

Tipo de Publicación: Artículo Científico**Recibido:** 16/05/2021**Aceptado:** 07/06/2021**Autor:** Rosanna Martínez Campanelli

Licenciada en Administración

 <https://orcid.org/0000-0001-8906-7188>**E-mail:** rosannamcampanelli@gmail.com

Universidad del Zulia

Punto Fijo – Venezuela

Autor: Milagros Marilín Rossell

Licenciada en Administración

E-mail: mlarossell@gmail.com

Universidad del Zulia

Punto Fijo – Venezuela

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE MERCANTIL C.A. BANCO UNIVERSAL, OFICINA PUNTO FIJO

Resumen

El presente artículo, muestra la investigación que se llevó a cabo en la sede de Mercantil C.A Banco Universal Oficina Punto Fijo, siendo su objetivo general realizar un análisis del modelo de evaluación de desempeño por competencias utilizado en esta agencia, elaborada bajo la modalidad de diseño de investigación de campo con un nivel de tipo descriptivo tomando como población y muestra a diez (10) empleados de Mercantil C.A, Banco Universal los cuales desempeñan cargos operativos. En cuanto a las técnicas de recolección de información se aplicaron la observación directa y la encuesta, como instrumentos el cuaderno de notas y el cuestionario. Se concluyó que el personal desconoce cuáles son las competencias que se les valoran en el modelo, no se está cumpliendo con el diagnóstico de competencias “Evaluación de 360°”, la empresa tiene metas claras y viables, no obstante, deben fortalecerse los canales de comunicación. Se recomienda verificar el cumplimiento del modelo de evaluación de desempeño por competencias establecido y considerar los resultados obtenidos de todo el personal en la medición de las competencias para crear programas de capacitación y formación en función de las brechas encontradas, además de evaluar el ajuste salarial y mejorar las políticas de compensación.

Palabras Clave: Competencias, evaluación de desempeño, evaluación 360°.

**ANALYSIS OF THE COMPETENCY PERFORMANCE EVALUATION MODEL OF
UNIVERSAL BANK MERCANTIL C.A., PUNTO FIJO OFFICE**

Abstract

This article shows the research that was carried out at the headquarters of Mercantil CA Banco Universal Oficina Punto Fijo, its general objective being to carry out an analysis of the performance evaluation model by competencies used in this agency, prepared under the design modality of field research with a descriptive level taking as population and sample ten (10) employees of Mercantil CA, Banco Universal who hold operational positions. Regarding the information gathering techniques, direct observation and the survey were applied, as instruments the notebook and the questionnaire. It was concluded that the staff does not know what are the competencies that are valued in the model, the diagnosis of competencies "360 ° evaluation" is not being fulfilled, the company has clear and viable goals, however the communication channels must be strengthened. It is recommended to verify compliance with the established competency performance evaluation model and consider the results obtained from all personnel in the measurement of competencies to create training programs based on the gaps found, in addition to evaluating the salary adjustment and improve compensation policies.

Keywords: competencies, performance evaluation, 360° evaluation.

Introducción

Actualmente, en este mundo cambiante, los seres humanos buscan cada vez, ser los mejores en todas las tareas que desempeñan, fundamentalmente en el ámbito laboral, ya que es difícil mantenerse en este campo, debido al crecimiento de la competitividad y a las exigencias de los cargos que se ocupan en las distintas áreas. Es por ello, que muchas organizaciones para elevar su productividad y desarrollar el talento humano han adoptado el hábito de medir el desempeño de su personal utilizando un modelo de evaluación de desempeño por competencias.

La evaluación por competencias, es un método de evaluación de desempeño cuyo enfoque son las conductas para medir el rendimiento basado en que los criterios utilizados son concretos, en ella se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo. Esto permite detectar cuáles son las deficiencias o debilidades que presenta el personal que labora en la organización, dándole de esta manera paso a implementar estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de todos los individuos en los distintos ámbitos laborales, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales. Es por ello, que el éxito de las organizaciones se debe

primordialmente al trabajo que realizan las personas y la manera como lo ejecutan.

Ante las situaciones expuestas se plantea la siguiente investigación con el objetivo de analizar el modelo de evaluación de desempeño por competencias del Mercantil, C.A Banco Universal, Oficina Punto Fijo, a fin de diagnosticar la situación actual, identificar el modelo de evaluación de desempeño por competencias empleado por la agencia, y asimismo identificar los factores externos e internos que le afectan para así sugerir acciones que contribuyan al mejoramiento de dicho modelo.

Desarrollo

Las organizaciones en la actualidad aspiran ser cada vez más competitivas y productivas, de manera que puedan afrontar el entorno en el cual se desenvuelven con herramientas que le permitan posicionarse en el mercado y experimentar un crecimiento a lo largo del tiempo. Para que esto sea posible, las organizaciones deben buscar estrategias que le proporcionen los suficientes métodos para alcanzar sus objetivos. La autora Münch (2007), plantea que las estrategias son resultado del proceso de planeación donde se busca obtener la mayor probabilidad de éxito en el logro de la misión de la organización, el éxito de una estrategia no depende únicamente de su formulación, Werther y Davis (2008, p. 5) indican que “los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes

crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones”.

Es por ello, que el valor del capital humano influye en la productividad y el nivel de éxito que alcance la organización, por lo que es indispensable que este capital sea administrado, al respecto Werther y Davis (Ob. Cit. p. 9) indican que la administración del capital humano tiene como propósito “el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal de la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”, en virtud de la relevancia que tiene el capital humano para la organización, resulta necesario propiciar que exista un desarrollo sostenido del personal con el cual se cuenta, porque estos tienen una influencia significativa en los planes de la entidad.

Para Harrington (2007), las organizaciones requieren coordinar al personal hacia el mejoramiento continuo para lograr que los empleados sean cada vez más competentes y puedan desarrollarse para llevar a cabo sus labores con mayor eficiencia y eficacia. Por otra parte, en la actualidad la competitividad en empresas es una exigencia en términos de capacidad de cooperación y colaboración al interior de los procesos en los que necesariamente se debe involucrar para crecer y desarrollarse; las competencias son un factor clave en cualquier organización, ya que definen conocimientos, actitudes, aptitudes, valores y habilidades que hacen progresar a la empresa, y un

mayor acercamiento a una conducta competitiva se logra a partir de la definición y conocimiento de un marco de competencias generalizado y especificado por la organización de acuerdo a su actividad comercial.

Cuando se trata de capital humano su evaluación puede realizarse por competencias, consideradas por Alles (2005) como “aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados” (p. 16). La gestión por competencias, de acuerdo con Muñoz (2006), es una forma de gerenciar que proporciona las bases para calcular las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de su ocupante, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización. En tal sentido, la evaluación por competencias es definida por Alles (Ob. Cit.) como una técnica o modelo de gestión que permite la combinación de todos los sub-sistemas de los recursos humanos, este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia: la recuperación del concepto de profesión frente al de trabajo y el concepto de competencia frente al de función y tarea.

La evaluación del desempeño laboral constituye una herramienta de desarrollo, de acuerdo con Alles (Ob. Cit.) ésta proporciona información esencial para la retroalimentación, de forma que las fortalezas y las debilidades puedan ser analizadas con el objeto de mejorar el desempeño, ya que es a través de este proceso que se puede determinar la brecha entre las competencias

exigidas del cargo y las competencias que posee el ocupante del cargo, así de esta manera buscar los medios para desarrollarlas utilizando herramientas como cursos, talleres o alguna otra inducción que le permita desempeñar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas en el área de trabajo.

En el caso de Mercantil C.A, Banco Universal Oficina Punto Fijo, se ha requerido de servicios más eficientes y competitivos, a través de personal que posea las habilidades laborales específicas, necesarias para el buen desempeño de sus labores, sin embargo, esto no garantiza que el personal se desempeñe de acuerdo a dichas funciones, por lo que se ha visto en la necesidad de evaluar el rendimiento basado en estas competencias laborales ya establecidas, para dar soluciones a problemas de deficiencia o incumplimiento de tareas, de modo de contar con personal mejor calificado y eficiente que permita mejoras a largo plazo.

Cabe destacar, que en dicha oficina a través de una entrevista no estructurada con el personal de atención al cliente, se pudo conocer que el incumplimiento de las funciones, el bajo rendimiento y las diferencias que existen en los procesos ejecutados por el personal, son producto del descontento tanto para el personal operativo, como para el personal gerencial por los resultados nada o poco satisfactorios obtenidos en las distintas evaluaciones, donde establecen desde la oficina regional metas no ajustadas a la realidad socio-

económica del país. Dentro de esa misma dimensión se percibe incongruencia al momento de aplicar dichas evaluaciones, pues la objetividad no va de la mano de dicha realidad.

La aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño laboral en Mercantil C.A, Banco Universal, genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente de las habilidades del personal, razón por la cual existe un declive en el rendimiento de éstos, así como una inadecuada asignación de cargos; es por ello que la aplicación de la evaluación en el rendimiento de los trabajadores, se ha transformado en la necesidad imperativa de mantener una herramienta adecuada que le permita evaluar las funciones de su cargo, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del talento humano, buscando que el personal realice bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador.

La gestión de recursos humanos que no se encuentra basada en el conocimiento de las competencias requeridas y a la vez dominadas por los empleados, puede generar duplicidad de esfuerzos y costos en la ejecución de las actividades y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Es por ello, que este estudio buscó analizar el modelo de evaluación de desempeño por competencias, utilizado por la institución para detectar las fallas y recomendar las posibles mejoras

para enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del talento humano, al identificar, medir y desarrollar las competencias que la organización considera adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos y lograr cumplirlos de manera más eficiente.

Esta investigación se justifica desde el punto de vista social, dado que el talento humano es el componente más importante en la vida de las organizaciones, es por esto que el personal debe poseer conocimientos y destrezas que le permitan ejecutar sus labores con un desempeño prominente; para ello se debe promover el desarrollo de competencias laborales dentro de las instituciones, ya que en la medida en que las personas tengan la oportunidad de identificar sus debilidades pueden prepararse para su mejoramiento y obtener de esta manera un mejor desempeño en la organización.

De igual forma, una institución puede tener la mejor infraestructura, la tecnología más avanzada, los equipos más modernos, pero si su personal no está capacitado para desempeñar un cargo o realizar sus funciones, la misma no podrá ser productiva; son las competencias del personal las que permiten impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte es importante.

Desde el punto de vista institucional, esta investigación es un aporte a la diferenciación de Mercantil C.A. Banco Universal con respecto a sus competidores, tomando como referencia lo planteado por Mertens (2000), quien indica que la

competencia laboral se relaciona con la necesidad que tienen las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global, el desarrollo de las competencias humanas es clave para distinguirse como organización. Tanto las características de mercado como la de los productos, determinan que el factor humano sea considerado como el elemento central.

Por otra parte, el éxito de todo modelo de evaluación de desempeño no solo se debe a la evaluación como tal, sino que también está determinado por la manera como se aplica y por el uso oportuno, objetivo y acertado que se haga con los resultados, puesto que la evaluación puede ser considerada como un instrumento útil a las organizaciones, siempre que ésta sea capaz de funcionar armónicamente con los demás procesos administrativos que tienen efectos sobre la productividad del personal y de la organización.

Por lo que la importancia de esta investigación radica en fomentar el continuo desarrollo del personal de Mercantil C.A. Banco Universal, cuyo trabajo de como resultado una óptima calidad de atención, un alto desempeño y una alta satisfacción de estos, de tal forma que la institución ponga en marcha todos los mecanismos que le sean posibles para optimizar las condiciones laborales, dar a conocer las competencias que se evalúan por cargos, procurar la satisfacción de las necesidades de sus empleados y permitir de esta manera que dicha

institución proporcione un servicio eficiente a sus clientes.

De la misma manera le permite a la gerencia manejar una mayor información con respecto el tema de investigación de tal forma que ellos logren tener un pensamiento crítico y sean capaces de contribuir en la solución de ciertas y determinadas problemáticas inherentes al ámbito laboral interno y en lo que a la evaluación de competencias se refiere. Como también se refleja en los resultados obtenidos, ya que estos arrojan los cambios necesarios que contribuirán a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución.

Este trabajo, recoge aspectos teóricos-conceptuales relacionados con la gestión del talento humano por competencias, generando conocimientos para las investigaciones que se emprendan en un futuro sobre esta temática, profundizando en una de las líneas matrices de investigación que establece la Universidad del Zulia: Talento Humano, de allí la relevancia teórica del estudio.

En concordancia con lo antes planteado a continuación, se presentan algunos estudios realizados en el área de evaluación de competencias, estos antecedentes permiten construir una visión global referente a la variable propuesta.

Valles (2013), presentó un trabajo de grado titulado “Desarrollo de Competencias para el Talento Humano en las Cooperativas de Servicios

Mecánicos y Civiles que prestan servicio a la Industria Petrolera”. Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Licenciada en Administración de la Universidad del Zulia- Núcleo Punto Fijo. La investigación realizada por este autor, tuvo como propósito el desarrollo de competencias para el Talento Humano en las Cooperativas de Servicios Mecánicos y Civiles que prestan servicio a la Industria Petrolera.

Debido a la ausencia de procesos para seleccionar personal idóneo para integrarse a las dinámicas de trabajo en las instalaciones de la industria petrolera, el talento humano se contrata con sustento al perfil técnico y experiencia laboral previa, sin comprobar el alcance de sus capacidades para asumir los deberes y responsabilidades conexos a sus cargos, lo cual evidencia la necesidad de desarrollar habilidades técnicas y estratégicas para su funcionamiento a largo plazo.

Para alcanzar este objetivo, se adoptó el tipo de investigación descriptiva con diseño de campo no experimental, ex post facto y transeccional, aplicando como métodos el diagnóstico, deducción, análisis y síntesis. La población y muestra estuvo conformada por tres (03) miembros del Consejo de Administración (presidente, tesorero y secretario) de las cinco (05) asociaciones cooperativas de servicios mecánicos y civiles que prestan servicios a la industria petrolera: HP, R.L.; PROYEG 520 R.L.; HB Fa 1, R.L.; FACUPI, R.L., y El Sabino,

R.L. Además, se emplearon como técnicas de recolección de datos la revisión de fuentes documentales y la encuesta, siendo los instrumentos el cuaderno de notas, la grabadora de voz y el cuestionario.

En este estudio se concluye que las competencias vinculadas al talento humano en las cooperativas agrupan conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de carácter técnico, competencias vinculadas a las funciones directivas; competencias estratégicas, la relación con los efectos de las condiciones externas a las cooperativas, competencias intra-estratégicas para el desarrollo de relaciones de trabajo y competencias de eficiencia personal que orientan y miden el desempeño. Finalmente, se recomienda la evaluación de la propuesta para el desarrollo de competencias.

Por su parte, García, N. (2013), presentó un trabajo de grado titulado: “Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano basado en Competencias para el Área Sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR)”, para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas mención Gerencia General en la Universidad de Oriente, en el cual su objetivo general fue diseñar una propuesta para la mejora del sistema de evaluación del desempeño del recurso humano basado en competencias siendo sus objetivos específicos; diagnosticar la situación actual del sistema de evaluación del desempeño,

describir el instrumento que aplica actualmente la gerencia, determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes.

A su vez procuró identificar las necesidades del área sustantiva del INATUR en cuanto al fortalecimiento de sus competencias y elaborar la propuesta para la mejora del sistema de evaluación del desempeño del recurso humano basado en competencias. La investigación consistió en abordar el tema de la evaluación del desempeño del recurso humano que labora en el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), analizado desde una perspectiva de sus competencias, en el marco de la presentación de una propuesta orientada a mejorar sus condiciones. Desde el punto de vista metodológico fue un proyecto factible con diseño de campo, apoyado en una revisión documental.

La autora concluyó que el sistema de evaluación del desempeño aplicado al área sustantiva del INATUR no contribuye a facilitarle al personal aspectos importantes que derivan de una adecuada evaluación tales como la innovación, la disposición al trabajo en equipo, la superación personal, el cumplimiento de los planes de trabajo, solución de problemas, al igual que al mejoramiento de las relaciones interpersonales a partir de una efectiva comunicación entre los diferentes niveles de la organización y el desarrollo de un ambiente

sano de trabajo a través de la aplicación de las normas de seguridad e higiene y medio ambiente.

De igual forma se consultó la investigación realizada por García A. (2013), quien presentó un trabajo especial de grado titulado: “Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel”, para optar al título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing. La investigación realizada por este autor fue el análisis de la gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel.

Para alcanzar los objetivos se trabajó bajo una investigación de campo de tipo cuantitativa. Cabe mencionar que la población objeto de estudio para la presente investigación es el personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel”, con un número de once (11) personas. A su vez para el levantamiento de la información se utilizaron técnicas como la entrevista, la cual fue dirigida al rector y vicerrectora de la institución, así como también a la persona encargada de talento humano, para esto se utilizó un cuestionario no estructurado, la encuesta fue aplicada con la utilización de un cuestionario el cual permite identificar la ejecución

de procesos de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño.

Los resultados develaron que la gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial del recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones aisladas para estos fines. La evaluación del desempeño es vista, además, como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo, un alto porcentaje del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas.

Asimismo, se consultó el estudio de Mejía (2012), quien presentó un trabajo especial de grado titulado: “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango)”, para optar al título de licenciada en Psicología Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala. El objetivo principal de esta investigación fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico. La investigación dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio

que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

Los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta que permitió recabar la percepción de los agentes a cerca de la evaluación que se les realizó. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio.

La investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere. Por los resultados anteriores se comprueba la hipótesis alterna de investigación, la cual enuncia que la evaluación del desempeño por competencias laborales, tiene un impacto directo en el trabajo de los agentes de servicio telefónico. Es evidente la relación que guarda este estudio con la presente investigación ya que la variable en estudio es la misma y a su vez sirve como referencia en cuanto a los autores citados para el trabajo en curso.

Abordaje Teórico de las Competencias

Según Alles (Ob. Cit. p. 29), el término competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de

trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”. Por otra parte, el autor Pérez (2001) plantea que:

El trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo, sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo. Ciertamente, ya no basta con cualificaciones técnicas o funcionales (p. 113).

Asimismo, la autora Alles (Ob. Cit. p. 10) citando a Spencer y Spencer (1993) indican que la competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”, según expresan estos autores, la característica subyacente quiere decir que es una parte profunda, persistente de la personalidad del empleado, se dice que es causalmente relacionada porque causa o predice la conducta y el desempeño y de criterio referenciado debido a que realmente predice quién hace algo bien o mal.

Resumiendo lo planteado por los autores mencionados anteriormente se considera que las competencias son un grupo relacionado de conocimientos, cualidades, destrezas o habilidades que afectan en su mayor parte a un trabajo (roles o responsabilidades) o que se correlacionan con la actuación en el trabajo, el cual puede ser medido frente a los modelos correctamente admitidos y

mejorados por medio de acciones formativas y de desarrollo.

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), hace referencia que la competencia tiene relación con los estándares, que son fijados en función de las tareas, estableciendo indicadores para medir el desempeño laboral. Por lo que, se infiere que competencia son las características de personalidad que permiten afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el puesto de trabajo, lo cual contribuye a un mejor desempeño, que puede ser medido mediante indicadores.

Según reseña Rodríguez (2015), un modelo de competencias es aquel que “provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor” (p. 4). La autora Alles (Ob. Cit.) plantea que, dependiendo de la posición en la estructura organizativa, ascendente o descendente, las competencias pueden cambiar, así como el grado en el cual son necesarias. Además, el mismo autor indica que definidas las competencias, se procede a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia, estableciendo así el “perfil de competencias del cargo”.

El modelo de competencias conocido como Modelo Iceberg, fue introducido por los autores Spencer y Spencer, según reseña Alles (Ob. Cit. p.

81), la representación gráfica divide las competencias en dos grandes grupos: las competencias visibles y las competencias no visibles (ver Figura 1).



Figura 1
Modelo Iceber

Fuente: Alles (2005) “Desempeño por competencias: Evaluación 360°” basado en el modelo de Spencer y Spencer.

De acuerdo con Ortiz y Col. (2012), el grupo de características visibles, corresponde a las fáciles de identificar y desarrollar, tales como los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Por su parte, Alles (Ob. Cit.) las resume en habilidades y conocimientos, indicando que estas características son de tipo visible en la persona “en el sentido de que están en la superficie de la personalidad” (p. 81), por lo que afirma que el conocimiento y las competencias en relación a ciertas habilidades son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más adecuada y efectiva de mejorar estas capacidades es mediante el entrenamiento y la capacitación.

Según explica Alles (Ob. Cit. p. 57), la relación que existe entre comportamientos y competencias, es que los comportamientos hacen visibles, desde el interior de la persona, las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (como se usan las capacidades); de ese modo, los comportamientos constituyen la parte visible de la competencia.

La autora mencionada en su diccionario de competencia, divide las competencias de acuerdo a tres niveles: ejecutivos (personas con experiencia e historia laboral), niveles intermedios (personas con experiencia e historia laboral) e iniciales (jóvenes profesionales sin experiencia laboral), a efectos de esta investigación a continuación se nombrarán aquellas competencias que corresponden por lo general a niveles intermedios, no obstante cada organización adopta las que según su naturaleza considere:

1. Alta adaptabilidad
2. Colaboración
3. Calidad del trabajo
4. Dinamismo
5. Empowerment
6. Confiabilidad
7. Habilidad analítica
8. Autonomía
9. Liderazgo
10. Modalidades de contacto
11. Nivel de compromiso

12. Profundidad en el conocimiento de los productos
13. Orientación a los resultados
14. Orientación al cliente
15. Negociación
16. Comunicación
17. Aprendizaje continuo
18. Trabajo en equipo
19. Iniciativa
20. Perseverancia
21. Temple
22. Productividad
23. Capacidad de entender a los demás

Con respecto a las competencias no visibles, Ortiz y Col. (Ob. Cit.) afirman que esta agrupación “comprende las condiciones como la imagen de sí mismo, el rol social, los rasgos del carácter, los valores y los motivos, los cuales en su conjunto determinan la esencia de la personalidad”. La autora Alles (Ob. Cit. p.81) indica que estas son las menos fáciles de detectar y por ende desarrollar, porque están escondidas en un área más profunda de la mente de las personas: como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. Las motivaciones y los rasgos de personalidad presentan una dificultad mucho mayor tanto para su evaluación como para su desarrollo; lo más adecuado es que en la medida de lo posible los empleados sean seleccionados de acuerdo a las características de personalidad y las motivaciones para cada posición.

No obstante, los autores Spencer y Spencer, afirman que generalmente las organizaciones seleccionan a su personal tomando como base los conocimientos y las habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante una buena dirección. No obstante, eso puede resultar más costoso que partir de una selección sobre buenas competencias de motivación y características, enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos.

A medida que el puesto de trabajo es de mayor complejidad, las competencias adquieren más importancia que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”, en los empleos de niveles superiores técnicos de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual alto y estudio universitario. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación, así como las habilidades interpersonales y las habilidades políticas. Los estudios de competencia son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

En cuanto al concepto de uno mismo, los autores Díaz y La Rosa (1991), realizaron una evaluación del autoconcepto desde una escala

multidimensional, en su estudio concluyen en abordar el autoconcepto desde cinco dimensiones en el individuo: dimensión física, social, emocional, ocupacional y ética, las cuales están constituidas por subescalas: sociabilidad afiliativa, sociabilidad expresiva, accesibilidad, sentimientos interindividuales o afectividad y salud emocional. A efectos de realizar la medición se toman en cuenta los siguientes adjetivos.

1. Honestidad
2. Puntualidad
3. Eficiencia
4. Responsabilidad
5. Lealtad
6. Amabilidad
7. Cortesía
8. Respeto

En cuanto a los rasgos de personalidad, el autor Mondy (2010) “ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones” (p. 243). No obstante, la medición de dichas cualidades tiende a ser subjetiva, no se relacionan con el desempeño del trabajo o existen dificultades para definirlos. Por lo que, expresa que ciertos rasgos de personalidad pueden ser incluidos en las evaluaciones si éstos se encuentran vinculados al desempeño, estableciendo una conexión su uso resulta apropiado, características como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes pueden estar relacionadas con el

trabajo. A continuación, se definen algunos rasgos de personalidad que pueden estar asociados al desempeño laboral.

1. La actitud
2. La apariencia
3. La imagen personal
4. El compromiso
5. La iniciativa
6. La ética
7. La adaptabilidad
8. La integridad
9. La sensatez
10. Los valores

Modelo de Evaluación de 360°

Chiavenato, (2011) considera que “la evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado” (p. 205), es decir que interactúan en ella el supervisor inmediato, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes tanto internos como externos, los distribuidores, en general todos aquellos individuos que se relacionan en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Con referencia a lo anterior se puede agregar que la evaluación de 360°, es la manera más cabal de valorar, ya que los datos derivan de todos lados facilitando los contextos para que el empleado se

adapte y se acople a diferentes solicitudes provenientes de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, el evaluado continúa con la mirada de todos sobre él, un escenario que no es nada fácil, ya que debe estar preparado con la mente amplia para aceptar esta forma de evaluar, extensa y envolvente, de no ser así el evaluado puede quedar en una posición muy frágil.

Por su parte Mondy, (Ob. Cit.) la define como “la retroalimentación de 360 grados es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas” (p. 247). Con este método el evaluado se encuentra en el centro y todas las demás personas que lo van a valorar están a su alrededor otorgándole calificaciones, estas personas están compuestas por los superiores, los compañeros de trabajo o pares, los subordinados así como también los clientes internos y externos.

La mayoría de las organizaciones utilizan los resultados de los esquemas de 360° para la planificación de las evaluaciones, el adiestramiento, las mejoras laborales y la gestión del desempeño. Contrario a otros enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360° está orientada a las destrezas necesarias por medio de los límites organizacionales.

También, al darle a más de un individuo la responsabilidad de las evaluaciones se disminuyen

los errores habituales de evaluación. Una ventaja de este sistema es que los programas que se encargan de computar y asignar las calificaciones lo hacen de rápidamente y en el tiempo indicado. Cabe destacar que esta técnica arroja resultados más imparciales del desempeño de un empleado.

Otra ventaja de utilizar varios evaluadores es que el proceso sea más transparente evitando así problemas legales. Además, es trascendental que todos los involucrados conozcan los estándares de evaluación, como también que técnicas se va a utilizar para que se cumpla el proceso de retroalimentación. Generalmente los sistemas de evaluación donde participan muchos evaluadores requieren de más tiempo y por ende serán más costoso. Por otra parte, una desventaja que presenta este sistema de evaluación es la confidencialidad, ya que como son muchas las personas que participan es difícil evitar que se escape alguna información.

La evaluación de 360° “es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra” (Alles, Ob. Cit. p. 142). La aplicación de este instrumento involucra confianza y confidencialidad de las personas que participan en este proceso es por ello que involucra responsabilidad de la organización, así como de su personal.

Este instrumento plantea la técnica de autoevaluación, lo cual puede generar inconvenientes ya que muchas personas se califican por encima de lo justo y otras pueden ser severas consigo mismas. Ninguno toma la vía oportuna. Es allí donde se debe observar la mirada de los compañeros y los subordinados para analizar su propia visión. Por medio del manejo de esta herramienta las organizaciones les están proporcionando a sus empleados un instrumento extraordinario de autodesarrollo, a pesar de ello este sistema necesita de varios años de aplicación continua para ofrecer a los empleados y a la organización un resultado excelente.

Este proceso no termina al mostrar los resultados de las evaluaciones de 360°, ni posteriormente a su lectura y análisis el individuo debe reconocer los resultados de la evaluación aplicada, reflexionando con respecto a las fallas y prepararse para implementar cuales son los planes a seguir para desarrollar las competencias que lo requieran.

Metodología

Para Bavaresco (2013, 26), la investigación descriptiva “consiste en describir y analizar sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad (individuos, comunidades)”. De acuerdo a Palella y Martins (2012), “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción,

registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p. 92).

De acuerdo con el método de investigación, este estudio se considera una investigación descriptiva debido a que se trata de resaltar las características o propiedades inherentes a la variable a ser estudiada, se analizó el modelo de evaluación de competencias de Mercantil C.A Banco Universal Oficina Punto Fijo, por lo tanto, el objetivo de este tipo de investigación, fue exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características.

De acuerdo con Hernández y Col. (2010), el diseño es el “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 120). La investigación “In Situ” o de campo, es definida por Bavaresco (Ob. Cit. p. 28) como aquella que:

Se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con más seguridad. Así podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos, experimentales y predictivos.

Al adoptar el diseño de campo en la investigación, permitió tener un contacto directo con la realidad de la institución Mercantil C.A banco universal, en torno a la evaluación de competencias, lo que favoreció que los datos sean recolectados de fuentes directas. Por otra parte, la

investigación es no experimental cuantitativa, tomando lo planteado por Hernández y Col. (Ob. Cit. p. 149) porque esta consiste en “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” son estudios que se efectúan “sin manipulación deliberada de variables”.

El carácter no experimental de esta investigación, viene dado porque se analizaron los hechos en su contexto natural sin procurar modificarlos, sino indagar sobre las causas del problema y como puede subsanarse la problemática presentada en la empresa. Asimismo, la investigación es transversal o transeccional que según Palella y Martins (Ob. Cit. p. 94), “este nivel de investigación se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es la de describir las variables y analizar sus incidencias e interacción en un momento dado, sin manipularlas”. La investigación es transversal o transeccional porque el periodo de recolección de la información fue único, y esta fue la base para la propuesta de este trabajo.

De acuerdo con Méndez (2003, p. 143) el método de observación se emplea como medio para registrar los hechos de manera espontánea, sin modificar los datos obtenidos de la realidad, percibiendo rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual ya establecido, tomando como base los objetivos de la investigación. La investigación requirió de la

observación debido a que fue necesario establecer el diagnóstico de la problemática descrita. Este método consistió en la visualización de la documentación que contempla el modelo de evaluación de competencias de Mercantil C.A Banco Universal, Oficina Punto fijo.

Según Méndez (Ob. Cit.) “el análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación” (p. 146). Este método en lo particular, proporcionó las características de la realidad, a partir de la identificación de las competencias que se evalúan en Mercantil C.A. Banco Universal y a su vez determinar la forma como se aplica esta evaluación.

De acuerdo con Méndez (Ob. Cit. p. 146), el método de análisis y síntesis se complementan en uno, ya que el análisis debe seguir la síntesis, que es la que relaciona los elementos de la realidad para crear conclusiones. La síntesis complementó el análisis que se efectuó, debido a que su utilización proporcionó la oportunidad de relacionar las informaciones obtenidas de los métodos empleados de una manera más precisa y así sugerir acciones que contribuyan al mejoramiento del modelo de competencias del Mercantil, C.A. Banco Universal, Oficina Punto Fijo.

Para este autor, el método deductivo hace que “...las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, ya que su utilización facilita identificar dentro de situaciones generales explicaciones particulares” (p. 135). Este método permitió a partir de una definición detallada, puntualizar los factores asociados a la evaluación de competencias en Mercantil C.A Banco Universal, Oficina Punto Fijo lo que fue base para llegar a las conclusiones de la investigación y establecer recomendaciones a la institución.

La población en una investigación de acuerdo a Palella y Martins (Ob. Cit. p. 105), “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos” en el caso de Mercantil C.A Banco Universal oficina Punto Fijo, poseen diez (10) trabajadores.

Por su parte, la muestra según estos autores “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p. 106), así mismo Hernández y Col. (Ob. Cit. p. 175), indican que en esencia la muestra es “un subgrupo de la población”, explican los autores, que las muestras no probabilísticas o dirigidas son un “subgrupo de la población en la que la elección de

los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 176).

Debido a que los informantes principales fueron los empleados de Mercantil C.A Banco Universal Oficina Punto Fijo, el subgrupo seleccionado como unidad de análisis fue la totalidad de la población, es decir, diez (10) personas, ya que este subgrupo es objeto de la evaluación de desempeño en dicha oficina, a diferencia de los empleados de dirección cuya evaluación sigue un procedimiento diferente.

Las técnicas seleccionadas para llevar a cabo el proceso investigativo son la observación y la encuesta. Para Palella y Martins (Ob. Cit.) “la observación es fundamental en todos los campos de la ciencia. Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia” (p. 115). El aplicar la observación en el estudio, permitió hacer una visualización de la información documental que proporcione la empresa.

La encuesta para Palella y Martins (Ob. Cit.)

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito (p. 123).

Esta técnica permitió recabar los datos necesarios para analizar las variables de la investigación, basándose en los indicadores.

Para registrar los datos de la observación, se empleó el cuaderno de notas, que según Finol y Camacho (2006), es un documento similar al diario, en él se registran las informaciones de los hechos, eventos o acontecimiento en el propio terreno, regularmente se emplea como libreta de apunte que lleva el observador en su bolsillo, recopilando datos para que no se olviden o distorsionen. Esto favoreció apuntar información recopilada en Mercantil C.A Banco Universal, relevante para el alcance de los objetivos.

Por otra parte, los datos de la encuesta se registraron en un cuestionario, Bavaresco (Ob. Cit.):

Considera al cuestionario como el instrumento que más contiene los detalles del problema que se investiga, sub-variables, dimensiones, indicadores, ítems. Es el medio que le brinda la oportunidad al investigador de conocer lo que se piensa y dice del objeto en estudio, permitiendo determinar, con los datos recogidos, la futura verificación de las hipótesis que se han considerado (p.102).

Para Palella y Martins (Ob. Cit.), “es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta en este se formulan pregunta de forma clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas, procurando que la respuesta no sea ambigua” (p. 131). El cuestionario estuvo compuesto de treinta y uno (31) preguntas mixtas para medir los indicadores en base a cada dimensión.

La validez del instrumento se refiere según Hernández y Col. (Ob. Cit. p. 201) “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que

pretende medir”. La validez de contenido “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. Para esta investigación, se alcanzó la validez a través del juicio de tres (3) expertos, según los autores anteriores, “se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 204). Los expertos revisaron la correspondencia de los ítems con los objetivos, emitiendo sus consideraciones para que sean alcanzadas las metas que la investigación se ha propuesto.

Para el procesamiento y análisis de datos, se empleó la estadística descriptiva, al respecto Palella y Martins (Ob. Cit. p. 175) indican que es aquella que “consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas”, este tipo de estadística permite resumir o describir datos sin factores pertinentes adicionales. La medición de la variable fue de tipo nominal, partiendo de una distribución de frecuencia la cual permitirá determinar cuántas observaciones se encuentran presentes en cada respuesta a los ítems formulados. Los datos serán representados de forma gráfica a través de porcentajes.

Para llevar a cabo el análisis, el plan se ejecutó según los objetivos establecidos, de la siguiente manera:

Para efectuar el diagnóstico, se procedió a obtener información sobre el proceso de evaluación

de desempeño, específicamente en los indicadores: competencias visibles, competencias no visibles, criterios para la evaluación de desempeño, responsabilidad de la evaluación del desempeño y barreras del proceso de evaluación del desempeño, con el objeto de conocer si el proceso se desarrolla siguiendo los parámetros establecidos y donde se presentan debilidades.

Asimismo, al indagar sobre los criterios utilizados para la evaluación de desempeño, se basan en el Modelo Iceberg, fundamentado en las conductas (competencias), que según Alles (Ob. Cit.) permiten enfocarse en las contribuciones que el empleado realiza a la organización a través de su desempeño. Por otra parte, el Modelo de Competencias Mercantil (2015) concibe que la responsabilidad de la evaluación de desempeño es la metodología de evaluación 360°, que permite que el trabajador sea evaluado por su entorno: auto-evaluación, supervisor, pares y colaboradores, no obstante, no se está cumpliendo en la actualidad, y el único evaluador es el gerente.

La identificación del modelo de evaluación de desempeño por competencias del Mercantil, C.A. Banco Universal, Oficina Punto Fijo se realizó basándose en el Modelo Iceberg, el cual posee como características que mide: destrezas, conocimientos, habilidades (competencias visibles); el concepto de uno mismo y rasgos de personalidad (competencias no visibles). La medición de estos indicadores

permitió obtener de forma precisa información sobre el modelo de competencias que utiliza la entidad objeto de estudio. Además, se procedió a indagar sobre los criterios que éstos utilizan para la evaluación de desempeño, la responsabilidad de la evaluación de desempeño y las barreras del proceso de evaluación de desempeño presentes en la institución bancaria.

De esta indagación, se pudo identificar el modelo de competencias de Mercantil, el cual se presenta a continuación.

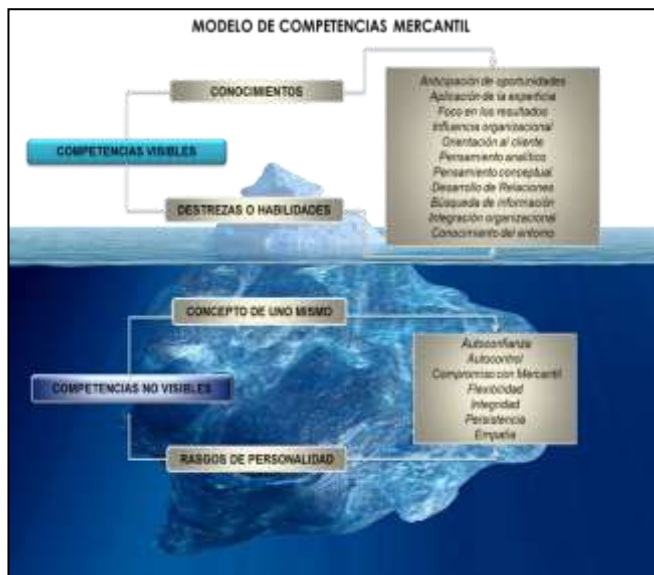


Figura 2

Modelo de Competencias Mercantil

Fuente: Elaborado por Martínez y Rossell (2018), a partir de los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos en Mercantil C.A. Banco Universal

Para la identificación de los factores externos e internos que afectan el modelo de evaluación de desempeño por competencias empleado en Mercantil, C.A. Banco Universal, Oficina Punto Fijo, se procedió a analizar en primer lugar los

factores externos, los cuales son de carácter: económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Dando como resultado, que los cambios económicos que atraviesa el país como: inflación la poca disponibilidad de efectivo y las nuevas políticas salariales están impactando de forma negativa el desarrollo organizacional de la institución, afectando directamente el cumplimiento de las metas de los empleados que desempeñan labores en ésta, así como también las políticas de compensación. Por otro lado, se presentan ventajas en el entorno como la identificación de los principales competidores, buen posicionamiento en el mercado con respecto a otras empresas, la disponibilidad para captar personal capacitado, ubicación de la empresa en una zona accesible para el personal, y la oportunidad de adquirir equipos de alta tecnología e ir a la par con los avances tecnológicos.

En segundo lugar, se analizaron los factores internos que comprenden las capacidades: competitiva, directiva, financiera, tecnológica y de talento humano. Al medir los indicadores antes mencionados se precisaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del modelo de evaluación de competencia en la institución objeto de estudio.

El Modelo de Competencias de Mercantil (Ob. Cit.) presenta como fortalezas que poseen una misión, visión, valores claros y definidos en la

evaluación se toma en cuenta las destrezas del trabajador, así como también el conocimiento que posee en relación a las funciones ejercidas, a su vez se valora el potencial del empleado y los procesos de capacitación y formación fomentan la superación personal de sus empleados por medio de la motivación. Por otro lado, la institución tiene definidas cuáles son las metas que desea alcanzar, las cuales son viables y se le comunica al personal oportunamente promoviendo el logro de estas de acuerdo con el cargo desempeñado, tomando en cuenta el desempeño del empleado en el cargo en el presente.

Cabe destacar, que la empresa cuenta con programas de capacitación dirigidos a mejorar el potencial de los empleados utilizando la técnica de capacitación en el puesto de trabajo. Asimismo, la directiva implementa el uso de análisis y planes estratégicos. Los cuales les permite estar preparados para situaciones imprevistas, también presenta ventaja competitiva en cuanto a la dotación de uniformes. Además, la evaluación de desempeño incentiva el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y medio ambiente.

En cuanto a las debilidades, se tiene que el personal desconoce cuáles son las competencias que se miden en el proceso de evaluación, también carecen de conocimientos de cuáles son los estándares de desempeño utilizados, no se les comunica de forma oportuna los resultados de la

evaluación. Se determinó que en el proceso de evaluación existen barreras como la falta de objetividad, la calificación promedio e incomodidad por parte del evaluador.

De la misma forma se observó que la remuneración de la institución es relativamente baja en comparación con otras empresas del mismo ramo a su vez la institución presenta debilidades como la habilidad para responder a tecnologías cambiantes. Al igual presenta desventaja en la competitividad con otras empresas en relación a pólizas de salud y actividades recreativas, otro aspecto negativo es que no cuenta con equipo de trabajo y herramientas de alta tecnología para desarrollar sus actividades laborales, por otro lado, los resultados de evaluación no coinciden con el desempeño del personal.

Conclusiones

A continuación, se plantean las conclusiones de la presente investigación, las cuales permiten apreciar la importancia de analizar el modelo de evaluación de desempeño por competencias en Mercantil, C.A Banco Universal, Oficina Punto Fijo.

El proceso de evaluación de competencias aplicado por el banco le permite al evaluador medir el conocimiento y las facultades que posee cada empleado con respecto al cargo que ocupa en la institución, tomando en cuenta las destrezas y habilidades de cada uno.

Por otro lado, según el modelo de competencias que aplica la institución (Modelo Iceberg) basado en las competencias visibles y las no visibles, se determinó que el personal desconoce o no tiene claro cuáles son las competencias que se les valoran en el proceso de evaluación, impidiéndole a la fuerza laboral desarrollarse y alcanzar un óptimo desempeño en el ejercicio de sus funciones dentro de la organización.

En este sentido, se puede apreciar que la evaluación de competencias considera la posición del personal para ser objeto de procesos de preparación y formación, sin embargo, un 40% del personal encuestado opinó que el entrenamiento y formación aplicada no favorece que sean alcanzadas las competencias requeridas por sus cargos, cabe destacar que los entrenamientos y formaciones que se proyecten deben dar respuesta eficaz a las necesidades detectadas en el proceso de evaluación.

En base a los resultados de la encuesta, se evidenció que el personal desconoce cuáles son los criterios de evaluación de desempeño establecidos por la institución, obteniendo un porcentaje de treinta por ciento (30%), uno de los valores más bajos, siendo las competencias el estándar utilizado para medir el desempeño según en el Modelo de Competencias Mercantil (Ob. Cit.). A su vez, los encuestados indicaron que los criterios de evaluación permiten evaluar las competencias de forma objetiva, pero existe incoherencia en esta respuesta, pues para responder a la pregunta se

deben conocer cuáles son los criterios de evaluación de desempeño establecidos por la institución.

Con respecto a las metas se concluyó que éstas son claras, viables y están fundamentadas en las funciones inherentes al cargo, al mismo tiempo se les comunica al personal, cuáles son estas metas, el tiempo estimado en que deben cumplirlas y cuales incentivos van a percibir al lograrlas, sin embargo, se evidenció que no todos los empleados maneja esa información, puesto que un diez por ciento (10%) de los encuestados no respondió a la pregunta, demostrando una falla en el proceso de comunicación, pues esta información no es recibida por todo el personal.

Por otra parte, se evidenció que se toma en cuenta la información del desempeño del presente para evaluar el potencial del empleado, como también que los programas de capacitación implementados en Mercantil están dirigidos a mejorar el potencial del empleado y a desarrollar las habilidades de este incentivándolos a mejorar los procesos ya establecidos. Es importante resaltar el hecho que no se le comunica de manera oportuna el resultado de las evaluaciones de desempeño al personal que labora en la institución, demostrando una vez más las fallas en la comunicación que está presentando el banco.

Asimismo, se determinó que no se está cumpliendo con el diagnóstico de competencias “Evaluación de 360°”, estipulado en el año 2012 y

presentado en el Modelo de Competencias Mercantil (Ob. Cit.), puesto que el personal indicó que la evaluación de competencias es responsabilidad del gerente, cuando en la evaluación de 360°, intervienen: el individuo a través de la autoevaluación, el supervisor, pares (personal con el mismo rol y con el mismo supervisor) y colaboradores. En consecuencia, el personal consideró que existen barreras en el proceso de evaluación como la falta de objetividad, calificación promedio, incomodidad del evaluador.

Se detectó que existen variables del entorno y propias de la empresa que impactan de forma negativa y positiva el desarrollo organizacional, afectando el cumplimiento de las metas y a su vez el resultado de la evaluación de desempeño; entre éstas están: económicas, políticas, sociales, y tecnológicas. En el área económica influye principalmente la inflación y la poca disponibilidad de efectivo, las nuevas políticas salariales, la inseguridad.

También se determinó que las fallas y el congestionamiento, tanto en las plataformas de internet y bancarias, así como la disponibilidad de nuevos equipos tecnológicos, inciden en el desarrollo de la organización, puesto que el Internet se ha convertido en la herramienta fundamental para las comunicaciones a nivel empresarial. Por otro lado, se evidenció que la empresa posee ventaja competitiva en relación con otras empresas del

mismo ramo en cuanto a dotación de uniformes, pero es superado en materia salarial.

Es importante señalar que la institución no cuenta con el equipo de trabajo y herramientas de alta tecnología adecuados, para realizar las actividades laborales, los cuales son indispensable para un correcto desempeño de las funciones. De la misma forma, se determinó que para adiestrar al personal generalmente se hace desde el puesto de trabajo, pocas veces por internet o por medio de talleres y conferencias.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica. Argentina. Buenos Aires- México. p. 10, 16, 29, 33, 57, 81-82, 142.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Ediciones Granica. Buenos Aires- Argentina.
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso Metodológico en la Investigación*. Sexta edición revisada. Imprenta Internacional, C.A. p. 26, 28, 102.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición, Mc Graw Hill, México D.F. p. 202-205.
- David, F. (2003), *Conceptos de administración estratégicas*, 9na edición, Pearson educación de México. p.9-10.
- Díaz, L. y La Rosa, J. (1991). Evaluación del autoconcepto: una escala multidimensional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, volumen 23, número 1, 1991, pp- 15-33.

- Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá- Colombia. Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango. Guatemala.
- Finol de Franco, M; Camacho, H. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. Maracaibo – Zulia - Venezuela. Editorial Ediluz.
- Méndez, C. (2003). *Metodología*. Distrito Federal. México: Mc Graw Hill. P. 135, 143, 146.
- García, A. (2013). Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel. Trabajo especial de grado presentado para optar al título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing. En la facultad de Comercio Internacional, integración, Administración y Economía Empresarial, Escuela de Administración de Empresas y Marketing. Tulcán - Ecuador.
- Mertens, L. (2000). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Montevideo: Cinterfor.
- García, N. (2013). Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano basado en Competencias para el Área Sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR). Trabajo especial de grado presentado para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas mención Gerencia General en la Universidad de Oriente - Núcleo de Sucre, Venezuela.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Decimoprimera edición. Pearson Educación, México. p. 239, 242- 247, 253- 256.
- Harrington, J. H. (2007). *Nuevos temas empresariales: Administración Total del mejoramiento continuo*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Bogotá- Colombia.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Primera edición. Pearson Educación. México. P. 42.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5°. Ed.) México: Mc Graw Hill. p. 120, 149, 175, 176, 201, 202, 204.
- Muñoz A. (2006). Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development, N°. 10.
- Mejía, Y. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango. Trabajo especial de grado presentado para optar al título de licenciada en Psicología Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango. Guatemala.
- Ortiz, J; Rendón, C. y Atehortúa J. (2012). *Score de Competencias*. Editorial CCO Los Consultores. Medellín- Colombia.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDUPEL). Caracas- Venezuela. p. 92, 94, 105, 106, 115, 123, 126, 131, 175-176.
- Pérez, E. (2001). Formación Ocupacional. Proyecto docente. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación. Barcelona: Universidad de Barcelona. P. 113.
- Valles, M. (2013). Desarrollo de Competencias para el Talento Humano en las Cooperativas de Servicios Mecánicos y Civiles que prestan servicio a la Industria Petrolera. Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Licenciada en Administración de la Universidad del Zulia- Núcleo Punto Fijo. Venezuela.

Werther, W. y Davis K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. Sexta Edición, MC Graw Hill, México D.F. p. 5, 9.