", "Distinguido", "Excedente", "Felicitaciones", entre otros.

De manera concreta, se puede observar que para el nivel funcional A&A, en las tres primeras posiciones de la escala cuantitativa de desempeño (Niveles 1, 2 y 3) en lo que respecta a los Incidentes Críticos, el desempeño es identificado con calificativos adjetívales tales como "Deficiente", "Incumplimiento", "Aun no Competente", "Actitud Negativa" entre otros, además de indicar que las metas fijadas no son alcanzadas en su mayoría, y cuando se llegan a cubrir el proceso es lento; no existe o falla la planificación del tiempo, uso inadecuado de los recursos disponibles para la labor, y no se cubre ni la cantidad ni la calidad deseada y exigida en la gestión del trabajo.

Para estos casos también se percibe una evaluación narrativa general de los evaluados, la cual denota poco interés para corregir aspectos de trabajo, necesidad de una supervisión permanente y seguimiento periódico y continuo de sus trabajos, siendo por esto los acuerdos orientados a mejorar destrezas y habilidades de trabajo, mejorar resultados y efectividad en su entrega y superar las fallas.

Para los niveles de desempeño identificados como bajos en el grupo funcional de los Técnicos y Profesionales se encuentra que el desempeño de setos es registrado al igual que para A&A con calificativos tales como: "Deficiente", "Regular", "Medianamente Satisfactorios", "No Satisfactorios", entre otros, complementándose esto con las observaciones hechas en relación a la baja calidad y cantidad en las metas, resultados no satisfactorios, requiere mejorar la utilización de recursos disponibles y dificultad para cubrir los objetivos; esto lleva a originar evaluaciones narrativas que están orientadas a identificar la necesidad de rendir mas en su trabajo, dar mas orientaciones y supervisión específica y

mejorar en los procesos de trabajo, llegándose a acuerdos de desempeño para desarrollar las metas y objetivos, organizar el trabajo, controlar y hacer seguimiento efectivo de las labores así como mejorar las áreas requeridas.

En relación a los niveles 1, 2 y 3 de los Supervisores y Gerentes no existe mayor diferencia con el caso de T&P, pero se orienta la parte de Incidentes Críticos a guiar la labor de una mejor forma y a reforzar la necesidad de poner en práctica los conocimientos que poseen los evaluados de estos niveles, lograr mayores destrezas y aprovechamiento de recursos, coordinar mas la planificación de objetivos y metas, buscar mayor efectividad y eficacia para alcanzar las metas, llevando a concluir en una evaluación narrativa contentiva de elementos motivadores y de empuje para lograr los resultados, mostrar e incrementar el interés por la labor, controlar su trabajo y la de sus supervisados, estableciéndose aspectos específicos para estos casos.

En relación a los niveles intermedios de la escala de evaluación del desempeño (Niveles 4, 5 y 6), se observa que para los evaluados de Administrativo y Apoyo se utilizan calificativos tales como: "Rápido", "Cubre las exigencias del cargo", "Realiza su labor", "Satisfactorio", "Muy Bueno", "Con tendencia a Mejorar", "Domina su Labor", entre otros; en relación a los objetivos, metas, recursos utilizados, se muestra que se logran las metas y objetivos, se utilizan adecuadamente los recursos disponibles, la calidad y cantidad de resultados llena las expectativas pero no son destacadas.

Para estos niveles la evaluación narrativa está referida a empleados acoplados a normas y necesidades de la organización, que realizan su labor, con conocimiento y experiencia necesarias para lograr los objetivos, pero que pueden mejorar y destacarse en algunas competencias, por lo que se llega a acuerdos para mejorar el desempeño, entrenarse mas en conocimientos y orientados a desarrollar competencias para mejorar procesos de trabajo, mostrar mayor interés e iniciativa y recibir adiestramiento para mejorar su labor.

Para el grupo funcional de Técnicos y Profesionales (T&P), se observa que en los niveles intermedios de Desempeño dado por la evaluación cuantitativa de competencia, los resultados de los mismos son clasificados como "Desempeño acorde a requerimientos",

"Buen desempeño", "Actuación muy buena", "Eficiente", "Sobresaliente", "Positivo" y "Oportuno".

Los evaluados de estos niveles se esfuerzan por lograr los resultados, alcanzar metas aun con limitaciones de tiempo y recurso, hacen un adecuado y efectivo uso de los recursos disponibles para lograr satisfacción de exigencias y expectativas de calidad y cantidad de sus resultados.

La evaluación narrativa supervisora para estos casos refleja aspectos referidos al cumplimiento de su labor, al compromiso organizacional, al interés dado para su trabajo, los deseos y orientaciones al logro mostrados, su iniciativa, aportan ideas para mejorar el dominio de sus funciones y responsabilidades, además de indicar que con adiestramientos oportunos y adecuados pueden desarrollar aun mas competencias que guíen un desempeño cada vez mayor y de calidad, por lo que los acuerdos están orientados a mejorar comunicación, tiempo de resultados, planificación, mejorar técnicas, alcanzar mayores niveles de profesionalización entre otros.

En relación al grupo de cargos Supervisorio y Gerencial (S&G), se encontró que al igual que para T&P sus Incidentes Críticos se reflejan con los mismos términos "Acorde", "Competente", "Muy Bueno", "Orientado a buscar mejores desempeños"; esto destaca un conocimiento de su labor y rutina diaria, en el cual se denota experiencia en el manejo de recursos, metas y objetivos alcanzados conforme a las exigencias de calidad y cantidad, una buena administración de recursos, pero aun con posibilidades de mejorarlos.

La evaluación narrativa para estos casos refleja altos compromisos con la organización, lealtad e identificación, con liderazgo para con su equipo de trabajo, con conocimiento y experiencia de su labor, guiándose acuerdos orientados a mejorar aun mas estos aspectos, lograr mayor iniciativa, orientar actitudes prácticas, lograr mayor control y seguimiento del área y del personal supervisado, así como mejorar las comunicaciones, continuando con la mística y dedicación mostrada.

Para los niveles superiores de clasificación del desempeño (Niveles 7, 8 y 9), se observa que el desempeño para el personal Administrativo y de Apoyo demuestra resultados calificados como: "Excelente", "Muy Competentes", "Destacados", "Seguros", "Eficiente y Eficaz", entre otros, identificándose una alta confiabilidad en los resultados obtenidos así como la ausencia de establecer de manera permanente un seguimiento de normas, y estructuras necesarias para la supervisión, se denota un Dominio de la labor con la experticia requerida.

En cuanto a los objetivos y metas, estos son cumplidos y para el caso de los niveles 8 y 9 excedidos en varias oportunidades, se buscan recursos necesarios y los disponibles son utilizados con alto grado de optimización; para estos casos la evaluación narrativa destaca aspectos referidos a un alto compromiso, control y planificación de trabajo, efectivo y eficaz y orientado a buscar mejores resultados.

En relación a los acuerdos, estos son datos como elementos de reconocimientos a su labor y orientando su esfuerzo a mantener su desempeño con ese ahínco y dedicación, así como buscar mayor desarrollos personales y profesionales que le permitan abarcar labores de mayores responsabilidades o cargos de niveles de clasificación superior.

Para los niveles de T&P, en lo que respecta a Incidentes Críticos se denota un "Desempeño Destacado", "Exitoso", "Efectivo y Eficaz" con "Muy bajo margen de error"; en relación a los logros de sus resultados las metas y objetivos son alcanzados y en ocasiones excedidos, con un uso efectivo de recursos disponibles o no (para aquellos casos de no disponerse son localizados en otras unidades), además de controlar diversas variables que puedan afectar sus resultados para definir calidades y cantidades de trabajos destacados y en ocasiones marcando nuevos parámetros y estándares de trabajo.

Las evaluaciones narrativas para estos casos denotan destacadas responsabilidades, un alto dominio de su labor, con alto espíritu de colaboración, en búsqueda permanente de nuevos retos e identifican a los evaluados con un alto potencial de desarrollo.

En relación a los acuerdos mas que indicarlos de manera exigente se comportan como fuentes de reconocimientos y formas de establecer expectativas mas ambiciosas de desarrollo personal y profesional incentivando a los evaluados a seguir actualizándose en procesos y requerimientos, continuar y profundizar en estudios de mayor nivel, desarrollar adiestramientos en áreas complementarias a su labor y participar en actividades que estén orientadas a mayores responsabilidades y exigencias.

Por último se encontró que para los niveles 7, 8 y 9 de Supervisorio y Gerencial los datos reflejados para estas variables cualitativas no difieren en relación a lo expuesto anteriormente para Técnicos y Profesionales, salvo que para estos la labor está mas orientada a funciones supervisoras y gerenciales destacando el desarrollo y coordinación de equipos de trabajo, la aplicación de técnicas y conocimientos mas generalizables y globalizadoras de la visión y Corporación como un todo sin dejar de lado los elementos del entorno, el clima, cultura y sobre todo los valores de mística, meticulosidad, honestidad, respeto a los Recursos Humanos y al ambiente, calidad de producto, servicios y otros, destacando flexibilidad al cambio y adecuación a nuevos retos.

RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL GRUPO DE CARGOS DE ADMINISTRATIVO Y APOYO. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 41

NIVELES	FORTALEZAS	ÁREAS A MEJORAR
1	Cumplimiento de las normas y Políticas. Mejora en relaciones interpersonales. mejora en aspectos de la labor.	Comunicación y aspectos relacionados con la labor.
2	Destrezas básicas en manejo de equipos propios *de la labor. Conocimientos del trabajo expresado* en forma específica y concreta.	Comunicación y aplicación de técnicas para *mejorar el cumplimiento de la labor.*
3	Conocimientos suficientes del área. Habilidades propias de la labor diaria. Buenas relaciones interpersonales. Destreza en los equipos necesarios para desarrollar la rutina diaria de trabajo.	Conocimiento de otras áreas de trabajo que se relacionan con la labor. Actualización en áreas de trabajo propias de la labor. Conocimiento de programas de computación para agilizar el trabajo.
4	Experiencias generales de carácter laboral. Destrezas en manejo de herramientas de trabajo. Conocimiento de funciones del área. Dominio en manejos de documentos. Buenas relaciones interpersonales. Conocimientos y habilidades propios de loa labor diaria.	Relaciones interpersonales buenas. Conocimientos de Micro computación. Ampliar conocimientos del área de trabajo. Actualización en técnicas de trabajo en el área.
5	Sólidos conocimientos en el área de trabajo en particular. Eficacia en la realización de la labor. Amplios conocimientos del área. Responsabilidad. Buenas relaciones interpersonales. Destreza en el manejo de equipos de trabajo. Experiencias concretas en el área de trabajo. Preocupación por realizar la labor.	Redacción de informes. Expresión oral. Relaciones interpersonales. Mejorar técnicas de trabajo. Conocimiento de micro computadoras (software).
6	Habilidad, destrezas y experiencias concretas en la labor, en procesos específicos y en manejo de equipos de oficina. Adaptación a los cambios. Buenas relaciones interpersonales, Amplios conocimientos del área de trabajo. Responsable y preocupado por la labor.	Nuevas técnicas y conocimientos de la labor. Adquirir más conocimientos en computación. Relaciones interpersonales. Ampliar los conocimientos actuales referidos a la labor. Adquirir más destrezas y organización para con la labor.
7	Grado significativo de responsabilidad y dedicación a la labor. Agilidad para realizar el trabajo. Destrezas en el manejo de herramientas de trabajo. Aplicación de conocimientos propios de la labor. Muy buenas relaciones interpersonales. Posee experiencias concretas y significativas de trabajo.	Nuevas técnicas y conocimientos de la labor. Adquirir más conocimientos en computación. Relaciones interpersonales. Ampliar los conocimientos actuales referidos a la labor. Adquirir más destrezas y organización para con la labor.
8	Excelente capacidad y conocimiento de la labor. Iniciativa para manejar el trabajo. Excelente responsabilidad. Amplia experiencia de trabajo. Excelentes relaciones interpersonales. Destreza en manejo de equipos de trabajo.	Igual al anterior.
9	*Dominio de sistemas automatizados y software.* Excelentes relaciones interpersonales. Adaptación y flexibilidad a los cambios. Iniciativa. Amplia experiencia laboral. Dominio de conocimientos y experiencias propias del área.	*Comunicaciones internas y externas a la organización.* Sistemas de información. Actualización en nuevas técnicas de trabajo.

EVALUACIÓN SUPERVISORA PARA EL GRUPO DE CARGOS DE ADMINISTRATIVO Y APOYO. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 42

NIVELES	INCIDENTES CRÍTICOS	ANÁLISIS DE CONTEXTO,RECUR.OBJ . Y METAS.	EVALUACIÓN NARRATIVA INDIVIDUAL	ACUERDOS
1	Desempeño deficiente. Incumplimiento de la labor. No posee competencias para el cargo.	Con metas fijadas pero no cumplidas. no planifica su trabajo. No realiza los objetivos claros.	Poco interés para corregir aspectos de trabajo. Requiere mucha supervisión.	Mejorar destrezas y habilidades de trabajo. Mejorar relaciones interpersonales.
2	Actuación regular. Requiere supervisión constante y permanente. Actitud negativa ante exigencias.	No planifica la labor. Mala utilización de los recursos disponibles. No estructura los objetivos.	Poco interés e iniciativa. Requiere cambiar de actitud y Aptitud para con su labor.	Poner en práctica los conocimientos. Lograr los objetivos. mejorar standard de trabajo.
3	Cumple con las normas. Realiza un buen trabajo. Responsable y algo preocupado por su labor. Buenas relaciones interpersonales.	Cubre los objetivos con dificultad. Inadecuada utilización de recursos. No cubre parámetros de calidad y cantidad. Falta planificación del tiempo.	Debe prestar más interés. Cumple los objetivos pero de forma lenta. Desea obtener más conocimientos.	Superar los fallos planteados en calidad y cantidad. Mejorar los resultados y el tiempo de entrega de trabajo.
4	Trabajador activo, capaz y preocupado. Realiza sus trabajos con ejecución rápida. Desempeño satisfactorio. Aplica sus conocimientos.	Usa los recursos disponibles. Cumple con la calidad exigida. Logra las metas propuestas en un 60 a 70%.	Cumple sus tareas efectivamente. Trabajador dedicado y preocupado. Buena disposición al trabajo.	Mejorar capacidad de análisis y toma de decisiones. Mejorar los procesos de trabajo. Requiere adiestramiento.
5	Desempeño normal sin destacar muchos aspectos. cubre las exigencias del cargo. Con capacidad para resolver algunos aspectos.	Cumple con la calidad exigida. maneja con destrezas las herramientas. Logro los objetivos y metas con los recursos disponibles.	Se adapta a situaciones de presión. Objetividad y claridad en el desempeño de su trabajo.	Superar los resultados logrados. Mejorar los fallos. Mostrar mayor interés e iniciativa.
6	Desempeño bueno con tendencia a mejorar. Amplio sentido de colaboración y responsabilidad.	Maneja de forma optima los recursos disponibles. las metas fueron alcanzadas.	Su experiencia le permite lograr su desempeño. posee potencial a desarrollar.	Organizar más el tiempo. Recibir adiestramiento técnico.
7	Se desempeña con seguridad. Alto grado de responsabilidad. Destacada organización y orden. Con deseable superación.	Cumple con los objetivos y a veces se plantea nuevos. Hace muy buen uso de los recursos. Hace muy buen trabajo.	Gran desempeño. Con alta experiencia y responsabilidad. Gran interés en aprender.	Avanzar en estudios universitarios. Planificar y establecer cronograma de trabajo.
8	Domina en forma excelente su labor. Alta disposición para nuevas responsabilidades.	Realiza los objetivos con facilidad. Utiliza óptima mente los recursos disponibles.	Constantemente busca mejorar. Es eficiente, eficaz, colaborador y rápido.	Seguir mejorando cada día más en lo personal y en lo profesional.
9	Metas y objetivos cumplidos a cabalidad. Proactivo ante cambios. Desempeño excelente.	Alcanza las metas establecidas con experiencia. Hace buen uso de los recursos disponibles.	Posee un desempeño destacado en calidad y cantidad. Con altos deseos de superación.	Continuar estudios. seguir trabajando con ahínco y colaboración. Mantener su ritmo de trabajo.

RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL GRUPO DE CARGOS DE TÉCNICOS Y PROFESIONALES. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 43

NIVELES	FORTALEZAS	ÁREAS A MEJORAR
1	Habilidad para tratar al publico. Capacidad de organización y planificación de actividades.	Conocimientos generales y de supervisión. Relaciones interpersonales.
2	Conocimientos generales del sistema de trabajo. Responsabilidad. Deseos de trabajar. Buena disposición para corregir fallas.	Aspectos propios de la rutina diaria. Nuevas técnicas de trabajo. Sistemas de información y computación. Relaciones interpersonales.
3	Habilidad para manejar personal y solucionar problemas. Preocupación y orden. Responsabilidad y respeto a las normas.	Administración y utilización del tiempo. Dominio de sistemas de información y software de computación. Conocimiento de otras áreas de trabajo. Actualización en técnicas de trabajo.
4	Rapidez en la entrega de trabajos. Destrezas en manejo de software. Capacidad de análisis y evaluación. Responsable y respetuoso.	Profundizar en experticia técnica. Ampliar conocimientos del área. Comunicación efectiva. Actualización de conocimientos. Supervisión de personal.
5	Habilidad para transmitir instrucciones y ejecutar procesos de trabajo. Conocimientos técnicos, concretos y específicos del área de trabajo. Destacada capacidad de análisis y evaluación.	Ampliar conocimientos del área y de otras unidades afines. Elaboración de informes técnicos. Actualización en nuevas técnicas de trabajo. Supervisión efectiva. Planificación y administración del tiempo. actualización en sistemas avanzados de software.
6	Detección y corrección de fallas. Conocimientos técnicos de manera específica y concreta. Capacidad para garantizar continuidad de trabajo. Rigurosidad en la planificación y ejecución de normas.	Nuevas metodología de trabajo para lograr rapidez y eficacia. Desarrollo de sistemas de información. Planificación y administración del tiempo. Análisis de proyectos y análisis de programas.
7	Experiencia técnica. Aplicación de pensamiento analítico y conceptual. Juicio critico. Eficiente, eficaz e innovador. Amplios conocimientos técnicos y prácticos.	Comunicación efectiva. Manejo de personal. Planificación y análisis de proyectos. Controlar carácter y temperamento. desarrollo de sistemas avanzados de información. Tecnologías nuevas de trabajo.
8	Alta capacidad de análisis. Dominio técnico del trabajo. Comunicación y supervisión de personal. destreza y confianza en el manejo de recursos y técnicas de trabajo. Toma de decisiones y solución de problemas.	Comunicación efectiva. Desarrollo de sistemas avanzados de computación. Igual al anterior.
9	Excelente capacidad analítica. alta iniciativa. Conocimientos sólidos y destacados del área técnica de trabajo. Alto compromiso organizacional. Dominio y apreciación de conocimientos técnicos orientados a la excelencia.	Supervisión efectiva. Igual al anterior.

EVALUACIÓN SUPERVISORA PARA EL GRUPO DE CARGOS DE TÉCNICOS Y PROFESIONALES. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 44

NIVELES	INCIDENTES CRÍTICOS	ANÁLISIS DE CONTEXTO,RECUR.OBJ. Y METAS.	EVALUACIÓN NARRATIVA INDIVIDUAL	ACUERDOS
1	No hubo el desempeño esperado.	No se cumplieron los objetivos.	No se obtuvo el rendimiento esperado.	Tratar de desarrollar las metas y objetivos.
2	Desempeño debajo del standard. Apenas satisface los requerimientos exigidos.	Baja calidad y cantidad en las metas. No utiliza adecuadamente los recursos disponibles. las metas se lograron por debajo del 40%.	No cubre las expectativas de desempeño esperado. Gran disposición hacia el trabajo pero debe mejorar los aspectos técnicos.	Tener mayor supervisión sobre el empleado. Lograr mayor organización del trabajo. mejorar la atención al cliente.
3	Desempeño medianamente satisfactorio por debajo del standard. Presenta algunos problemas de rendimiento.	Los resultados en calidad y cantidad no son satisfactorios. Requiere mejorar la utilización de recursos.	Requiere orientación adecuada y organizada. responsable y preocupado pero debe mejorar aún más su trabajo.	Hacer seguimiento efectivo de labores. llevar mejores registros de control y resultados. Mejorar su carácter.
4	Desempeño dentro de los requerimientos del cargo. Resultados confiables.	Se esfuerza por realizar los trabajos con la mejor calidad. Utiliza los recursos que están a su alcance.	Responsable, trabajador y cumplidor. su conducta es acorde con el desempeño.	Planificar mejor su labor. Garantizar los resultados en el tiempo previsto.
5	Desempeño positivo conforme requerimientos del cargo. Empleado competente.	Alcanzó las metas aún con limitaciones de tiempo y recursos. Cumple satisfactoriamente con calidad y cantidad.	Alto grado de interés por su labor, y la maneja eficazmente. Mantiene actitud positiva ante exigencias. busca mejorar su labor.	Planificar su gestión diaria. Optimizar y automatizar procesos de control. Buscar superar el cumplimiento de metas y objetivos.
6	Realiza muy bien su labor. Aporta ideas constantemente Busca mejorar y facilitar los procesos de trabajo.	Metas y objetivos alcanzados en calidad y cantidad muy satisfactorio aprovecha los recursos. hace buen uso de materiales y equipos.	Alto grado de responsabilidad. Participativo. gran capacidad de iniciativa y creatividad. Debe superar algunos detalles.	Continuar estudios. Mejorar la comunicación. Lograr una mejor administración del tiempo. Mejorar tiempo de entrega de resultados.
7	Cubrió muy bien las expectativas y requerimientos del cargo. Domina su trabajo y analiza y resuelve problemas.	Cumple metas y objetivos con precisión. Busca los recursos necesarios y los utiliza de forma destacada	Destacada responsabilidad. Domina su trabajo. Alto espíritu de superación. Constantemente aporta ideas para mejorar el trabajo.	Seguir estudios de mayor nivel. Mejorar la planificación del trabajo y la organización del área de gestión. Mejorar la atención al cliente.
8	Desempeño destacado en alto grado. Soluciona hábilmente los problemas. Su trabajo es eficaz y rápido.	Objetivos y metas alcanzados con gran calidad y esmero. Busca los recursos de no tenerlos y los aprovecha eficientemente.	Muy alto grado de responsabilidad y compromiso. Gran potencial de desarrollo y alta capacidad de trabajo.	Líderizar procesos de calidad. Mejorar cada vez más su profesionalismo. seguir actualizándose en los procesos.
9	Excelente capacidad de análisis. Trabajo dinámico y eficiente. Desempeño muy destacado.	Utiliza y busca recursos siempre logrando el mayor provecho. Cumple los objetivos muchas veces por encima de lo exigido. Calidad y cantidad excelente.	Trabajador muy tenaz, en la búsqueda constante de nuevos retos. Muy competente y puede ocupar cargos de mayor nivel.	Continuar estudios de Post Grado. Participar en actividades de mayor responsa bilidad. Mantener el mismo entusiasmo en el trabajo.

RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL GRUPO DE CARGOS DE SUPERVISORIO Y GERENCIAL. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 45

NIVELES	FORTALEZAS	ÁREAS A MEJORAR
1	Planificación del trabajo diario. Conocimientos propios del trabajo.	Presentaciones orales. Administración y supervisión del personal.
2	Conocimientos del sistema de trabajo. Buenas relaciones interpersonales. Identificación con el trabajo.	Conocimiento de políticas, normas y procedimientos de la empresa. Conocimiento y manejo de sistemas computarizados.
3	Habilidad en el manejo del personal. Responsabilidad y compromiso con la organización. Cumplir y hacer cumplir las normas. Habilidades propias de la labor.	Administración del tiempo. Sistemas de información. Manejo de software de micro computación. Supervisión y comunicación para con el personal. Efectividad y rapidez en la labor.
4	Capacidad para cumplir con las exigencias del cargo. Conocimientos técnicos concretos del área. Buenas relaciones de trabajo y para con otros entes. Cumplimiento de normas. Respecto al personal.	Supervisión y control del personal. Sistemas de información. Aplicación de software actualizados. Administración y planificación del tiempo.
5	Habilidades propias del área supervisora y para tomar decisiones. Buenas relaciones interpersonales. Manejo racional del presupuesto.	Organización y distribución del tiempo. Actualización de técnicas administrativas. Aplicación de software actualizados.
6	Liderazgo en el manejo de personal. Conocimientos precisos y técnicos aplicados. Habilidad en supervisión. Capacidad de análisis y toma de decisiones. Habilidad para detectar y corregir fallas.	Software actualizados. Conocimiento de otras áreas relacionadas con la labor. Asertividad y comunicación. Capacidad de control de los supervisados. Mejorar relaciones interpersonales y de supervisión.
7	Eficacia en el manejo de personal. Excelentes relaciones con el personal y con los clientes. Alto grado de experiencia laboral. Coordinación y control de proyectos. Liderazgo de grupos. Análisis y solución de situaciones.	Conocimiento de normas y procedimientos administrativos. Conocimiento de técnicas de gerencia. Autocontrol y comunicación. Auditoría de procesos. Sistemas, software y redes de computación.
8	Capacidad para organizar y dirigir equipos de trabajo. Comunicación efectiva y eficiente. Dominio de conocimientos técnicos del área. Excelente comunicación y relaciones interpersonales. Adaptado a cambios. Dinámico y creativo.	Finanzas y control de presupuesto. Sistemas, software y redes de computación. Planificación estratégica. Comunicación. Idioma inglés.
9	Proactivo a asumir nuevos retos y responsabilidades. Excelentes conocimientos técnicos. Excelente manejo y supervisión del personal. Excelente capacidad para diagnosticar fallas y tomar correctivos. Capacidad para adiestrar y desarrollar al personal.	Conocimientos en finanzas y administración. Técnicas de desarrollo del personal. Comunicación efectiva y estratégica. Aplicación de software complejos para redes. Planificación estratégica.

EVALUACIÓN SUPERVISORA PARA EL GRUPO DE CARGOS DE GERENCIAL Y SUPERVISORIO. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 46

NIVELES	INCIDENTES CRÍTICOS	ANÁLISIS DE CONTEXTO,RECUR.OBJ. Y METAS.	EVALUACIÓN NARRATIVA INDIVIDUAL	ACUERDOS
1	Buena disposición para aprender el trabajo.	No cuenta con los recursos necesarios. Las metas no han sido cumplidas.	Con formalidad y respetuoso. Puede lograr mejores resultados.	Clasificar las funciones del cargo. Buscar la información necesaria para la labor.
2	Desempeño no satisfactorio. Presenta carencias y debilidades. Requiere aplicar los conocimientos adquiridos.	Se alcanzaron algunos objetivos con poca calidad No hay destrezas en el manejo de recursos.	Presenta carencia de conocimientos. Debe organizar y coordinar más su labor. Requiere controlar mejor su trabajo.	Mejorar la creatividad e iniciativa. Lograr mayor coordinación y organización. Preocuparse más por su labor.
3	Realiza bien su labor. Desempeño bueno. Puede mejorar la supervisión. Su rendimiento puede ser más efectivo.	Cuenta con los recursos pero no los administra adecuadamente. Las metas y objetivos son cubiertos con dificultad.	Muestra interés por realizar la labor. Debe mejorar su supervisión.	Mejorar la supervisión. Lograr mayor calidad de trabajo. Administrar mejor los recursos.
4	Se desempeña adecuadamente. Su trabajo es competente. Logra solucionar problemas en base a sus conocimientos teóricos y prácticos.	Busca los recursos necesarios para su labor. los objetivos y metas son alcanzados con cierto grado de dificultad.	Conoce su trabajo y su desempeño es adecuado. Resuelve problemas. Muy buen conocimiento de su trabajo.	Orientar una actitud proactiva. Realizar seguimientos mensuales. Evidenciar mayor grado de iniciativa.
5	Logro cubrir las exigencias del cargo. Su labor supervisora es competente. Desempeño acorde a sus requerimientos.	Se cumplieron los objetivos y metas con la calidad necesaria. Hace buen uso de los recursos disponibles.	Muy colaborador. Resuelve problemas y toma decisiones acertadas. Conoce su trabajo muy bien.	Lograr mayor desarrollo del personal supervisado y control y seguimiento de las actividades del área.
6	Siempre se orienta a tener mejores resultados. Desempeño en cierto grado por encima de lo exigido.	Metas y objetivos cumplidos superando los problemas presentados. Maneja eficientemente los recursos y equipos asignados.	Capacidad de liderizar su equipo de trabajo y de manejar sus funciones. Amplia experiencia laboral.	Mejorar controles estadísticos y de procesos de trabajo, la comunicación y la supervisión administrativa.
7	Domina y conoce sus actividades. Su trabajo es sobresaliente. Cumple las exigencias y se destaca en algunos aspectos.	Administra muy bien los recursos. A pesar de no contar con el personal suficiente logró los resultados.	Conoce y domina su trabajo. Meticuloso, ordenado y planifica su labor. Destaca en relaciones interpersonales.	Continuar con programas de mejoramiento. Buscar cada vez más la excelencia. Controlar los procesos de trabajo.
8	Desempeño oportuno y confiable. Excelente profesional con amplia experiencia. Desempeño destacado en alto grado.	Metas y objetivos logrados con alto grado de calificación. Administra muy bien los recursos.	Constante, analítico, perseverante y conocedor de su gestión. Actitud sobresaliente al cambio.	Buscar mejorar cada vez más los procesos. Mantener al día los controles y cifras de la gestión del área.
9	Desempeño por encima de requerimientos y exigencias. Desempeño destacado con interés y seguridad. Busca obtener nuevos retos.	Maneja muy bien los recursos disponibles. Cumple con las metas en el menor tiempo. Orienta su esfuerzo a lograr los mejores resultados.	Destacada flexibilidad al cambio. Gran capacidad de trabajo. Excelente manejo de políticas de la organización.	Mejorar procesos de control de área. Mayor preocupación por áreas administrativas. Elevar los estándares de trabajo.

3.- Revisión y Análisis de las Variables Demográficas Laborales.

Por su parte, los cuadros relacionados con las variaciones demográficas laborales, se trabajaron en base a la población total (2856 sujetos evaluados), y se clasificaron por naturaleza de la labor, debido a que la información contenida en ellos es mas heterogénea y por tanto, requiere establecerse mayor nivel de discriminación por niveles de cargos y niveles de evaluación en función de la naturaleza de trabajo particular en la que se desempeña la labor.

Al realizar el análisis de los cuadros de variables demográficas laborales (ver los cuadros N°47, N°48 y N°49 ubicados desde la página 175 hasta la 180) se encontraron los siguientes hechos:

En el caso de grupos de cargos A&A se observa que existe una relación directa entre la antigüedad en el cargo y antigüedad en la empresa con los niveles de desempeño, es decir, en los mayores niveles de desempeño se encuentra la gente que posee mayor antigüedad. Con el nivel de instrucción no sucede lo mismo, el hecho de que un sujeto posea un alto nivel de instrucción no implica que ocupará las posiciones mas altas dentro de la evaluación (obtener niveles de desempeño destacado). Esta situación se repite tanto en las áreas de producción, Distribución, como en Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas.

En relación al grupo de cargos T&P, se tiene que para las áreas de producción y distribución existe una relación directa entre la antigüedad (tanto en el cargo como en la empresa) y el nivel de evaluación, es decir, en las posiciones mas altas de los niveles de evaluación se encuentran los sujetos que poseen mas antigüedad en la empresa y para con el cargo.

En relación a las Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas, se encontró que la antigüedad en el cargo si posee una relación directa con el nivel de evaluación, no pasando lo mismo con la antigüedad en la empresa.

En lo que respecta al nivel de instrucción, tanto actual como deseada, se observó que existe una relación directa con el nivel de evaluación (los sujetos que se encuentran en los mayores niveles de evaluación son los que poseen mayores niveles educativos), repitiéndose este hecho tanto para el área de producción como para el de las Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas, pero no para el área de distribución.

Los grupos de cargos S&G, por su parte, poseen una relación directa en lo que respecta a la antigüedad en la empresa y los niveles de evaluación, es decir, los trabajadores que están ubicados en los niveles de evaluación mas altos son los que poseen mas años de servicio en la empresa. Este hecho no se repite en cuanto a la antigüedad en el cargo, es decir, no existe una relación aparente entre estos aspectos; estas situaciones están presentes para los tres tipos de naturaleza de trabajo.

Ahora, en relación al nivel de instrucción, se encontró que para el caso de las áreas de producción y distribución, no existe una relación directa entre los niveles de instrucción actual y deseado, y los niveles de evaluación, lo cual significa que los sujetos que se ubican en las posiciones superiores de evaluación no son necesariamente los que poseen los niveles de instrucción mas elevados (Universitario, Post-Grado, entre otros), lo contrario de esto sucede en las Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas, en donde si se encuentra una relación directa entre ambas variables.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS LABORALES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 47

NIVELES	ANTIGÜE-DAD CARGO	SD	ANTIGÜE-DAD EMPRESA	SD	NIVEL DE INSTR. ACTUAL	NIVEL DE INSTR. DESEADO
NIVEL 2 T&P	0.60				100% Universitario.	
NIVEL 3 A&A	1.00	3.50	2.50	4.00	100% Bachiller.	
NIVEL 3 T&P	2.00	0.10	3.75	0.50	75% T.S.U. 25% Bachillerato.	50% T.S.U. 25% Universitario. 25% Inglés.
NIVEL 3 S&G			11.00	9.00	50% Universitario. 50% Básica.	50% Secundaria. 50% Sin información.
NIVEL 4 A&A	4.30	4.50	7.00	3.68	40% Bachillerato. 20% Universitario. 20% T.S.U. 20% Primaria.	44% Universitario. 20% Post Grado. 15% Ext. Profesional. 11% T.S.U. 10% Bachillerato.
NIVEL 4 T&P	2.80	3.34	6.00	4.70	50% Universitario. 50% T.S.U.	50% Post Grado. 50% Universitario.
NIVEL 4 S&G	4.60	4.40	9.80	5.90	60% T.S.U. 15% Bachillerato. 13% Primaria. 12% Universitario.	50% Universitario. 15% T.S.U. 15% Cursos. 10% Magister. 10% Bachiller.
NIVEL 5 A&A	4.90	4.00	7.80	7.70	50% Bachillerato. 25% T.S.U. 13% Universitario. 12% Primaria.	35% Universitario. 30% T.S.U. 25% Cursos. 10% Bachillerato.
NIVEL 5 T&P	2.96	2.75	6.50	4.70	45% Universitaria. 30% T.S.U. 20% Bachillerato. 5% Primaria.	30% Post Grado. 40% Universitario. 15% Inglés. 10% T.S.U. 5% Bachillerato.
NIVEL 5 S&G	6.00	4.00	10.80	5.60	40% T.S.U. 35% Universitario. 15% Bachillerato. 10% Primaria.	55% Universitario. 15% Cursos. 12% Post Grado. 10% Bachillerato. 8% T.S.U.
NIVEL 6 A&A	5.30	4.30	7.10	4.48	60% Bachillerato. 20% Universitario. 10% T.S.U. 10% Primaria.	40% T.S.U. 25% Universitario. 25% Bachillerato. 10% Cursos.
NIVEL 6 T&P	5.00	5.00	7.70	5.60	50% Universitario. 35% Bachillerato. 15% T.S.U.	60% Universitario. 15% Post Grado. 15% T.S.U. 10% Cursos.
NIVEL 6 S&G	6.31	3.53	10.60	6.15	45% Universitario. 30% T.S.U. 10% Bachillerato. 10% Primaria. 5% Post Grado.	40% Universitario. 25% Post Grado. 20% Cursos. 15% T.S.U.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS LABORALES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994. (CONTINUACIÓN).

CUADRO Nº 47

NIVELES	ANTIGÜE-DAD CARGO	SD	ANTIGÜE-DAD EMPRESA	SD	NIVEL DE INSTR. ACTUAL	NIVEL DE INSTR. DESEADO
NIVEL 7 A&A	6.70	3.50	8.60	4.90	30% T.S.U. 30% Bachillerato. 20% Universitario. 20% Primaria.	40% T.S.U. 30% Universitario. 20% Bachillerato. 10% Cursos.
NIVEL 7 T&P	5.70	4.80	8.50	6.20	50% Universitario. 20% T.S.U. 15% Post Grado. 15% Bachillerato.	57% Post Grado. 30% Universitario. 13% T.S.U.
NIVEL 7 S&G	5.00	2.44	9.50	4.10	40% Bachillerato. 35% Universitario. 15% T.S.U. 10% Primaria.	40% Universitario. 20% Post Grado. 20% T.S.U. 13% Cursos. 7% Bachillerato.
NIVEL 8 A&A	6.00	3.50	9.00	5.00	80% Bachillerato. 20% Primaria.	50% Universitario. 30% T.S.U. 20% Bachillerato.
NIVEL 8 T&P	6.00	2.70	9.00	4.30	60% Universitario. 30% Bachillerato. 10% T.S.U.	50% Post Grado. 20% Universitario. 15% T.S.U. 15% Cursos.
NIVEL 8 S&G	7.00	7.00	11.00	3.50	60% T.S.U. 20% Bachillerato. 15% Universitario. 5% Primaria.	55% Universitario. 25% Cursos. 15% Post Grado. 5% Bachillerato.
NIVEL 9 A&A	15.00	4.00	16.00	3.20	100% Bachillerato.	50% T.S.U. 50% Sin Información.
NIVEL 9 T&P	9.00	1.50	9.00	2.00	75% T.S.U. 25% Universitario.	50% Universitario. 25% Post Grado. 25% Cursos.
NIVEL 9 S&G	5.00	7.00	15.00	6.50	50% Universitario. 25% Primaria. 15% Bachillerato. 10% T.S.U.	20% Universitario. 10% Master. 10% Post Grado. 10% Bachillerato. 50% Sin Información.

NOTA: Los niveles que no aparecen en el cuadro, es por que no hay sujetos ubicados en ellos.

LEYENDA: SD= desviación standard.
T.S.U= Técnico Superior Universitario.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS LABORALES PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 48

NIVELES	ANTIGÜE-DAD CARGO	SD	ANTIGÜE-DAD EMPRESA	SD	NIVEL DE INSTR. ACTUAL	NIVEL DE INSTR. DESEADO
NIVEL 1 A&A	3.00	1.00	3.70	1.00	50% Bachillerato. 50% Primaria.	50% Bachillerato.
NIVEL 1 T&P	3.00	0.00	3.00	0.00	100% T.S.U.	100% Universitario.
NIVEL 2 A&A	5.00	1.00	6.30	1.00	75% Primaria. 25% Bachillerato.	33% T.S.U. 33% Bachillerato. 34% Sin Información.
NIVEL 2 T&P	1.50	0.05	2.60	0.80	100% T.S.U.	100% Universitario.
NIVEL 3 A&A	4.00	3.80	5.18	3.20	50% Bachillerato. 30% Primaria. 20% T.S.U.	40% Universitario. 25% Bachillerato. 20% T.S.U. 15% Cursos.
NIVEL 3 T&P	1.50	0.72	5.30	0.47	50% Universitario. 50% Bachillerato.	34% Post Grado. 33% Universitario. 33% T.S.U.
NIVEL 3 S&G	7.30	0.75	6.00	1.00	75% Bachillerato. 25% Primaria.	34% Universitario. 33% T.S.U. 33% Bachillerato.
NIVEL 4 A&A	4.10	2.80	6.14	3.26	60% Bachillerato. 30% Primaria. 5% Universitaria. 5% T.S.U.	40% T.S.U. 20% Universitario. 20% Bachillerato. 10% Primaria. 10% Cursos.
NIVEL 4 T&P	3.70	2.20	4.80	2.30	50% T.S.U. 30% Universitario. 20% Bachillerato.	40% Universitario. 30% Post Grado. 20% T.S.U. 10% Cursos.
NIVEL 4 S&G	4.80	2.63	6.67	3.73	50% Bachillerato. 20% Universitario. 20% T.S.U. 10% Primaria.	60% Universitario. 20% T.S.U. 10% Post Grado. 10 % Bachillerato.
NIVEL 5 A&A	4.60	3.90	6.16	4.20	55% Bachillerato. 20% Primaria. 13% T.S.U. 7% Universitario. 5% Cursos.	35% T.S.U. 30% Universitario. 20% Bachillerato. 15% Cursos.
NIVEL 5 T&P	3.40	3.00	4.97	3.75	50% T.S.U. 25% Bachillerato. 20% Universitario. 5% Primaria.	50% Universitario. 20% T.S.U. 10% Post Grado. 10% Cursos. 5% Maestría. 5% Bachillerato.
NIVEL 5 S&G	5.81	3.91	9.20	3.70	50% Bachiller. 30% Universitario. 10% T.S.U. 10% Primaria.	40% Universitaria. 25% T.S.U. 15% Post Grado. 15% Bachillerato.
NIVEL 6 A&A	5.00	4.10	7.00	4.42	50% Bachillerato. 25% Primaria. 20% T.S.U. 5% Universitaria.	40% T.S.U. 25% Bachillerato. 20% Universitaria. 15% Cursos.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS LABORALES PARA EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994. (CONTINUACIÓN).

CUADRO Nº 48

NIVELES	ANTIGÜEDAD CARGO	SD	ANTIGÜEDAD EMPRESA	SD	NIVEL DE INSTR. ACTUAL	NIVEL DE INSTR. DESEADO
NIVEL 6 T&P	3.30	2.09	4.80	2.46	65% T.S.U. 30% Bachiller. 15% Universitario.	50% Universitario. 25% T.S.U. 15% Post Grado. 15% Cursos.
NIVEL 6 S&G	5.00	3.00	8.79	3.71	40% Universitario. 40% Bachillerato. 20% T.S.U.	40% Universitario. 30% T.S.U. 15% Post Grado. 5% Maestría. 5% Bachillerato. 5% Cursos.
NIVEL 7 A&A	5.48	4.08	6.31	3.50	60% Bachiller. 30% Primaria. 10% T.S.U.	50% T.S.U. 20% Universitario. 20% Bachillerato. 10% Cursos.
NIVEL 7 T&P	3.82	2.70	5.00	2.76	50% Bachillerato. 25% Universitario. 25% T.S.U.	60% Universitario. 20% Post Grado. 15% T.S.U. 5% Cursos.
NIVEL 7 S&G	7.90	5.39	9.90	4.74	30% Universitario. 30% Bachillerato. 20% T.S.U. 20% Primaria.	30% Post Grado. 30% T.S.U. 15% Bachillerato. 15% Cursos. 10% Universitario.
NIVEL 8 A&A	6.00	3.50	7.00	4.30	50% Bachillerato. 25% T.S.U. 20% Primaria. 5% Universitaria.	40% Universitario. 35% T.S.U. 15% Bachiller. 10% Cursos.
NIVEL 8 T&P	5.00	2.50	6.00	3.00	55% T.S.U. 30% Universitario. 10% Bachillerato. 5% Primaria.	45% Universitario. 20% Cursos. 15% Post Grado. 15% T.S.U. 5% Bachillerato.
NIVEL 8 S&G	7.00	5.00	11.00	7.50	60% Universitario. 20% T.S.U. 20% Bachillerato.	50% Post Grado. 30% Universitario. 20% Cursos.
NIVEL 9 A&A	9.00	3.50	12.00	7.25	56% Bachillerato. 24% Primaria. 20% T.S.U.	55% Universitaria. 15% T.S.U. 15% Bachillerato. 15% Cursos.
NIVEL 9 T&P	5.00	2.70	7.00	3.50	40% T.S.U. 28% Universitaria. 20% Bachillerato. 12% Primaria.	50% Universitario. 25% Post Grado. 15% T.S.U. 10% Cursos.
NIVEL 9 S&G	4.00	4.00	9.00	5.00	50% Universitario. 30% Bachillerato. 20% T.S.U.	60% Post Grado. 15% Cursos. 10% Universitario. 10% Bachillerato. 5% T.S.U.

NOTA: Los niveles que no aparecen en el cuadro, es por que no hay sujetos ubicados en ellos.

LEYENDA: SD= desviación standard y T.S.U= Técnico Superior Universitario.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS LABORALES PARA EL ÁREA DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y UNIDADES CORPORATIVAS. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994.

CUADRO Nº 49

NIVELES	ANTIGÜE-DAD CARGO	SD	ANTIGÜE-DAD EMPRESA	SD	NIVEL DE INSTR. ACTUAL	NIVEL DE INSTR. DESEADO
NIVEL 3 A&A	1.00	0.26	4.50	2.75	70% Bachillerato. 30% T.S.U.	34% T.S.U. 33% Universitario. 33% Cursos.
NIVEL 3 T&P			14	4.12	25% Universitario. 25% T.S.U. 50% Sin Información.	
NIVEL 3 S&G	0.18	0.00	2.00	0.00	100% Universitario.	100% Post Grado.
NIVEL 4 A&A	3.08	2.82	5.33	2.59	75% Bachillerato. 20% Universitario. 5% Analfabeta.	60% Cursos. 30% Universitario. 10% T.S.U.
NIVEL 4 T&P			9.50	3.59	33% Primaria. 17% Bachillerato. 50% Sin Información.	
NIVEL 4 S&G	6.50	1.00	4.17	2.50	50% T.S.U. 50% Bachillerato.	50% T.S.U. 50% Cursos.
NIVEL 5 A&A	2.00	1.33	5.40	3.90	40% Bachillerato. 30% T.S.U. 20% Primaria. 10% Universitario.	35% Cursos. 30% Universitaria. 20% Bachillerato. 15% T.S.U.
NIVEL 5 T&P	2.00	1.20	3.00	3.94	40% Universitario. 40% T.S.U. 20% Bachillerato.	50% Cursos. 25 % Post Grado. 25% Universitario.
NIVEL 5 S&G	1.66	0.80	6.40	2.60	50% Bachillerato. 40% Universitario. 10% T.S.U.	45% Universitario. 35% Post Grado. 20% Cursos.
NIVEL 6 A&A	3.28	1.69	5.35	3.56	50% Primaria. 30% Bachillerato. 15% Universitaria. 5% T.S.U.	70% Cursos. 25% Bachillerato. 5% Universitaria.
NIVEL 6 T&P	2.70	1.29	5.38	3.58	70% Universitario. 20% T.S.U. 5% Post Grado. 5% Bachillerato.	50% Post Grado. 50% Universitario.
NIVEL 7 A&A	2.37	1.90	5.85	3.30	50% Bachillerato. 30% Universitario. 20% T.S.U.	5% Universitario. 5% T.S.U. 90% Sin Información.
NIVEL 7 T&P	2.00	0.00	4.20	4.97	35% Universitario. 5% T.S.U. 60% Sin Información.	5% Universitario. 5% T.S.U. 90% Sin Información.
NIVEL 7 S&G	2.98	1.66	8.32	3.83	60% Universitario. 35% T.S.U. 5% Doctorado. 5% Magister. 5% Post Grado.	50% Cursos. 40% Universitario. 10% magister.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS LABORALES PARA EL ÁREA DE COMPAÑÍAS RELACIONADAS Y UNIDADES CORPORATIVAS. EJERCICIO ECONÓMICO 1993 - 1994. (CONTINUACIÓN).

CUADRO Nº 49

NIVELES	ANTIGÜE-DAD CARGO	SD	ANTIGÜE-DAD EMPRESA	SD	NIVEL DE INSTR. ACTUAL	NIVEL DE INSTR. DESEADO
NIVEL 8 A&A	3.00	3.00	7.00	5.30	60% Bachiller. 30% Primaria. 10% T.S.U.	50% Universitaria. 30% T.S.U. 20% Cursos.
NIVEL 8 T&P	2.00	1.00	3.50	7.00	50% T.S.U. 40% Universitario. 10% Primaria.	50% Post Grado. 50% Universitaria.
NIVEL 8 S&G	5.00	4.00	10.00	9.50	75% Universitaria. 10% Maestría. 10% T.S.U. 5% Post Grado.	40% Post Grado. 30% Universitario. 20% Cursos. 10% Maestría.
NIVEL 9 A&A	5.00	2.50	8.50	12.30	90% Bachillerato. 10% Universitaria.	50% Universitaria. 30% Cursos. 20% T.S.U.
NIVEL 9 T&P	3.00	1.50	5.00	2.00	60% Universitario. 20% T.S.U. 20% Bachillerato.	60% Post Grado. 40% Universitaria.
NIVEL 9 S&G	5.00	2.30	10.50	9.40	60% T.S.U. 40% Universitario.	50% Maestría. 50% Universitario.

NOTA: Los niveles que no aparecen en el cuadro, es por que no hay sujetos ubicados en ellos.

LEYENDA: SD= desviación standard.
T.S.U= Técnico Superior Universitario.

4.- La Validez Concurrente y Predictora.

Una vez hecha la revisión de los aspectos cualitativos implícitos en los formatos o instrumentos de evaluación (Forma 001-A&A, Forma 002-T&P y Forma 003-S&G), para cada uno de los niveles funcionales, discriminando estos por resultados de Autoevaluación y Evaluación Supervisora Cualitativa y al haber analizado la relación de estos resultados con los resultados cuantitativos estandarizados estos en función de los nueve (9) niveles de Desempeño, al igual que el Análisis de las Variables Demográficas Laborales en función también de estos resultados cuantitativos por competencias podríamos indicar aquí, los criterios de Validez Pragmática o Práctica cuyo interés se centra en la utilidad del instrumento de Evaluación del Desempeño (tanto en su parte cualitativa como en su parte cuantitativa), como un indicador o predictor del Desempeño Laboral.

Para ello podría indicarse que los datos obtenidos reflejan los siguientes aspectos:

* Para los niveles funcionales A&A, T&P y S&G se encuentra que el instrumento, al relacionar los aspectos cualitativos (Autoevaluación y Evaluación Supervisora), con los aspectos cuantitativos (dados por la Evaluación por Competencias conforme la valoración de estas por ponderación de jueces expertos), distingue a los evaluados en sus estatus presentes, diferenciando así, sujetos evaluados que presentan niveles de desempeño mas bajo (promedio) de aquellos que se destacan, o que presentan un desempeño superior.

* Las formas de evaluación permiten establecer la concurrencia de aspectos que reflejan una diferenciación entre los sujetos evaluados; tal es el caso de relacionar la evaluación por competencias donde se observa que competencias identificadas como claves son reflejadas en las autoevaluaciones y reconocidas (en la evaluación supervisora cualitativa) por el supervisor inmediato y el supervisor de este, como aspectos destacados en los evaluados que alcanzaron los niveles superiores de desempeño (Niveles 7, 8 y 9), siendo reforzados en mayor medida para el nivel mas alto de desempeño.

* Los resultados alcanzados en la evaluación tanto cualitativos como cuantitativos permiten diferenciar niveles de desempeño no solo producto de la revisión narrativa del evaluado y del evaluador, sino también por los puntajes obtenidos, los cuales se distinguen en un continuo numérico y que son estandarizados en los nueve (9) niveles identificados de desempeño, no estableciéndose un solo bloque de observaciones bien sea centrados o no en un punto medio, lo cual no permitiría distinguir características diferenciadoras entre los sujetos evaluados.

* Los sujetos evaluados con resultados de desempeño excelente (Niveles 7, 8 y 9), presentan indicadores claves que no solo reflejan un resultado del "QUÉ" de la labor conforme a las exigencias y requerimientos en oportunidades excedido, sino que además denota aspectos indicadores que al estar presentes y tener dominio de estos, son los que le conducen a lograr ese desempeño. Tal es el caso de competencias claves en el análisis particular para los distintos niveles funcionales, identificados como los elementos del "CÓMO" de la labor para el contexto específico de la Corporación.

* Los evaluados presentan fortalezas mas precisas y con Dominio de Competencias en los niveles mas altos de desempeño, difiriendo de aquellos que presentan niveles mas bajos de desempeño, donde se observa que las fortalezas identificadas por los evaluados, que son los aspectos que se destacan en él desde su propia percepción, están mas que nada referidos a la labor o rutina diaria y no orientado a competencias que le permitiesen un mayor valor agregado a su gestión laboral.

* En relación a las variables demográficas puesto que estas, están identificadas en aspecto de carácter cuantitativo, no podría inferirse con un alto grado de significación el distinguir el desempeño de los evaluados por un mayor o menor número de años de antigüedad en el cargo y en la empresa, ya que esto lo que pudiese denotar es el conocimiento de la labor y quizá la experticia alcanzada, mas no la efectividad del resultado o el valor agregado a éste; salvo el caso del personal Administrativo y Apoyo que la antigüedad en el cargo y en la empresa

pareciera tener la tendencia distinguir para con los evaluados de mayor nivel de desempeño una mayor antigüedad en el cargo y en la empresa lo cual permitiría alcanzar un mayor conocimiento organizacional, el desarrollo de relaciones Interpersonales y una mayor lealtad y compromiso para con la organización, o en definitiva un dominio de la rutina que no es necesariamente alto desempeño (opinión del Lic. José Naranjo, 1995).

Lo antes expuesto, permite identificar la Validez Concurrente de las formas de evaluación y del Sistema Corporativo como tal; ahora bien, sería valioso preguntarse si estos instrumentos de evaluación, no solo son útiles para distinguir entre los sujetos evaluados cuales son los que tienen mayor o menor nivel de desempeño en el presente, sino también, conocen si los mismos pudiesen tener capacidades predictoras para identificar un desempeño destacado de manera positiva en el contexto particular de las unidades de negocio y general de la Corporación.

Para ello se observa que:

* A medida que existe un mayor dominio del contenido de responsabilidades, funciones y tareas de la labor, destacando en esta el conocimiento y la expertícia técnica, el logro de los resultados, objetivos, y calidad y cantidad de metas alcanzadas es superior.

* El mostrar dominio de competencias (por parte del evaluado) de habilidades y destrezas técnicas, así como la capacidad de desarrollar aun mas éstas, siendo validadas y reconocidas por el supervisor y su superior, muestran una tendencia a desarrollar mayor efectividad, eficacia y valor agregado personal del empleado para con su labor.

* Se obtiene un mayor valor agregado personal a la labor y el desarrollo de resultados mas óptimos que describen un desempeño destacado o excelente, en la medida que están presentes, se desarrollan y dominan competencias claves identificadas así para los niveles funcionales, entre las que se encuentran

(conforme la autoevaluación, evaluación supervisora y el análisis factorial estructural de resultados cuantitativos), las siguientes:

a.- Para A&A: motivación a logro, orden y calidad, iniciativa, relaciones interpersonales, atención a los clientes, compromiso con la organización, entre otros.

b.- Para T&P: motivación al logro, orden y calidad, iniciativa, búsqueda de información, experticia técnica, pensamiento analítico y conceptual, flexibilidad al cambio y comportamiento ante mejoras, entre otras.

c.- Para S&G: impacto e influencia, conocimiento de la organización, dirección como proceso, trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo de personas a su cargo, entre otros.

* En relación a las variables demográficas laborales se encuentra:

a.- La antigüedad en la empresa no necesariamente presenta una relación directa con el nivel de desempeño, tal es el caso para Técnicos y Profesionales en Unidades Corporativas y Compañías Relacionadas, aun cuando pudiese mostrarse una relación positiva de esta variable para con el nivel de desempeño en los grupos de cargos del nivel funcional Administrativo y Apoyo y del nivel Supervisorio y Gerencial.

b.- La antigüedad en el cargo se relaciona de manera positiva con el nivel de desempeño alcanzado para los grupos de Administrativo y Apoyo y Técnicos y Profesionales, pero no así para Supervisores y Gerentes donde esta relación es aparente por que tiene un valor prácticamente espuréo.

c.- El nivel educativo alcanzado como el deseado no muestran una tendencia a relacionarse positiva ni directamente con el nivel de desempeño de los

evaluados del nivel funcional Administrativo y Apoyo, ya que se encuentra que en todas las unidades de negocio de la Corporación a medida que el nivel de desempeño es mas destacado o excelente, el nivel educativo no precisa así en los evaluados un mayor grado de estudios formales realizados o por realizar.

d.- En las unidades de negocio de naturaleza de la labor Producción, Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas se encuentra una relación positiva mostrándose la tendencia que a medida que el nivel de educación alcanzado o deseado es superior, el desempeño tiende a ser mas destacado, lo que se explicaría por tratarse de ser un nivel funcional que agrupa cargos que requieren algún grado de profesionalización y experticia técnica para desarrollar actividades propias de la tecnoestructura de la Corporación.

e.- Para los Técnicos y Profesionales del área de distribución de la Corporación, pareciera presentarse una relación inversa entre los niveles de educación alcanzados y deseados y los niveles de desempeño.

f.- En el área de Producción y Distribución para el nivel funcional Supervisorio y Gerencial no existe relación directa de los niveles educativos alcanzados y deseados para con el desempeño, ya que un alto nivel de desempeño no implica necesariamente el haber logrado o desear mayores grados de estudios formales.

g.- Existe una tendencia de relación directa y positiva entre los niveles educativos alcanzados y los deseados y el nivel de desempeño de los evaluados de las Compañías Relacionadas y Unidades Corporativas.

Al realizar estos análisis anteriores podría indicarse que no solo se obtienen puntuaciones producto de la evaluación del supervisor para las competencias, sino que además se encuentran otros aspectos o informaciones que permiten cruzar criterios que han sido

identificados en este estudio como confiables y válidos, permitiendo así que comprobaciones de predicciones hechas sobre estos, puedan ser relevantes.

B.- VALIDEZ TEÓRICA O CONSTRUCTIVA.

En relación a este tipo de validez y en específico la del tipo discriminante, se puede indicar que al revisar el procedimiento seguido para la construcción de las formas de evaluación del desempeño del sistema de la corporación de estudio, nos encontramos que la selección de conductas mostradas como ítems para medir cada competencia en particular fue realizado a través del desarrollo de entrevistas de incidentes críticos y de eventos conductuales, cuyo objetivo primordial fue identificar, conforme a la matriz de competencias seleccionada por los jueces expertos, una gran batería de conductas a través de las cuales se pudieran medir las competencias.

Estas entrevistas de incidentes críticos (EIC) y las de eventos conductuales (EEC) se realizaron a los sujetos ocupantes de los cargos, a sujetos homólogos a estos (pares) y a superiores, aplicándose para cada grupo de niveles de cargo y por naturaleza de la labor, obteniéndose de estas entrevistas, que las opiniones recogidas en relación a la aplicación de las competencias -seleccionadas por el método de jueces expertos- para guiar el desempeño, llevaban a resultados semejantes.

Estas entrevista de incidentes críticos y eventos conductuales no se hicieron para toda la población, sino que mas bien se utilizó para su selección una técnica empleada por McClelland (1990), en donde se seleccionaba una muestra crítica, es decir, algunas personas con desempeño claramente superior (admitidos por todos), con el fin de contrastarlas con una muestra control, de personas con desempeño promedio o inferior. (Spencer, L.; McClelland y Spencer, S.; 1990).

Una vez que se obtuvo la batería de conductas, estas fueron entregadas a los jueces expertos (distribuidos a nivel nacional entre todas las unidades de negocio), los cuales se encargaron de determinar el grado de importancia de cada conducta para medir una determinada competencia, contando para ello con una escala del 1 al 5, siendo el 1 la mas

importante y la 5 la menos importante; luego que cada juez realizó internamente su clasificación, se revisaron todas las conductas y se seleccionaron aquellas en donde existía mayor coincidencia de puntajes mas elevados.

Luego se realizó el puntaje que anteriormente cada juez experto le habían asignado a las competencias, para en función de esto determinar el número de conductas a través de la cual iba a ser medida la competencia, siguiéndose la siguiente escala: Si el valor de la competencia iba de o a 2.5% se le asignaba una conducta; si iba de 2.6 a 5% se le asignaban dos conductas; y si era superior de 5% se le asignaban tres conductas.

Este procedimiento permitió tener en cuenta que el instrumento estaría conformado por conductas que midieran realmente la competencia que se quería medir, además de tener una muestra adecuada de grupos de conductas para cada competencia en particular en cada uno de los contextos para los cuales se aplicarían los instrumentos.

Igualmente para medir este tipo de validez se utilizó el análisis factorial descrito anteriormente en detalle al analizar la validez pragmática o práctica, en base al cual se identificaron cuales eran las competencias a través de las cuales se pudiera medir de manera exitosa el desempeño en cada uno de los niveles de cargos. Los resultados que obtuvieron fueron los siguientes:

A.- Para A&A: Motivación por el logro; preocupación por el orden y la calidad; búsqueda de información; confianza en sí mismo; entendimiento de la gente; relaciones interpersonales; orientación de servicio al cliente (internos-externos); compromiso organizacional.

B.- Para T&P: Motivación por el logro; preocupación por el orden y la calidad; iniciativa; búsqueda de información; experticia técnica; pensamiento analítico; pensamiento conceptual; confidencialidad; flexibilidad y comportamiento ante oportunidades de mejora.

C.- Para S&G: Impacto e influencia; construcción de relaciones; conocimiento organizacional; dirección como proceso; cooperación y trabajo en equipo; desarrollo de personas; liderizando grupos; habilidad para transmitir instrucción; habilidad para ejecutar

políticas; conducta ejemplar, personal y familiar; y comportamiento ante oportunidades de mejora.

C.- VALIDEZ APARENTE Y VALIDEZ DE CONTENIDO.

En relación a la validez aparente, se puede indicar que la selección de conductas que integran las formas de evaluación, fueron hechas en base a la elección particular realizada por el grupo gerencial para cada unidad de negocio, por lo que pudiéramos indicar que los instrumentos poseen validez aparente sustentado por el hecho de que los evaluadores seleccionaron aquellas conductas en las que estaban interesados en que se midieran.

Con respecto a la validez de contenido, podemos decir que previo a la construcción de las formas de evaluación se especificó un universo de conductas (175) propias para el contexto de la Corporación, discriminadas por competencias particulares.

Estas conductas, como ya se explicó anteriormente en el tipo de validez teórica o constructiva, fueron seleccionadas en base a la entrevista de incidentes críticos y las entrevistas de eventos conductuales.

Luego estas conductas fueron discriminadas por orden de importancia, considerando que conductas eran las que se querían medir y la variedad en que podían ser medidas cada una de las competencias, tomando en consideración la utilidad de los instrumentos.

Adicionalmente a ello para el contenido de las hojas de evaluación (tanto la Bitácora como las tres formas de evaluación), se validó con los niveles del personal evaluado y de evaluadores, el contenido de los aspectos cualitativos presentes en ellas (autoevaluación y evaluación supervisora de incidentes críticos, contexto, recursos, objetivos y metas, evaluación narrativa individual y acuerdos de la revisión del desempeño), identificando si estos aspectos median el concepto-objetivo esperado como desempeño en cada evaluado.

3.- ERRORES QUE AFECTAN LAS ESTIMACIONES DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ PARA EL SISTEMA CORPORATIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

Conforme a las clasificaciones de Selltiz, Wrightsman y Cook, (1965) de los errores e la medición, se puede indicar de manera específica lo siguiente:

A.- ERRORES CONSTANTES (SISTEMÁTICOS O DE SESGO).

Este tipo de error puede ser introducido por factores que afectan de manera sistemática el resultado de los evaluados entre los que se encuentran las diferencias por distintos formatos del instrumento, por falta de claridad del mismo, por el muestreo de los ítems o conductos de evaluación, entre otros.

Al analizar el Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño en la Corporación caso de estudio, se observa que este tipo de errores que afecta la validez del instrumento y del proceso en general, fue controlado (o así pareciera estarlo) en gran medida por las charlas, entrenamiento y material publicado en relación al Sistema, que fueron dictados y entregados a los evaluadores y evaluados en general, y a nivel de todos y cada una de las unidades de negocio de la Corporación antes de iniciar el proceso de aplicación del instrumento como tal, pudiendo así disminuir el desconocimiento del proceso en general, la falta de claridad en lo que respecta al contenido, empleo y utilización de los resultados del instrumento de medida, y la labor a seguir por parte de cada supervisor en su rol de evaluador.

Por otra parte, el formato de los instrumentos (Formas 001-A&A, 002-T&P y 003-S&G) conservó la misma estructura de Dimensiones, Competencias y Conductas para los diferentes niveles funcionales, y se utilizó el mismo instrumento en diferentes unidades de negocio de una misma naturaleza de labor en los dos ejercicios económicos.

Otro intento de incrementar la validez del instrumento estuvo dada en la medida que se realizó el muestreo de los ítems o conductas de medición del desempeño que conforman el

solo bloque de color gris con espacios muy reducidos para indicar la opción para cada conducta, tendiéndose a confundir el lugar para marcar la equis (x) entre las competencias y al pasar a la dimensión siguiente, para el siguiente ejercicio (1993-1994) se modificó el diseño gráfico de las formas (Ver anexos N° 3, N° 4 y N° 5), realizándose bloques por dimensiones para indicar la opción de respuesta y dos tonalidades de gris para las columnas; pero dado el número extenso de conductas de cada instrumento y el tamaño de letra empleado, los espacios para indicar las respuestas resultaron estrecho, encontrándose que la marca de algunas equis eran ubicadas, o bien por encima o por debajo de las líneas destinadas para señalar la respuesta haciendo necesaria la revisión nuevamente con el evaluado para evitar el generar diferencias de evaluación.

Se puede indicar también que en lo referido al proceso de análisis de los resultados se intentó incrementar la confiabilidad y validez de la medida que se centralizaron los datos obtenidos en la Gerencia Corporativa de Planificación de Recursos Humanos para analizar y evaluar los mismos de manera estandarizada a nivel nacional y en relación a la naturaleza particular de la labor para cada unidad de negocio de la Corporación.

Siguiendo la clasificación hecha por Brown (1980), se observa que en relación a los errores inherentes a la prueba pudiese encontrarse que las conductas aun cuando han sido recogidas por entrevistas de incidentes críticos y eventos conductuales y validadas por jueces expertos, estas presentan una redacción compleja que implica varios verbos de acción, lo cual pudiese originar dificultad en el evaluador e inclusive considéralas algo ambiguas o difíciles de identificar en el evaluado, pudiendo producir respuestas inestables. También se dio el caso de la falta de comprensión de los términos "Incidentes Críticos, Análisis de Objetivos, Recursos y Metas, y Evaluación Narrativa", encontrándose mayor solicitud de aclaratorias y usos de términos más sencillos para precisar el contenido de estos aspectos.

De igual manera, la longitud de las formas de evaluación por competencias al tener un número significativo de conductas, y al darse el caso de que el evaluador tuviese un grupo grande de evaluados, generó la opinión de que se pudiese causar cansancio y agotamiento

en éste, llevándole a realizar un proceso de evaluación de carácter mas general sin necesariamente revisar de forma precisa y particular cada conducta.

Aun cuando las formas de evaluación presentan instrucciones y han sido explicadas en los entrenamientos, se encuentran algunos errores asociados a las condiciones de aplicación, tales como:

* Al evaluador se le otorga un tiempo suficiente para realizar el proceso (1 a 2 meses), pero normalmente deja para el último momento la realización de las evaluaciones, encontrándose este apremiado por las fechas de entrega o devolución de las formas a las Gerencias de Relaciones Industriales.
* Errores al marcar las respuestas en lugares no correctos debido a confusión en el espacio destinado para tal fin.
* La no comprensión de las instrucciones, ejemplos y casos particulares de aplicación de conductas.
* Interrupciones inesperadas y falta de atención precisa para cada evaluado.

Según Brown (1980), existen también errores dados por fluctuaciones en las características de los evaluados, pero para el alcance de esta investigación, este tipo de error no fue analizado ya que tienen que ver con las motivaciones presentes en las personas (tanto evaluadores como evaluados), al momento de realizar las evaluaciones; aspecto que se escapa de los objetivos de este estudio y que requeriría un análisis psicológico de cierta precisión.

A fin de facilitar el análisis del procedimiento seguido para el diseño, puesta en práctica, aplicación y aplicabilidad del resultado del Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño por Competencia, se muestra a continuación una relación cotejo de los factores y aspectos que afectan la confiabilidad y la validez en los Sistemas de Evaluación de Desempeño así como la forma, técnica o método abordado para con estos, tomando como base para realizar el mismo los aspectos abordados por Larrañaga (1974).

Es importante destacar finalmente, que dado que no se dispone de los datos específicos de cada evaluado para el ejercicio económico 1992-1993 de la Corporación base de estudio, en una base de datos automatizada, y además de estar orientada esta investigación al trabajo de toda la población y no de manera particular para cada empleado, se estudió la consistencia de los resultados (confiabilidad) entre los dos ejercicios económicos y se analizó la tendencia de los resultados de todo el procedimiento aplicado.

De forma general podría indicarse que el sistema Corporativo analizado ha contemplado dentro de sus políticas de acción, el establecer con claridad cuál es el propósito de las evaluaciones, los objetivos que se persiguen y a que se refiere cada competencia, soportando esto en una publicación tipo Díptico (ver anexo N° 2) de alcance a todo el personal, tanto a supervisores como a supervisados, de las diferentes unidades de la Corporación.

En relación al instrumento en particular podría señalarse que las personas que participan en el proceso conocen que aspectos van a evaluar o ser evaluados, además de utilizarse como guía de Gestión del Desempeño el proceso de Evaluación Periódica.

Por último, podría señalarse que los evaluadores han sido adiestrados de manera suficiente, abarcando desde la entrega de un manual de consulta, contentivo de todo el proceso que fue entregado con anticipación a las primeras charlas dictadas (Octubre 1993), además de haber desarrollado talleres prácticos basados en la técnica de "Aprender Haciendo", reuniendo en estos, todos los aspectos necesarios del proceso de evaluación, que incluyó desde el uso de las formas o instrumentos, el rol del evaluador, las técnicas de entrevistas, como controlar los errores en el proceso de evaluación, entre otros, estando estos apoyados por láminas de acetatos, diapositivas, rotafolios, dinámicas de grupo, videos y otros ejercicios prácticos.

FACTORES QUE AFECTAN LA CONFIABILIDAD EN EL SISTEMA CORPORATIVO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO. CUADRO N° 50

FACTORES	APLICÓ CORRECTIVOS ? SI	NO	OBSERVACIONES
Introducción de cambios en el sistema de calificación o en la forma de evaluar de los ejercicios económicos anteriores al 1992-1993.		✓	A partir de1992-1993 se introduce el proceso de Gestión de Desempeño por Competencias, notablemente distinto al anterior proceso por factores, el cual era considerado obsoleto, poco o nada confiable y válido, limitándose la posibilidad de establecer comparaciones de resultados con años anteriores. Es solo a partir del Ejercicio 1993-1994 que se pueden establecer mediciones de confiabilidad, puesto que se cuenta con un proceso mas automatizado.
Introducción de cambios en el Sistema de Gestión del Desempeño por Competencias.	✓		Con respecto a los dos periodos analizados, se han dado modificaciones en las formas, pero para ello la Corporación realizó Talleres de Entrenamiento para informar los mismos y trabajar sobre estos, además de considerar que los cambios del formato para el 1993-1994 fueron mas que nada de diseño gráfico, permitiendo establecer adecuadas comparaciones entre las dos mediciones.
Cambio de actitud de los evaluadores y evaluados en cuanto al método.	✓		Se puede indicar que existe cambio de actitud de estos, bien sea por razones de índole personal o por haber cambiado su juicio con respecto al Sistema, puesto que para el 1992-1993 el mismo se consideraba un proceso novedoso y que generó algunas resistencias al cambio; esto pudo haber generado el desplazamiento de los datos al lado derecho de la curva (niveles superiores de competencia) ya que se dominaba aun mas el proceso aplicado y se tuvo mas confianza con respecto a la aplicación de los resultados. Se dio entrenamiento identificando la necesidad de actitudes positivas y participación conjunta de ambos, además de indicar los errores a ser evitados por el evaluador (Halo, Tendencias, Aspectos no referidos a la labor, entre otros).
Cambio en el conocimiento de los evaluados por parte del evaluador.	✓		Se controla a través del establecimiento de las normas de aplicación del Sistema para la cual se indica; que el supervisor tuviese como mínimo seis meses con el evaluado, además de establecer la necesidad de orientar el proceso periódico y permanente a través del uso y registro del desempeño en la Bitácora.
Existencia de influencia de evaluaciones anteriores.	✓		Se evitó esto al disminuir las formas de manipular la escala y al orientar el resultado mas como un perfil gráfico; además, en el adiestramiento se demostró que el Sistema era diferente y con otras aplicaciones. Mas bien se asume que dado que la orientación del Sistema tiene que ver mas con el desarrollo personal y profesional, el conocer los resultados anteriores, lo que permite es tener herramientas de reflexión para orientar cada vez mas el proceso de desarrollo de competencias y gestionar el desempeño particular de cada empleado.
Frecuencia de la revisión del desempeño.	✓		Se estableció las fases o entrevistas periódicas de revisión del desempeño, estructurándose estas de manera sistemática y no dejando el proceso a realizarse sólo de manera casual. Pero aun así se encontró que no en todas las unidades de negocio se llevaban estas fases con rigurosidad, de forma objetiva y auditada, sólo en las unidades de negocio adscritas al área de Distribución y en algunas Gerencias del área de Producción se llevó el proceso como estaba previsto. Lo antes expuesto es originado por la visión de los supervisores de considerarlo una tarea molesta, indicar la falta de tiempo para ello y el deber de cumplir con otras responsabilidades, aun cuando se ha hecho un proceso detallado de adiestramiento al respecto.
Elementos utilizados para medir el desempeño	✓		Se eliminó el uso de etiquetas de evaluación por factores generales y conforme a simples adjetivos (Bueno, Destacado, Aceptable, etc.), sustituyéndolo por conductas propias del contexto de aplicación y específicas por competencias, medidas en términos si se cubren, exceden o no los requerimientos del cargo con las competencias individuales.

NOTA: Resumen hecho a partir de cotejar los aspectos mencionados por Larrañaga (1974), con el Sistema Corporativo estudiado. Boscán y Díaz; (1995).

Adicionalmente, se considera que la evaluación del desempeño contempla algunos aspectos que dificultan su validez entre los que podemos analizar los siguientes:

ASPECTOS QUE DIFICULTAN LA VALIDEZ DEL SISTEMA CORPORATIVO ESTUDIADO.

CUADRO N° 51

FUENTES DEL PROBLEMA	ESTÁ PRESENTE? SI	NO	OBSERVACIONES
La naturaleza subjetiva de las calificaciones.		✓	El instrumento está basado en competencias definidas y medidas en conductas como aspectos demostrables, buscando así la menor subjetividad posible.
La validez como función de la naturaleza de la conducta que se está evaluando.	✓		No se puede dejar de lado el hecho de que lo que se evalúa son comportamientos y competencias, lo cual por su naturaleza compleja puede afectar la validez del Sistema.
La validez como función del conocimiento del calificador de la conducta objeto de evaluación	✓		Las formas de evaluación (Anexos N° 3, N° 4 y N° 5), presentan conductas complejas que pudiesen dificultar la capacidad de los evaluadores de interpretar y comprender lo que se quiere evaluar.
La validez como función del conocimiento de la conducta del trabajador sujeto de la evaluación.	✓		Aun cuando el proceso es periódico, no podría afirmarse que el supervisor tenga pleno conocimiento de la conducta o la actuación del evaluado, puesto que esto está muy relacionado con la capacidad de observación, juicio y habilidad del supervisor en su rol de evaluador.
La validez como función del prejuicio del evaluador.	✓		Este aspecto es difícil de controlar y sería errado indicar la ausencia del mismo por el simple hecho de haber dado un entrenamiento en donde se reforzó el evitar este tipo de actitudes.
La validez como función del propósito de las evaluaciones	✓		Aun cuando se ha reforzado en la Corporación que el uso de los resultados está orientado a aspectos de Desarrollo en el evaluado, los administradores del proceso y los evaluados no dejan de tener en mente el uso de estos para la aplicación de políticas de remuneración salarial, lo que pudiese así disminuir la validez del proceso.
La validez como función del tiempo disponible para hacer las evaluaciones.		✓	El tiempo otorgado para revisar las evaluaciones está dado como mínimo 1 mes y máximo 2 meses, además de ser un proceso periódico lo que permite reunir, sistematizar y organizar elementos de juicio para hacer la evaluación definitiva, lo que podría indicar que el grado de validez pudiese ser mayor.
La validez como función de las características de los evaluadores.		✓	Los evaluadores y validadores han sido adiestrados con suficiencia, pudiéndose estimar que a través de talleres estos han desarrollado capacidades de observación y juicio para evaluar el desempeño por competencias.

NOTA: Resumen hecho a partir de cotejar los aspectos mencionados por Larrañaga (1974), con el Sistema Corporativo estudiado. Boscán y Díaz; (1995).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1.- CONCLUSIONES.

A fin de concluir esta investigación, es necesario identificar, conforme a lo establecido en la formulación del problema, objetivos y marco teórico, cual es el encuadre y clasificación en el cual se centra el Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño estudiado.

Para ello se puede indicar que este Sistema Corporativo ha sido orientado con una visión novedosa, centrada en un enfoque de competencias, con el cual se ha considerado subsanar y establecer algún grado de control a las críticas hechas a los sistemas tradicionales, orientando su aplicación a revisar criterios de confiabilidad y validez, desarrollando entrenamientos para minimizar los obstáculos interpersonales entre los evaluados y evaluadores, orientando el uso de los resultados obtenidos hacia diversos procesos de Recursos Humanos (adiestramiento, desarrollo, compensación y beneficios, organización y planificación de recursos humanos, y reclutamiento y selección), y sobre todo no quedando en la posición restrictiva de orientarlo como una revisión del pasado sino también como una herramienta y procedimiento a seguir para lograr mejorar y desarrollar competencias claves particulares y un desempeño a futuro.

Para esta investigación, la Evaluación del Desempeño [illegible] como un proceso continuo y permanente dado para revisar información [illegible] "QUÉ" de la labor como Incidentes Críticos, Responsabilidades y Obl[illegible] "CÓMO" de la labor, identificando el Valor singular de los evaluados a su gestión particular, hecho que se ha denominado como "COMPETENCIAS" aplicadas y con dominio de estas, documentadas de manera permanente y formal en instrumentos dispuestos para ello, identificando la apreciación del individuo para con el cargo, su potencial de desarrollo y la determinación y estimación del valor de cualidades y competencias de los empleados de la Corporación.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1.- CONCLUSIONES.

A fin de concluir esta investigación, es necesario identificar, conforme a lo establecido en la formulación del problema, objetivos y marco teórico, cual es el encuadre y clasificación en el cual se centra el Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño estudiado.

Para ello se puede indicar que este Sistema Corporativo ha sido orientado con una visión novedosa, centrada en un enfoque de competencias, con el cual se ha considerado subsanar y establecer algún grado de control a las críticas hechas a los sistemas tradicionales, orientando su aplicación a revisar criterios de confiabilidad y validez, desarrollando entrenamientos para minimizar los obstáculos interpersonales entre los evaluados y evaluadores, orientando el uso de los resultados obtenidos hacia diversos procesos de Recursos Humanos (adiestramiento, desarrollo, compensación y beneficios, organización y planificación de recursos humanos, y reclutamiento y selección), y sobre todo no quedando en la posición restrictiva de orientarlo como una revisión del pasado sino también como una herramienta y procedimiento a seguir para lograr mejorar y desarrollar competencias claves particulares y un desempeño a futuro.

Para esta investigación, la Evaluación del Desempeño ha sido abordada como un proceso continuo y permanente dado para revisar información de resultados del "QUÉ" de la labor como Incidentes Críticos, Responsabilidades y Obligaciones, así como el "CÓMO" de la labor, identificando el Valor singular de los evaluados a su gestión particular, hecho que se ha denominado como "COMPETENCIAS" aplicadas y con dominio de estas, documentadas de manera permanente y formal en instrumentos dispuestos para ello; identificando la apreciación del individuo para con el cargo, su potencial de desarrollo y la determinación y estimación del valor de cualidades y competencias de los empleados de la Corporación.

Al revisar la opinión de Daft y Steers (1992), en relación a considerar algunos métodos o aspectos para reducir los errores en los Sistemas de Evaluación, los cuales fueron abordados en el Capítulo I dedicado al encuadre teórico del problema de investigación, se encuentra particularmente que para el caso de la Corporación las competencias evaluadas están dadas para áreas de labor en niveles funcionales; se eliminó el uso de términos tales como "Promedio"; los evaluadores observaron de manera permanente a los evaluados durante todo el ejercicio de evaluación (período económico) e inclusive registran los acuerdos y aspectos que destacan (que han sido revisados entre ambos), en la Bitácora (véase anexo N° 2 y 2a).

Por otra parte, el número promedio de evaluados por evaluadores esta en el orden de 7 sujetos, pudiendo identificarse como un número razonable, además de haberse demostrado un esfuerzo significativo y amplio de adiestramiento y capacitación a evaluadores y evaluados de las Unidades de Negocio de la División de Bebidas de la Corporación a nivel nacional.

Uno de los enfoques mas valiosos del Sistema Corporativo analizado no se centra sólo en el proceso de evaluar el desempeño, sino mas bien en su orientación, guía y gestión como un antecedente y causa necesaria para con los resultados que se obtienen en el trabajo y que tienen que ver no solo con el "QUÉ" de la labor sino también con las competencias o "CÓMO" de la labor aunado a insumos, tecnologías, diseño del cargo, estilos de dirección y apoyo dado al empleado, entre otros.

El Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño trabajado, se constituye como un sistema que da respuesta a exigencias modernas y que mediante Benchmarking proporcionó la base para el análisis y balance de varios de los métodos utilizados internacionalmente (estudio de las prácticas más actualizadas del momento) para evaluar el desempeño, de los cuales se aplicó de acuerdo a necesidades y la evaluación de la situación particular de la Corporación (que incluyó los actores, la naturaleza del trabajo, la situación de las unidades de negocio, la economía del sector y la economía del país), evidenciando ventajas al tratar de controlar a su vez, en alguna medida la diferencia de

estos métodos para lograr y tratar de asegurar un mayor grado de confiabilidad y validez en la medición y revisión de resultados, aplicación de competencias y desempeño en general.

Para ello se podría indicar que este contiene una fase de registro de acontecimientos críticos en la medida que se indican los aspectos positivos o a mejorar en la Bitácora que es llevada en las sesiones periódicas de evaluación; además de ello se utiliza la técnica de verificación de campo en la medida en que la información de desempeño se verifica y evalúa con los superiores inmediatos al evaluador y con especialistas de Recursos Humanos que auditan los registros efectuados (este proceso se aplica de manera general).

En lo que respecta a las formas de evaluación, estas contienen como escala de medición las escalas de evaluación basadas en la conducta (BARS), las cuales han sido identificadas conforme a las competencias seleccionadas como claves para el contexto de la Corporación.

Los módulos que se mencionan anteriormente están basados en la evaluación del desempeño pasado, presentando como ventajas el reducir el efecto memoria, la subjetividad de los evaluadores a través del uso de conductas observables y la participación de personas calificadas en el proceso, permitiendo aumentar el grado de precisión y confiabilidad en los registros; aun así no se puede perder de vista que para el caso de las Unidades Corporativas, en las cuales se desarrollan trabajos de carácter intelectual, las conductas no pueden observarse rápida y claramente, de manera adicional el número de supervisados afecta el proceso en general.

Por otra parte, se observa que en el sistema están presente el uso de métodos basados en el desempeño futuro, tales como la autoevaluación y cierto nivel de administración por objetivos (APO), permitiéndose orientar un mayor desarrollo individual, una actitud positiva a parte del evaluado y la participación de este en el proceso de gestión.

En relación a la Administración por Objetivos (APO), aun cuando el proceso se da como parte de los acuerdos y registros de la Bitácora creándose una motivación al participar y formular los mismos, se observa que si bien existe realimentación en la medición de los

avances con respecto a estos, no está presente un formato o instrumento que muestre la formulación y planificación precisa así como los recursos y responsables de los mismos.

El Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño ha contado con receptividad por parte de quienes participan puesto que este requiere de un proceso de gestión periódica y adicionalmente los mismos han participado en el diseño de estos, además de mostrarse entre los supervisores y supervisados, actitudes de respeto, equilibrio y confianza propios del contexto de la Corporación.

En relación al enfoque dado para con el Sistema de Evaluación en la Corporación, se observa que el mismo está inmerso dentro de una gestión integrada de Recursos Humanos, que si bien no ha trabajado los demás subsistemas con el enfoque por competencias, la política general, así como la visión global, se orientado a identificar el encaje o acople de las competencias de las personas para con el cargo que ocupe, precisando que esto origina un mayor desempeño laboral que a su vez puede originar mayor satisfacción laboral y probablemente predecir la retención del recurso en la organización entre otras razones, aspecto este descrito en el aparte 1.3 Unidad II del capitulo II de este trabajo.

Conforme los aportes de Mitrani; Dalziel y Suárez (1990), Se puede señalar que el Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño es un proceso integrado, puesto que abarca estrategias y objetivos; definición de puestos de trabajo; asesoramiento y supervisión del desempeño; adiestramiento, formación y desarrollo de capacidades y competencias, así como una remuneración y compensación (incluyendo aquí elementos de carácter social, educativo, de formación y otros aspectos de políticas económicas para calidad de vida del empleado).

De igual manera este proceso no sólo está centrado en la medición de un resultado, sino que es mas bien evaluado y administrado tanto por el evaluador como por la participación activa del evaluado, identificando que se espera de él, la forma de medir su desempeño y como se integra su contribución al proceso corporativo, cierto grado de participación en la determinación de objetivos, un adecuado apoyo y asesoramiento para el proceso,

establecimiento de metas y recursos, así como el ofrecimiento de adecuados reconocimientos y recompensas a los logros obtenidos.

Podría señalarse que según Mitrani, Dalziel y Suárez, el proceso de Gestión del Desempeño de la Corporación se identifica como una gestión eficaz, dado que:

a.- Ha determinado con claridad la razón por la que se implementó identificándose los objetivos para la organización, para el supervisor y para el evaluado (véase anexo N° 6).

b.- Se diseñó conforme a las necesidades de la Corporación, establecidas por las diversas Direcciones de unidades Corporativas, Gerencias Generales, Gerencia de Relaciones Industriales, así como evaluados de las distintas Unidades de Negocio que conforman la Corporación base de estudio.

c.- Se proporcionó una información adecuada a las personas que participaron en el proceso, tanto para desarrollar capacidades como para desarrollar un sentimiento de pertenencia y de dedicación para con el proceso.

d.- Se revisa continuamente el impacto y alcances del proceso.

e.- El proceso se ha desarrollado de forma continua e integrada.

f.- Se ha orientado a desarrollar capacidades y competencias evaluadas con escalas de base conductual, en donde no solo se demuestra la presencia o ausencia de estas, sino también se ha orientado el desempeño a adquirir o mejorar tales aspectos.

g.- Se ha dado el surgimiento de retribución diferencial del desempeño por niveles funcionales, no abarcando solo la remuneración tradicional apoyada tan solo en resultados (QUÉ de la labor), sino orientándose también por capacidades, conocimientos y competencias claves desarrolladas y con demostración de dominio de las mismas.

h.- Se ha dado un modelo mixto el cual integra en la visión de remuneración la parte cualitativa y el "CÓMO" de la labor, además de incluir algunos otros beneficios comunes de calidad de vida para todo el personal (subsidios, becas, pólizas de seguros, entre otras).

Una vez concluida esta panorámica de evaluación del Sistema Corporativo como tal, se debe abordar el objetivo general de la presente investigación, el cual está constituido por la determinación de la confiabilidad y validez de dicho Sistema.

En lo que respecta al análisis de **Confiabilidad** del Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño estudiado, se encuentra que :

1.- En relación a la **Estabilidad del Procedimiento** seguido, se puede concluir que los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, presentan consistencia entre los dos períodos evaluados (1992-1993/1993-1994), este hecho se denota claramente en la moda obtenida de los datos, la cual en su mayoría (salvo algunos casos indicados en el análisis), se centra en el nivel 5 de la escala utilizada para estandarizar los resultados cuantitativos por niveles de desempeño; a pesar de que la tendencia general de la media y de la mediana haya sido el de incrementar su valor para el ejercicio 1993-1994, debido a condiciones normales presentes dadas por aplicaciones consecutivas de un mismo instrumento, hecho que se sustenta, según Larrañaga (1974), al afirmar que no se puede pretender obtener resultados "exactamente iguales" en dos calificaciones sucesivas efectuadas con un intervalo corto de tiempo, por el mismo evaluador, debido a que la actuación en el trabajo por estar la función de factores tales como, recursos, procesos de trabajos cambiantes, clima de la organización, capacidades desarrolladas, entre otras, no se mantienen constantes.

2.- En relación al **Proceso de Equivalencia** podemos aseverar que los resultados tienden a ser confiables debido a la consistencia que se puede garantizar en los resultados dado por la aplicación de la Bitácora de Evaluación, validada de manera conjunta por evaluado, evaluador y supervisor de éste, lo que permite que esta

herramienta de registros de acontecimientos críticos disminuya y de ser posible elimine la subjetividad del evaluador, hecho que también se trata de minimizar en la revisión final del desempeño (aplicación de las formas de evaluación), por la participación de la figura del validador y por considerarse en el proceso toda la información registrada del desempeño durante todo el ejercicio económico, no mostrándose variaciones o modificaciones significativas en relación a la percepción del desempeño, considerado para cada uno de los niveles de desempeño en los ejercicios económicos respectivos.

En relación al primer objetivo planteado, este quedará cubierto con los dos aspectos antes señalados conforme fue expuesto en el Capítulo IV de esta investigación.

Los resultados obtenidos de confiabilidad por sí solo, no se consideran suficientes para indicar que los instrumentos o formas de Gestión del Desempeño son válidos debido a que este se considera un procedimiento complementario de medida que siempre debe ir acompañado del cálculo de la validez.

Al abordar el análisis de la Validez del Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño, encontramos que:

En relación a la Validez Pragmática o Práctica, se observa que debido a la aplicación del Análisis Factorial, se obtuvo modificaciones a las formas aplicadas para el ejrecicio económico 1993/1994 (anexos N° 3, 4 y 5), las cuales se sustentaron por una matriz de análisis y carga factorial en base al uso del modelo de Solución de Máxima Verosimilitud y su respectiva aplicación para simulación mediante la Teoría de Distribución Elíptica, identificándose una reducción de la estructura original de 6 dimensiones y 24 competencias combinadas y presentes de manera particular para cada uno de los niveles funcionales (A&A, T&P y S&G).

Con base a estos resultados y conforme a los requerimientos de la Corporación para cubrir las expectativas de los administradores y evaluadores del proceso referidos a extensión del instrumento, diseño gráfico y comprensión de algunos de sus contenidos (Incidentes

Críticos, Definiciones de Conductas, entre otros), se diseñó y elaboró por parte de los autores de esta investigación y con la Gerencia de Planificación de Recursos Humanos de la Corporación, unas nuevas formas de evaluación del desempeño, las cuales se muestran en los anexos N° 7, N° 8, N° 9 y N° 10.

Además de las diferencias de forma y contenido presente entre estas formas de evaluación y las previas, se observan dos elementos adicionales, siendo el primero de ellos la creación de un nuevo nivel funcional identificado como gerencial y evaluado por la forma 004-G, el cual fue producto de la separación de este nivel de cargos del nivel supervisorio general que estaba identificado en la Corporación, a los efectos de desagregar estos dos estratos de carácter trascendente para el ambiente de competencias.

Esta diferenciación estuvo dada por la identificación, si bien no de competencias distintas (se mantienen las mismas que el nivel supervisorio), pero si de conductas diferenciadoras orientadas con una visión mas estratégica que cubrieran las expectativas de evaluación, en función de los requerimientos para este nivel funcional.

La segunda diferencia mostrada, está referida al diseño y aplicación de un instrumento particular para identificar el resultado del proceso de detección de necesidades de adiestramiento (DNA) - ver anexo N° 11- que de acuerdo a planes de eficiencia del sistema de evaluación eran necesarias según criterios de la Gerencia de Planificación de Recursos Humanos, reforzándose no solo la información antes mostrada en la evaluación, sino también aspectos referidos a adiestramiento y procesos, y otras informaciones determinantes para la planificación del programa anual de adiestramiento para el ejercicio económico.

En relación a estas nuevas formas diseñadas se debe señalar que las mismas fueron validadas por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de Unidades Corporativas , por Directores, Gerentes Generales y Gerente de Relaciones Industriales de las unidades de Negocio, así como por algunos Gerentes, Supervisores y empleados de áreas operativas, sujetos y objetos de evaluación.

A través de los objetivos de revisión y análisis de los aspectos cualitativos contenidos en las formas de evaluación y de las variables demográficas laborales de los empleados, así como la clasificación de esta y su relación con los resultados cuantitativos (estandarizados en los 9 niveles de desempeño), explicados en el Capítulo IV, se abordó la revisión de la Validez Concurrente y Predictora dentro del ámbito general de la Validez Pragmática o Práctica, obteniendo como resultado:

a.- Los instrumentos utilizados (formas de evaluación) reflejan Validez Concurrente en tanto en que distingue a los evaluados en su status presente, diferenciándolos por grupos o niveles de desempeño dado por los resultados propios de la labor y la variación explicitada en la valoración de sus competencias.

b.- También existe este tipo de validez en la medida en que concurren aspectos que reflejan la diferenciación entre los evaluados dado por la autoevaluación y evaluación supervisora cualitativa y cuantitativa.

c.- Se presentan elementos relacionados que reflejan el status actual de los evaluados en función no solo del "QUÉ", sino del "CÓMO" de la labor para el contexto de la organización.

d.- Ahora bien, en relación con la Validez Predictora de los instrumentos utilizados, se puede indicar que se obtuvo resultados valiosos a ser aplicados para este contexto especial y temporal específico de la Corporación ya que se encuentran una serie de relaciones presentes y significativas (que fueron analizadas en el Capítulo IV) de los aspectos cualitativos de la evaluación supervisora y de las variables demográficas, las cuales permiten identificar aspectos, conductas, capacidades y competencias.

Por otra parte, se puede indicar que dado el procedimiento seguido para la construcción y puesta en práctica del sistema estudiado y en particular de las normas de evaluación, podría concluirse que el mismos presenta Validez Teórica o Constructiva puesto que se identificó cuales eran las conductas que medirían realmente las competencias seleccionadas, validadas adecuadamente para cada contexto en particular de las unidades de negocio y

seleccionadas de una batería de conductas elaboradas para tal fin; de igual manera se puede aseverar que a través del análisis factorial aplicado se identificaron las competencias claves que pudieran medir de manera parsimoniosa el desempeño para cada uno de los niveles funcionales de cargos, considerándose esto también para la elaboración de las nuevas formas de evaluación diseñadas para ser puestas en práctica para el ejercicio económico 1994-1995.

En relación a la Validez Aparente, se puede indicar que esta está presente en los instrumentos, ya que fueron los mismos evaluadores quienes seleccionaron las competencias y las conductas, las cuales estos estaban interesados en medir; y con respecto a la Validez de Contenido el procedimiento para llegar a los instrumentos incluyó la discriminación de conductas por competencias, entrevistas de incidentes críticos y entrevistas de eventos conductuales, así como la validación de los elementos contentivos de esto y de la consideración de su utilidad, identificando si estos aspectos se media el concepto-objetivo esperado como desempeño, encontrándose que efectivamente el proceso fue diseñado para evaluar tanto el "QUÉ" como el "CÓMO" de la labor a través del uso de la Bitácora, la autoevaluación, la evaluación supervisora cualitativa y cuantitativa y la fase prevista de entrevista para revisión del desempeño y establecimiento de acuerdos y compromisos compartidos.

Otro aspecto que se consideró dentro de la investigación fueron los errores o factores que afectan la Confiabilidad y la Validez del Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño por Competencias, consiguiéndose así que en relación a los errores constantes estos fueron controlados o por lo menos así pareciera estarlos, a través de las charlas, entrenamientos y material publicado y distribuido tanto para evaluados como para evaluadores de las distintas unidades de negocio.

De igual manera, se tomaron medidas para minimizar los errores aleatorios o de azar, al establecer el proceso de manera periódica y con participación de evaluador y evaluado (Bitácora) evitando así establecer factores personales transitorios o situacionales; también los análisis de los resultados se centralizaron en un ente corporativo, lográndose incrementar la confiabilidad y validez al analizar y evaluar los mismos a nivel nacional.

Aun así, se observó la presencia de errores aleatorios causados por factores mecánicos durante la aplicación de la forma respectiva de evaluación al encontrarse que algunas de las conductas fueron marcadas conforme la escala de medición, fuera de los espacios destinados para tal fin. Esto llevo a que se considerara en el diseño de las nuevas formas un modelo atractivo con soporte de diseño gráfico para indicar las opciones de respuestas, utilizándose para ello uno de los modelos utilizados para realizar encuestas o instrumentos norteamericanos (véase anexos N° 7, N° 8, N° 9 y N° 10), además de que como consecuencia de reducirse el número de competencias y conductas a evaluar, se pudo optimizar el tamaño de la letra empleada, siendo ésta de la misma tipografía que es de norma en el manual de identidad corporativa de nuestra base de estudio, aun cuando las formas de evaluaciones se redujeron a una hoja tamaño oficio por las dos caras.

Preocupados por lograr una mayor consistencia y validez en las nuevas formas de evaluación (a ser utilizadas a partir del ejercicio económico 1994-1995), se consideraron los elementos mencionados por Brown (1980), encontrándose que si bien se utilizaron las conductas obtenidas y jerarquizadas por los procedimientos antes descritos, algunas de estas (conductas) presentaban una redacción compleja con varios verbos de acción, llevándose a la necesidad de redefinir las mismas para evitar la ambigüedad o la dificultad de identificar sus contenidos, pudiéndose generar respuestas inestables o muy subjetivas.

De igual manera, se redefinieron los términos: incidentes críticos, cambiándose por evaluación de responsabilidades y cumplimiento de la labor; la sección de análisis de contexto, recursos, objetivos y metas, se identificó como variables que afectaron el desempeño durante el ejercicio económico y se separó a sugerencia de jueces expertos, en dos bloques los acuerdos de la revisión del desempeño, quedando uno de ellos para ser llenado por el evaluado y otro por el evaluador.

Al igual que estos factores mencionados, se tomaron en consideración muchos otros que fueron descritos con detalles en el Capítulo IV, especialmente en los Cuadros N° 50 y N° 51, considerando importante destacar, a pesar de esta, el cambio significativo que sufre la escala de medición, pasando de una escala de medición que contemplaba la presencia de competencias particulares y si estas estaban acorde a los requerimientos del cargo o

excedidas para con este, para las cuales el calificativo utilizado era competente o aun no competente, pasando a una nueva escala tipo Likert con 6 grados de amplitud e indicaciones porcentuales en cada grado, partiendo desde los valores 85%-100% hasta los valores 165%-180%.

El uso de esta nueva escala de evaluación se originó al observar que la distribución de los resultados estaban orientados con una distribución platicúrtica coleada a la derecha, con asimetría negativa, lo cual demostró que en la población evaluada estaban presente las competencias claves indicadoras de desempeño y que resultaba de mayor utilidad establecer un cambio en la forma de evaluación que permitiese discriminar grados de competencias en los evaluados ya competentes, pudiendo así establecer estrategias de reclasificación de los evaluados a partir de un standard común, una discrimínación aun mayor para la aplicación de sueldos por competencias, así como la clasificación aun mas específica para estructurar estrategias de desarrollo y adiestramiento en el personal.

La nueva escala de valoración para el Sistema de Evaluación Gestión del Desempeño Centrado en Competencias, identifica en las competencias un conjunto de conductas indicadoras sobre el valor agregado para cada una, conforme a cada nivel funcional particular. Estas competencias fueron distribuidas en la parte cuantitativa de la evaluación, no agrupándolas por dimensiones, como estaban antes presentadas, a fin de no condicionar el patrón de respuesta del evaluador; sólo se respetó el agrupar el número de conductas propias para cada competencia.

En relación a la escala de medición se contemplan los siguientes grados, agrupando en estos o refiriéndose a :

Rango 1.- Incluye sujetos que no cumplen hasta el 100% de la posición, en esa conducta indicadora por razones tales como: Recién ingresado, recién promovido, cambio o ajuste reciente de tecnología.

Acción: Se deben subsanar los entrenamientos que ameriten este (os) desacople (s) propios de la situación.

Rango 2.- Incluye a aquellos que tienen una ligera inclinación en una conducta indicadora o darle cierto valor agregado a su responsabilidad, va un poquito mas allá de las exigencias de la función.

Las calificaciones 1 y 2 tienen que ver con las exigencias del cargo, lo cual lleva implícito que una persona en una calificación 1 ó 2, dé respuesta a lo que es su "obligación de trabajo" y punto, que además significa que esté para lo que tiene que hacer y efectivamente lo hace.

Acción: Los adiestramientos se orientan a mantener capacidades para la rutina diaria o mejorar desempeños futuros deseados.

Cuando alguien no cuadra este rango, o es inferior a 1, entonces se debe revisar "seriamente" varios aspectos:

* Descripción y requerimientos del cargo.
* Estándares de resultado de trabajo.
* Proceso de selección de ese trabajador.
* Proceso supervisorio que le es propio.
* Resultado de evaluaciones anteriores.
* Opinión de los pares, no como persona, sino fundamentalmente como trabajador.

Rango 3.- Una persona de este nivel de rango tiene una calificación sobre conductas indicadoras con un valor agregado con cierta significancia (%), que implica una energía productiva positiva, en no solo hacer sino asumir procesos adicionales con resultados satisfactorios, su aporte al trabajo es significativo y positivo, se destaca y diferencia de sus compañeros pares e inferiores.

Acción: Dar adiestramiento y reconocimientos que refuercen el espíritu de superación del evaluado en la dirección y oportunidad correctas tanto para la empresa como para el trabajador evaluado.

Rango 4.- Una persona en este nivel de rango tiene una calificación sobre conductas indicadoras por un **valor agregado con significancia que hacen pensar en un candidato promovible o transferible por sus excelentes resultados.** Por su valor agregado a los procesos del cual él es responsable o le han sido encomendados y los ha asumido con firmes propósitos y mejores resultados.

Acción: Bajo esta situación se debe evaluar el interés mutuo **Empresa y Trabajador** de emigrar o no a otras posiciones, con mas retos y asignaciones de responsabilidades, con el correspondiente entrenamiento previo requerido para apoyar la acción.

Rango 5.- Una persona en este nivel tiene una calificación sobre conductas indicadoras por un valor agregado con alta significancia que demuestran el alto desempeño y valor agregado en la posición, que se evidencian en los procesos y en los resultados correspondientes, **calificándole de alguien excepcional y que debe ser considerado como tal.**

Acción: Una persona así debe ser considerada en las actividades de cierto nivel dentro de la empresa, a los fines que participe y contribuya en planes y acciones de impacto.

Rango 6.- Una persona en este nivel tiene una calificación sobre conductas indicadores por un valor agregado con muy alta significancia, es alguien muy excepcional que debe ser considerado como tal.

Acción: Debe ser reconocido laboral y económicamente a fin que se refuerce y estimule su desempeño.

Todos los rangos tienen que ver con el valor agregado en el trabajo, en un período definido, no se considera la antigüedad como elemento determinante, ni "Trayectorias" de pasados próximos o lejanos. Es importante destacar que cada persona presenta una combinación de rangos que es lo que denota su perfil de competencias, y que difícilmente se encontrará evaluados que sean tipos puros de un solo nivel.

El sistema de evaluación se sigue correspondiendo con cara a futuro, tal como se estila con los modernos enfoques sobre evaluación, es decir, el personal puede, quiere y tiene habilidades y competencias para ser mejor, además que se requiere congruencia con la valoración cualitativa y cuantitativa del empleado, determinación del adiestramiento y evaluación del potencial de éste.

Estas nuevas formas de evaluación, no se desarrollaron como algo a la ligera o improvisado, sino que por el contrario se construyeron, considerando la validez de los elementos que se pretendían medir y las teorías y resultados particulares de la Corporación que la sustentaban.

Según los factores mostrados por Fernández, Hernández y Baptista (1994), se consideraron también como elementos para incrementar la confiabilidad y validez de los instrumentos, el contexto de aplicación (que incluye la cultura corporativa, la educación del personal, valores, tiempo de aplicación, entre otros), respetando además el lenguaje, la temporalidad y el personal a ser evaluado.

Se utilizó un lenguaje menos elevado y complejo para lograr una mayor empatía hacia el proceso; se logro una menor extensión del instrumento haciéndolo menos tedioso y se consideró en relación a los aspectos mecánicos el desarrollar instrucciones precisas y claras, tamaño de letra adecuado, un atractivo gráfico y claridad en la forma de respuesta.

Aun cuando se ha realizado una gran cantidad de esfuerzos para hacer de este sistema corporativo un proceso objetivo, confiable y válido, orientado hacia la conducta del evaluado, se debe considerar que este está afectado por la habilidad y voluntad de un grupo diverso de supervisores de la Corporación para con su actitud en la realización de apreciaciones de sus subordinados, viéndose reducida la efectividad de cualquier procedimiento; dicha efectividad aumentará en la medida en que el supervisor evaluador enriquezca el conocimiento que tiene de los evaluados incrementando su contacto y el interés en la calidad de su rendimiento y del desarrollo de se valor agregado para con la labor.

Se requiere concluir con cuatro aspectos de gran importancia en lo que respecta a la validez y confiabilidad:

1.- La confiabilidad siempre se debe interpretar de manera específica para una población, muestra y situación particular concreta.

2.- Que la confiabilidad sólo estima la magnitud de la inconsistencia de los resultados pero no explica por sí sólo que los causa.

3.- Se debe considerar las mediciones de confiabilidad como una etapa hacia una meta y no como un fin en sí mismo, puesto que a menos que los resultados sean consistentes, no se podrían relacionar con otras variables o aspectos con algún grado de confianza.

4.- La medición de la validez se hace en función de un contexto y tiempo determinado, lo cual conlleva al hecho de que un instrumento que sea válido para esas condiciones, no necesariamente sea para cualquier otra, es decir, no se pueden establecer generalizaciones y transpolaciones de los índices de validez, ya que su aplicación fuera de las circunstancias y contextos originales no garantiza que el instrumento mida lo que se quiere medir o que se obtengan consistencia en los resultados.

2.- RECOMENDACIONES.

Existen algunos aspectos que presentan un alto grado de importancia señalarlos como puntos fundamentales a considera para mantener la continuidad del proceso de revisión de los impactos y alcances del Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño por Competencias, entre los que recomendamos:

A.- Dado que los nuevos instrumentos (Formas 001-A&A, 002-T&P, 003-S&G y 004-G Versión 3.2), fueron aprobados para ser puestos en práctica y evaluar el ejercicio económico 1994-1995, se requiere estructurar nuevamente el dictado de Talleres y entrenamientos a todo el personal empleado de las unidades de negocio para que los mismos conozcan los cambios incluidos, la interpretación de la escala de evaluación, así

como la estructuración del perfil gráfico de competencias (que se conforma por la unión de los puntos marcados a lo largo del instrumento para las conductas específicas, en función de su ubicación en la escala).

B.- Se requiere reforzar que la evaluación con estos nuevos instrumentos está referida a identificar grados de competencia y no solo resultados, ya que son estos últimos los que se revisan y gestionan en el proceso periódico y no una sola vez en el año.

C.- Continuar con el desarrollo de capacidades y concientización de lo evaluados para desarrollar una actitud positiva y objetiva para con el proceso de gestión del desempeño en términos de una cultura emergente hacia procesos más dedicados e integrales en la relación supervisor/supervisado y viceversa.

D.- Reforzar en los evaluadores y evaluados que por ser realizada la evaluación del desempeño, identificadas a través de escalas de conductas, las conductas indicadas allí como claves y marcadoras de parámetros para un desempeño destacado, deberán revisarse en función de su frecuencia y variedad de situaciones en que se presentan, si dejan o no un valor agregado a la labor y si la ejecución de estas orienta los mejores resultados, haciendo que el desempeño particular destaque.

E.- Desarrollar un estudio orientado a evaluar la velocidad del proceso en cada uno de sus fases, y en los correspondientes flujos de relación buscando las evidencias empíricas en las cuales se llenan las formas de evaluación y son firmadas para así revisar la validez en función del tiempo disponible.

F.- De manera general se puede recomendar que la data obtenida de este proceso sea utilizada en la Corporación para estructurar planes de carrera, planes de sucesión, categorizaciones del personal por variables demográficas laborales, así como planificaciones estratégicas que contemplen el análisis de todos estos aspectos en materia de Recursos Humanos.

G.- Comparar resultados con los últimos movimientos de personal realizados (tales como traslados, promociones, aumentos de sueldos, acciones de adiestramiento, entre otras), a fin de demostrar también con estos aspectos, la validez de la aplicación de estos instrumentos para estas acciones realizadas en materia de Recursos Humanos.

H.- Realizar un estudio de correlaciones aparentes entre las variables demográficas y los resultados de evaluación al menos para los dos nuevos ejercicios económicos (1994-1995 y 1995-1996), a fin de comprobar las relaciones existentes entre estas y poder comprobar aun mas el grado de validez pragmática o práctica en lo que respecta específicamente a la validez predictora.

I.- Realizar un nuevo estudio estructural de los datos que se obtengan del uso de los nuevos formatos al evaluar el ejercicio económico 1994-1995, a fin de confirmar que las competencias seleccionadas producto del análisis factorial, se constituyen como las competencias claves para evaluar el desempeño de los empleados de la Corporación.

J.- Establecer para los resultados generales a obtener en este ejercicio, conforme los nuevos arreglos, cálculos estadísticos por unidades de negocio, naturaleza de la labor y zonas geográficas, de acuerdo a la distribución de 6 rangos, tales como: distribución de frecuencias y proporcional por estratos y por unidades de negocio, cálculo de tendencia centra y medidas de dispersión, asimetría y kurtosis; así como pruebas estadísticas tales como: Pearson, chi cuadrado y McNemar Symmetry chi cuadrado que son pruebas a ser aplicadas dentro de la teoría elíptica y coeficientes o índices entre los que encontramos PHI, Cramer V, Kendall Tau-B y coeficiente de correlación de Sperman, los cuales pueden ser realizados a través de los programas SPSS y SYSTATW.5 con aplicación para Windows, todos estos aplicados a efecto de continuar la depuración de los datos y el proceso en general.

K.- Aplicar a los datos a obtener de los ejercicios económicos 1994-1995 y 1995-1996 medidas de estabilidad particular con los resultados de evaluación de cada sujeto elaborando así índices de correlación, que de ser altos y positivos indicaría la confiabilidad del instrumento; esto podrá hacerse en la medida en que se encuentren

automatizados en una base de datos, todos los registros particulares de la población total evaluada.

L.- Calcular los coeficientes de homogeneidad de Alfa Cronbach y la Fórmula 20 de K de Richarson (KR-20) para las formas de evaluación, identificando la relación entre cada ítems y su relación con la variable a medir.

Al considerar todos los puntos anteriormente tratados y expuestos, creemos haber culminado un abordaje o aproximación al problema planteado, así como satisfacer todos los objetivos generales y específicos previstos al inicio de la investigación, pretendiendo entonces cerrar este proceso a este nivel y por esta temporalidad.

BIBLIOGRAFíA.

AAKER, D. y DAY, G. (1983): **Investigación de Mercados. Toma de decisiones del sector público y privado**. México. Nueva Editorial Interamericana. Primera Edición.

ANDER-EGG, E.(1982): **Técnicas de Investigación Social**. Hymanitas.XIX Edición. Buenos Aires.

ARIAS, F. y HERNANDEZ, A. (1993): **Diseño e implantación de un Sistema de Evaluación del Desempeño para mano de obra calificada**. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. UCAB.

ARIAS, G. (1994): **Estudio de la relación entre dos técnicas de Evaluación del Desempeño y su asociación con variables del evaluado y del evaluador en una organización financiera venezolana**. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Psicología. UCAB.

ARTEAGA, M. y SANCHEZ, B. (1991): **Diagnóstico del Sistema de Evaluación de Desempeño por el Banco Unión al nivel empleados**. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. UCAB.

BLUM, L. y NAYLOR, J. (1990): **Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales**. México. Editorial Trillas.

BOSCÁN, L. y NARANJO, J. (1993): **Manual " Sistema de Gestión de Desempeño"** Cervecería Polar, V.1

BOYATZIS, R. (1982): **The Competent Manager**. Boston. Massachusetts. M-Baer edition.

BROWN, F. (1980): **Principios de la Medición en Psicología y Educación**. México. Editorial el Manual Moderno.

AAKER, D. y DAY, G. (1983): **Investigación de Mercados. Toma de decisiones del sector público y privado**. México. Nueva Editorial Interamericana. Primera Edición.

ANDER-EGG, E.I(1982): **Técnicas de Investigación Social**. Hvmanitas.XIX Edición. Buenos Aires.

ARIAS, F. y HERNANDEZ, A. (1993): **Diseño e Implantación de un Sistema de Evaluación del Desempeño para mano de obra calificada**. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. UCAB.

ARIAS, G. (1994): **Estudio de la relación entre dos técnicas de Evaluación del Desempeño y su asociación con variables del evaluado y del evaluador en una organización financiera venezolana**. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Psicología. UCAB.

ARTEAGA, M. y SANCHEZ, B. (1991): **Diagnóstico del Sistema de Evaluación de Desempeño por el Banco Unión al nivel empleados**. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. UCAB.

BLUM, L. y NAYLOR, J. (1990): **Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales**. México. Editorial Trillas.

BOSCÁN, L. y NARANJO, J. (1993): **Manual " Sistema de Gestión de Desempeño".** Cervecería Polar. V.1.

BOYATZIS, R. (1982): **The Competent Manager**. Boston. Massachusetts. McBeer and Co.

BROWN, F. (1980): **Principios de la Medición en Psicología y Educación**. México. Editorial el Manual Moderno.

BUNGE, M. (1979): **La Ciencia: su método y su filosofía**. Siglo XX. Buenos Aires.

CARLTON, I. & SLOMAN, M. (1992): **Performance Appraisal in Practice, Human Resource Management.** 2 (3). Pp 80 - 94.

COOLICAN, H. (1994): **Métodos de Investigación y Estadística en Psicología**. México. Editorial el Manual Moderno.

CUMMINGS, L. y SCHWAB, D. (1991): **Recursos Humanos: desempeño y evaluación.** México. Editorial Trillas.

CHIAVENATO, I. (1983): **Administración de Recursos Humanos.** México. Mc Graw-Hill.

CHRUDEN, H. y SHERMAN, A. (1986): **Administración del Personal.** México. Editorial Continental S.A..

DAFT, R. y STEERS, R. (1992): **Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y del Recurso Humano**. México. Editorial Limusa. Primera Edición.

DANIELS, A. (1993): **Gerencia del Desempeño.** Bogotá. Colombia. Mc Graw Hill. Tercera Edición.

DEMING E. (1989): **Calidad, Productividad y Competitividad.** Ediciones Díaz Santos, S.A., España.

DESSLER, G. (1979): **Organizaciones y Administración: enfoque situacional.** Colombia. Editorial Prentice/Hall Internacional.

FRANCÉS, A. (1992): **La Corporación en Cuatro Dimensiones**. Caracas. Ediciones IESA.

FREEDLAND, M. (1993): **Performance Appraisal and Disciplinary Action: the case for control of abuses**. International Labour Review 132.(4). Pp 491 - 506.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (1992): **Organizaciones: conducta, estructura y proceso.** México. Mc Graw-Hill.

GLASS, G. STANLEY, J. (1970): **Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales.** Barcelona. Editorial Prentice/Hall Internacional.

GLUECK, W. (1982): **Personnel: a diagnostic approach.** Third Editión. Texas U.S.A. Business Publications.

GUADAGNOLI, E. y VELICE W. (1988): **Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns.** Psychological Bulletin. Vol. 103. Nº 2. Pág. 265-275.

HARPER, S. (1989): **Un Enfoque Evolucionista de la Evaluación del Desempeño.** Folleto de Apoyo Interno.

HAY GROUP CORPORATIÓN y Mc BEER (1994): **Manual del Taller de Selección por Competencias.** Venezuela.

HECTHER, S. (1992): **Técnicas Para Evaluar con Base en la Capacidad Individual.** Colombia. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis.

HENEMAN III, H.; SCHWAB, D.; FOSSUM, J. & DYER, L. (1983): **Personnel/Human Resource Management.** U.S.A.. Richard D. Irwin, Inc.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (1994): **Metodología de la Investigación**. México. Mc Graw-Hill.

IESA/HAY (1990): 2do Estudio. **La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela.**

JACKSON, T. (1992): **Evaluación del Desempeño / como medir resultados.** Colombia. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis.

KERLINGER, F. (1988): **Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento.** México. Interamericana.

KOPELMAN, R. (1988): **Administración de la Productividad en las Organizaciones.** México. Mc Graw-Hill.

LARICHIA, M. y UTRERA, T. (1992): **Diseño y Elaboración de un Sistema de Evaluación del Desempeño, Basado en el Mejoramiento Continúo de los Procesos de Trabajo de una Empresa Cervecera**. U.S.R.

LARRAÑAGA, J. (1974): **La Evaluación de Eficiencia del Personal**. Caracas. Centro de estudios profesionales de Relaciones Industriales. UCAB. Facultad de ciencias económicas y sociales.

----------(1993): **Taller de Evaluación del Desempeño**. Caracas. IESA.

MATUTE, E. (1969): **Guía para la Calificación y Promoción del Personal.** Madrid. Ibérico Europa de Ediciones.

McCLOY, R. CAMPBELL, J. y CUDECK, R. (1994): **A Confirmatory Test a Model of Performance Determinants.** Journal if Applied Psychology. Vol 79 Nº 4. Pág. 493-505.

MILTON, R. (1989): **Manual de Administración de Sueldos y Salarios**. México. Mc Graw-Hill. Segunda Edición.

MITRANI, A., DALZIEL, M. y SUAREZ, I. (1990): **Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. España. Ediciones Deusto.

PAEZ, T., GOMEZ, L. y RAY, D. (1992): **Nueva Gerencia de Recursos Humanos / calidad y productividad.** Venezuela. Ediciones Vega S.R.L. Segunda Edición.

QUINN, R.; FAERMAN, S.: THOMPSON, M. y McGRATH, M. (1995): **Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias.** Madrid.

ROBLES, J. (1995): **Informe sobre Análisis Factorial Confirmatorio de Indicadores del Desempeño.** n.p.

SELLTIZ, C. WRIGHTSMAN, L. y COOK, S. (1965): **Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales.** Rialp. Madrid.

SIERRA R. (1994): **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica.** España. Editorial Paraninfo. Tercera Edición.

SPENCER, L., Mc CLELLAND, D. & SPENCER, S. (1990): **Competency Assessment Methods.** New York.

THORNDIKE, R. (1989): **Psicometría Aplicada**. México. Limusa. Noriega Editores.

TORO, F. (1992): **Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional.** Medellín. Cincel Ltda. Segunda Edición.

VILLEGAS, J. (1982): **Administración de Personal**. Caracas - Venezuela. Ediciones vega.

WERTHER, W. y DAVIS, K. (1993): **Administración de Personal y Recursos Humanos.** México. Mc Graw-Hill. Tercera Edición.

ZAERA, F. (1985): **Estadística Deductiva.** Caracas. Ediciones Vega S.R.L..

ANEXOS.

DÍPTICO: INFORMACIÓN PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN. AÑO 1993 - 1994

ANEXO N° 1

BITACORA D

I. DATOS DEL EMPLEADO:
APELLIDOS Y NOMBRES: _____

CARGO ACTUAL: _____ ANTIGUED

DIRECCION: _____

II. INSTRUCCIONES:
Esta información es de carácter estrictamente confidencial, la misma se
Este formato es una guía para realizar las anotaciones de Desempeño
desarrollar, aspectos positivos, identificar aspectos a mejorar, soluciona
NOTA: De ser alguna al empleado, esta forma deberá remitirse al

III. SESIONES PERIODICAS DE REVISION DEL DESEMPEÑO (Evaluacio

OCTUBRE: _____

NOVIEMBRE: _____

MAYO: _____

JUNIO: _____

JULIO: _____

AGOSTO: _____

SEPTIEMBRE: _____

BITACORA DE EVALUACION

I. DATOS DEL EMPLEADO:

APELLIDOS Y NOMBRES: _____ CREDENCIAL Nº _____ PERIODO _____

CARGO ACTUAL: _____ ANTIGUEDAD EN EL CARGO: _____ FECHA DE INGRESO: _____

DIRECCION: _____ GERENCIA: _____

II. INSTRUCCIONES:

Esta información es de carácter estrictamente confidencial, la misma será utilizada entre supervisor y supervisado.

Este formato es una guía para realizar las anotaciones de Desempeño acordadas en la entrevista periódica de evaluación; su uso está orientado a desarrollar aspectos positivos, identificar aspectos a mejorar, solucionar problemas y registrar logros relacionados con el proceso de trabajo.

NOTA: De transferirse al empleado, esta forma deberá remitirse al nuevo supervisor, con su firma, registros y anotaciones a la fecha.

III. SESIONES PERIODICAS DE REVISION DEL DESEMPEÑO (Evaluación Sugerida Mensual)

OCTUBRE: _____

NOVIEMBRE: _____

DICIEMBRE: _____

ENERO: _____

FEBRERO: _____

MARZO: _____

ABRIL: _____

MAYO: _____

_____

_____

_____

JUNIO: _____

_____

_____

_____

JULIO: _____

_____

_____

_____

AGOSTO: _____

_____

_____

_____

SEPTIEMBRE: _____

_____

_____

_____

IV. DATOS DEL SUPERVISOR:

APELLIDOS Y NOMBRES: _____ CARGO ACTUAL: _____

ANTIGUEDAD EN EL CARGO: AÑOS ____ MESES. _____ TIEMPO QUE TIENE SUPERVISANDO AL EMPLEADO: AÑOS _____ MESES. ____

_____

FIRMA DEL SUPERVISOR

APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR _____.

CARGO ACTUAL: _____

_____

FIRMA DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR

V. OBSERVACIONES

SI EL EMPLEADO HA TENIDO ALGUN MOVIMIENTO DE PERSONAL, INDIQUE:

CARGO ACTUAL DEL EMPLEADO: _____ FECHA DEL MOVIMIENTO: _____

TIEMPO QUE TIENE SUPERVISANDO AL EMPLEADO: _____

APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUPERVISOR ACTUAL: _____

_____

FIRMA DEL SUPERVISOR ACTUAL

FIRMA DEL EMPLEADO: _____ FECHA: _____

SUGERENCIAS IMPORTANTES PARA LA APLICACIÓN DE LA BITÁCORA DE EVALUACIÓN.

ANEXO N° 2a

DIRECCION NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

GESTION DEL DESEMPEÑO CENTRADO EN COMPETENCIAS UN NUEVO METODO DE EVALUACION

SUGERENCIAS IMPORTANTES PARA LA APLICACION DE LA BITACORA DE EVALUACION.

Al orientar la Gestión del Desempeño Centrada en Competencias debemos guiarlas en función de la evaluación y seguimiento de conductas que integren la visión del "Que" orientada al cumplimiento de políticas, obligaciones, normas, factores, incidentes críticos o cumplimiento de la Descripción del Cargo y ampliar el sentido del "Como" precisando el valor agregado por la persona al trabajo y todo esto dirigido al cumplimiento de los objetivos dentro de los lineamientos organizacionales, respetando la filosofía y valores propios de la organización.

Hay que recordar que el enfoque de esta nueva cultura de evaluación está centrado en la visión de nuestros recursos humanos como sujetos dentro de la estrategia de Planificación, integrándose organización y personas para conseguir ventajas competitivas, identificando además las personas exitosas y aún no exitosas, y orientando cada vez más el desarrollo personal y profesional de nuestro Recurso Humano.

LA BITACORA EN LA SESIONES DE REVISION Y DESARROLLO DEL DESEMPEÑO.

Recuerde que en el desarrollo del Proceso Dinámico de Gestión del Desempeño, usted deberá realizar entrevistas periódicas o sesiones de Revisión y Desarrollo de sus supervisados, lo cual requiere involucramiento activo del empleado durante el proceso, de manera de orientar la búsqueda con enfoque común de formas y maneras que guíen el desempeño con carácter exitoso, del equipo de trabajo..

Estas sesiones y el uso de la Bitácora están orientadas a:

1.- *Desarrollar aspectos positivos, aspectos a mejorar, pedir ideas de como solucionar problemas relacionados con la prestación del servicio por la vía del compromiso.*

2.- *Mejorar las relaciones y conocer la opinión que el otro se ha formado de él (Evaluador y Evaluado).*

3.- *Estimular al empleado a una mejora contínua hacia el éxito.*

4.- *Estudiar y compartir mediante acuerdos y compromisos la mejor forma de corregir los aspectos menos satisfactorios del trabajo.*

5.- *Esclarecer problemas y dudas relacionadas con la actuación ante el trabajo.*

6.- *Orientar el desarrollo personal y profesional de cada Recurso Humano en concordancia con las estrategias de la Organización de forma acorde con los lineamientos organizacionales.*

FORMA: 001 - A&A

DATOS DEL TRABAJADOR EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES: _____ CREDENCIAL Nº: _____ PERIODO: DEL _____ AL _____

CARGO ACTUAL: _____ *ANTIGUEDAD EN EL CARGO:* _____ *FECHA DE EMPLEO:* _____

GERENCIA: _____ DEPARTAMENTO: _____

AUTO EVALUACION
(Confidencial)

I. INSTRUCCIONES:

Esta información es de carácter estrictamente confidencial. La misma tendrá datos importantes para su plan de adiestramiento y demás gestiones de Recursos Humanos dentro de los lineamientos de la empresa.

Complete la información con letra clara y a boligrafo. Use solamente el espacio dispuesto para cada sección, una vez culminada, remitala a su supervisor evaluador a la brevedad posible.

II. FORTALEZAS

Indique las características personales referidas al cargo que en Ud. destacan (habilidades, destrezas, experticia técnica, experiencia, conocimientos, procesos que ha mejorado, entre otros).

_____

_____

_____

III. AREAS A MEJORAR

Señale cuáles son los aspectos técnicos y/o personales que considera requiere mejorar en su cargo y gestión de trabajo (conocimientos, como por ejemplo: Sistemas de Información, Software, Administración, Mercadeo, entre otros; Aspectos personales: Comunicación, Relaciones Interpersonales, Supervisión).

_____

_____

_____

IV. ACTIVIDADES DE EDUCACION Y DESARROLLO

1. En función de su respuesta anterior, señale tres actividades de adiestramiento en orden de prioridad y de manera específica (bibliografías, proyectos, autoentrenamiento, cursos, talleres, seminarios y foros) que considere necesarios para mejorar su desempeño y desarrollo.

_____

_____

_____

2. Indique las actividades de Educación y Adiestramiento que ha realizado en los dos (2) últimos años.

a.- Educación Formal

Nivel de Instrucción Actual _____ Especialidad _____ Ultimo año Aprobado _____

¿Estudia actualmente? SI ☐ NO ☐ Nivel _____ Especialidad: _____ Ultimo año aprobado _____

¿Desea continuar estudios? SI ☐ NO ☐ Nivel _____ Especialidad: _____ Fecha a iniciar: _____

Tipo de estudios a cursar (Universitarios, de Extensión Profesional, Cursos) _____ Tiempo de Duración Estimado: _____

b. Actividades de Adiestramiento:

_____

_____

EVALUADO: _____ VISTO DEL EVALUADOR: _____

FORMA 002 - T&P (1993 - 1994)

ANEXO N° 4

FORMA:
002-T&P

DATOS DEL TRABAJADOR EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES: _____ CREDENCIAL N°: _____ PERIODO: DEL _____ AL _____

CARGO ACTUAL: _____ ANTIGUEDAD EN EL CARGO: _____ FECHA DE EMPLEO: _____

GERENCIA: _____ DEPARTAMENTO: _____

AUTO EVALUACION
(Confidencial)

I. INSTRUCCIONES:

Esta información es de carácter estrictamente confidencial. La misma tendrá datos importantes para su plan de adiestramiento y demás gestiones de Recursos Humanos dentro de los lineamientos de la empresa.

Complete la información con letra clara y a boligrafo. Use solamente el espacio dispuesto para cada sección, una vez culminada, remítala a su supervisor evaluador, a la brevedad posible.

II. FORTALEZAS

Indique las caracteristicas personales referidas al cargo que en Ud. destacan (habilidades, destrezas, experticia técnica, experiencia, conocimientos, procesos que ha mejorado, entre otros).

_____

_____

_____

III. AREAS A MEJORAR

Señale cuáles son los aspectos técnicos y/o personales que considera requiere mejorar en su cargo y gestión de trabajo (conocimientos, como por ejemplo: Sistemas de Información, Software, Administración, Mercadeo, entre otros; Aspectos personales: Comunicación, Relaciones Interpersonales, Supervisión).

_____

_____

_____

IV. ACTIVIDADES DE EDUCACION Y DESARROLLO

1. En función de su respuesta anterior, señale tres actividades de adiestramiento en orden de prioridad y de manera específica (bibliografías, proyectos, autoentrenamiento, cursos, talleres, seminarios y foros) que considere necesarios para mejorar su desempeño y desarrollo.

_____

_____

_____

2. Indique las actividades de Educación y Adiestramiento que ha realizado en los dos (2) últimos años.

a.- Educación Formal

Nivel de Instrucción Actual _____ Especialidad _____ Ultimo año Aprobado _____

¿Estudia actualmente? SI ☐ NO ☐ Nivel _____ Especialidad: _____ Ultimo año aprobado _____

¿Desea continuar estudios? SI ☐ NO ☐ Nivel _____ Especialidad: _____ Fecha a iniciar: _____

Tipo de estudios a cursar (Universitarios, de Extensión Profesional, Cursos) _____ Tiempo de Duración Estimado: _____

b. Actividades de Adiestramiento:

_____

_____

EVALUADO: _____ VISTO DEL EVALUADOR: _____

FORMA 003 - S&G (1993 - 1994)

ANEXO N°5

FORMA:
003-S&G

DATOS DEL TRABAJADOR EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES: _____ CREDENCIAL N°: _____ PERIODO: DEL _____ AL _____

CARGO ACTUAL: _____ ANTIGUEDAD EN EL CARGO: _____ FECHA DE EMPLEO: _____

GERENCIA: _____ DEPARTAMENTO: _____

AUTO EVALUACION
(Confidencial)

I. INSTRUCCIONES:

Esta información es de carácter estrictamente confidencial. La misma tendrá datos importantes para su plan de adiestramiento y demás gestiones de Recursos Humanos dentro de los lineamientos de la empresa.

Complete la información con letra clara y a bolígrafo. Use solamente el espacio dispuesto para cada sección, una vez culminada, remítala a su supervisor evaluador a la brevedad posible.

II. FORTALEZAS

Indique las características personales referidas al cargo que en Ud. destacan (habilidades, destrezas, experticia técnica, experiencia, conocimientos, procesos que ha mejorado, entre otros).

_____

_____

_____

III. AREAS A MEJORAR

Señale cuáles son los aspectos técnicos y/o personales que considera requiere mejorar en su cargo y gestión de trabajo (conocimientos, como por ejemplo: Sistemas de Información, Software, Administración, Mercadeo, entre otros; Aspectos personales: Comunicación, Relaciones Interpersonales, Supervisión).

_____

_____

_____

IV. ACTIVIDADES DE EDUCACION Y DESARROLLO

1. En función de su respuesta anterior, señale tres actividades de adiestramiento en orden de prioridad y de manera específica (bibliografías, proyectos, autoentrenamiento, cursos, talleres, seminarios y foros) que considere necesarios para mejorar su desempeño y desarrollo.

_____

_____

_____

2. Indique las actividades de Educación y Adiestramiento que ha realizado en los dos (2) últimos años.

a.- Educación Formal

Nivel de Instrucción Actual _____ Especialidad _____ Ultimo año Aprobado _____

¿Estudia actualmente? SI ☐ NO ☐ Nivel _____ Especialidad: _____ Ultimo año aprobado _____

¿Desea continuar estudios? SI ☐ NO ☐ Nivel _____ Especialidad: _____ Fecha a iniciar: _____

Tipo de estudios a cursar (Universitarios, de Extensión Profesional, Cursos) _____ Tiempo de Duración Estimado: _____

b. Actividades de Adiestramiento:

_____

_____

EVALUADO: _____ VISTO DEL EVALUADOR: _____