



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestría en Administración

**Presenta:**

Mario Alberto Olvera Gonzalez.

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

**SINODALES**

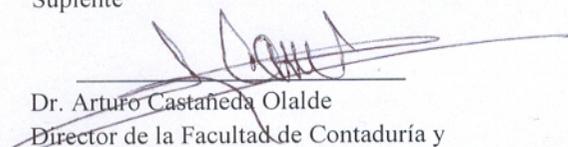
Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

Dr Arturo Castañeda Olalde  
Secretario

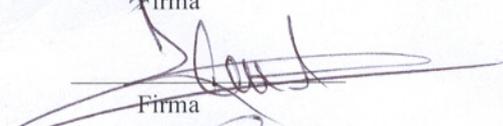
M.I. Martin Vivanco Vargas  
Vocal

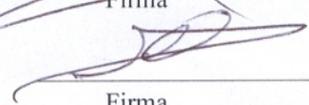
M.A. Rafael González Basaldua  
Suplente

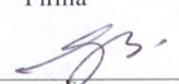
Dr. Juan Manuel Peña Aguilar  
Suplente

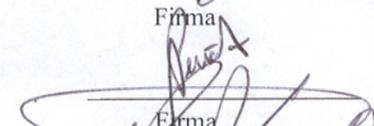
  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

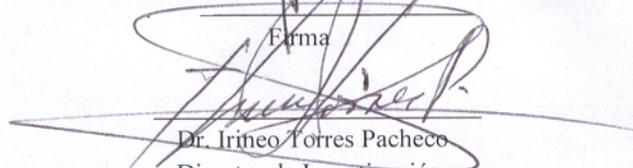
  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Julio del 2014  
**México**



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR  
COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LOS  
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración con especialidad Alta Dirección

**Presenta:**

Mario Alberto Olvera González.

**Dirigido por:**

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García  
Presidente

\_\_\_\_\_

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Secretario

\_\_\_\_\_

Firma

M.I. Martin Vivanco Vargas  
Vocal

\_\_\_\_\_

Firma

M.A. Rafael González Basaldua  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

Dr. Juan Manuel Pena Aguilar  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad

\_\_\_\_\_

Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

## RESUMEN

En muchas empresas de clase mundial, el enfoque de gerenciar el talento basado en competencias ha probado ser un método con alto grado de confiabilidad para predecir el éxito o fracaso de una persona en una posición específica y por lo tanto, es de gran ayuda para sustentar las decisiones acerca del talento. Las competencias determinan los comportamientos que esperamos de la gente al realizar su trabajo diariamente, y que impactan positivamente los resultados de la empresa. Asimismo, las competencias deben estar alineadas a la cultura que aspiramos y que promovemos a través de nuestra filosofía de empresa. Un elemento fundamental para vivir congruente y plenamente nuestra cultura son las competencias, las cuales definimos como el conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiesta en su desempeño. Tomando en cuenta que uno de los principales objetivos de una empresa es la generación de utilidades (objetivos financieros), se podría considerar que la evaluación de desempeño de los empleados en todas las áreas debería tener una relación directa con la consecución de dichos objetivos. En esta investigación se logró comprobar por medio de una correlación de Pearson que la evaluación de desempeño impacta definitivamente a los objetivos organizacionales.

**Palabras Clave:** cultura, filosofía, desempeño.

## SUMMARY

In many world-class companies, the focus of managing competency-based talent has proven to be a method with high reliability to predict the success or failure of a person in a specific position and therefore, it helps to sustain decisions about talent. The powers determine the behaviors we expect people to do their daily work, and that positively impact business results. Also, the skills must be aligned to culture we aspire to and we promote through our company philosophy. Fundamental to live fully consistent and our culture are the competencies , which we define as the set of capabilities that include knowledge, skills and attitudes that a person achieves through learning processes and manifested in their performance.

**Key words:** culture, philosophy, performance.

## **DEDICATORIAS**

Quiero dedicar este gran trabajo a todas aquellas personas que formaron parte de este gran triunfo, pero principalmente a Dios, por haberme ayudado durante estos 3 años y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional. A mi esposa Ana Julia, A mis padres que siempre estuvieron en esos momentos tan difíciles para levantarme, y A mis hermanos que me ayudaron en el camino a no claudicar con su apoyo y dedicación. Por tal motivo les dedico este trabajo. A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la doctora Ma. Luisa Leal por aceptar a la realización de esta tesis con sus ideas, por asesorarme y guiarme en este largo camino.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento al equipo de formación académica de la maestría en administración y alta dirección que fueron parte indispensable para transmitir conocimiento, por la paciencia que han tenido para escucharme y dar consejos sobre su experiencia a lo largo de estos 3 años, gracias maestros.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Figuras	vi
Abreviaturas	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Antecedentes	3
2.1.1.Variable independiente. Evaluación por competencias	3
2.1.2. Variable dependiente. Objetivos Organizacionales	3
2.2 Características de la empresa	18
2.3 Investigaciones relacionadas	30
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 Justificación	34
3.2 Planteamiento del problema	35
3.3 Objetivos	36
3.3.1 Objetivo general	36
3.3.2 Objetivos específicos	36
3.4 Definición del universo	36
3.5 Tamaño y tipo de la muestra	36
3.6 Definición de variables	36

3.7 Hipótesis	37
4. METODOLOGÍA	38
4.1 Diseño del estudio	38
4.2 Tipo de estudio	38
4.3 Instrumento	41
4.4 Procedimiento	41
4.5 Procesamiento de la información	42
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
5.1 Datos generales	42
5.2 Competencias	48
5.3 Objetivos organizacionales	55
5.4 Comprobación de hipótesis	63
6. PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	63
REFERENCIAS	64
APÉNDICE	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>Página</b>
1 Organigrama	31
2 Género	42
3 Edad	42
4 Estado Civil	43
5 Escolaridad	43
6 Área de trabajo	44
7 Dependientes Económicos	44
8 Nivel Socioeconómico	45
9 Turno de Trabajo	45
10 Horas trabajadas a la semana	46
11 Tiempo en la Empresa	46
12 Tiempo en el puesto	47
 <b>Figuras Evaluación por Competencias</b>	
13 Perfil Competitivo	47
14 Motivación y Autodesarrollo	48
15 Iniciativa para el cambio	48
16 Estabilidad Emocional	49
17 Flexibilidad a los Cambios	49
18 Mejora e Innovación	50
19 Toma de Decisiones	50
20 Equipo de Trabajo Proactivo	51
21 Seguridad Personal	51

22 Orientación del trabajo orientado a Resultados	52
23 Apertura para la crítica	53
24 Conflictos Laborales	53
25 Análisis para resolver Problemas	54
26 Planificación de Tareas	54
27 Objetivos personales y Organizacionales	55
28 Colaboración y Compañerismo	55
29 Desarrollo de Colaboradores	56
30 Trabajo en Equipo y Colaboración	56
31 Solución a Problemas	57
32 Mejora Continua	57
33 Enfoque en el Cliente	58
34 Calidad en el Producto	58
35 Recursos de la empresa	59
36 Gestión del trabajo	59
37 Ideas de Innovación	60
38 Expectativas del Cliente	60
39 Resultados Negativos	61
40 Comunicación de los Objetivos	61

## I.INTRODUCCIÓN

En tiempos muy acelerados y cambios en la forma de llevar a cabo las actividades en las organizaciones (nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos, etc.) como los que hoy transcurren, se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

Son cuantiosos los recursos que se emplean cada año por las organizaciones en los procesos de capacitación que llevan a cabo. Los recursos de que disponen no son, inagotables, por tanto, es necesario utilizarlos con tanta efectividad que se garantice el cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad. De tal forma, los objetivos definidos para el proceso capacitador constituyen el punto de partida del mismo y tienen que responder justamente a estos propósitos.

El presente trabajo está dirigido a compartir algunas ideas acerca de la Gestión por competencias y su Impacto en los objetivos organizacionales. Temas que constituyen para los autores aspectos esenciales de una investigación en desarrollo que se encuentra en proceso de integración, dado que, aunque se han realizado algunas acciones en varias organizaciones, estas no tienen aún el carácter de una metodología que incluya todos los aspectos involucrados.

Al inicio de esta investigación realizada en una empresa delínea blanca, se proponen dos posibles tipos de relación entre la evaluación del desempeño por competencias y los objetivos organizacionales: lineal positiva o relación inexistente. El coeficiente de correlación de Pearson resultante en este estudio fue de 0.848 entre ambas variables, lo cual demuestra por el resultado de este estudio que son significativas, y que los objetivos organizacionales se cumplen entre mayor competencia y cualificación se tenga.

## 2.MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Alles (2007) afirmó que los métodos de evaluación de competencias se califican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados basados en características están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la empresa considera importantes. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Es muy importante que las características estén diseñadas en relación con el puesto, de lo contrario puede dar como resultado una medición subjetiva.

Los métodos basados en el comportamiento son muy usados aunque no son los más objetivos, permiten al evaluador identificar que tan alejado o cerca está el empleado de la escala y describen que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Proporcionan al empleado retro alimentación de desarrollo(Alles, M, 2007).

Existen varias razones por las que es importante evaluar el desempeño de un empleado, entre las que podemos mencionar:

- Se mejora la comunicación, ya que el empleado conoce lo que se espera de él, recibe información sobre su desempeño.
- Logra bases para tomar mejores decisiones de remuneración
- Permite detectar necesidades de capacitación y entrenamiento.
- Ayuda a establecer bases para promover a una persona.

Uno de los grandes propósitos de cualquier programa de evaluación de desempeño es el de estimular e influir a los involucrados para asegurar que las metas y los objetivos de la organización se cumplan, el relacionar el desempeño de los trabajadores y amarrar su compensación con el logro de resultados es una práctica muy común que es entendible especialmente si se toma en cuenta que uno de los

objetivos más importantes para una empresa es lograr sus objetivos de utilidades. Este artículo analizará los factores que pueden influir en el logro de los objetivos de venta y en las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño por características, comportamiento y resultados. Así mismo se analizará el sistema de competencias para evaluar el desempeño de la organización (Alles, M. 2007).

En el caso del área de ventas el desempeño de los vendedores debería estar muy relacionado con el alcance de las cuotas de ventas, por su indudable relación con los objetivos financieros de la empresa; sin embargo, considerando que hay muchos factores que influyen para que una empresa no alcance sus objetivos, la evaluación de desempeño no es tan simple (Porter, M., 2007).

*Chiavenato* (2001), refiere que Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planteado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano, y largo plazo. Los principales beneficios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias de los individuos. son evaluadas antes de su incorporación a una organización, se realiza la selección de personal, y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto responde a las finalidades que se atribuyen a la misma. Adoptando la distinción que hacen Grados, Beutelspacher Y Castro (2006), podríamos afirmar que en la evaluación tendría

dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.(A. & Beultespacher, 2006).

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Considerando las dos finalidades básicas que hemos destacado en el párrafo anterior, es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión(A. & Beultespacher, 2006).

### ***2.1.2. Evaluación para la selección***

La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquellos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que ésta alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollando de un sistema de selección basado en competencias, en el marco del cual tiene lugar la evaluación de competencias de los candidatos a cubrir un puesto de trabajo.

La selección basada en competencias requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y en segundo lugar la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto. (A. & Beultelspacher, 2006)

### ***2.1.3. Técnicas para la evaluación de competencias.***

Se ha ido aludiendo algunos métodos utilizados para identificar o evaluar competencias. La clasificación de las técnicas que pueden emplearse para este fin podría hacerse adoptando como criterio el tipo de información sobre el que se centran.

Así, se distinguen entre técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas, técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y técnicas que pudiendo incluir la recogida de informaciones como los anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadoras o de otros miembros de la organización (A. & Beultelspacher, 2006).

La evaluación de competencias son aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección del personal, en su actuación ante las situaciones practicas reales o simuladas de ejercicio laboral. Es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran las competencias laborales requeridas para un puesto de trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximas posibles a éste. El abanico de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación adoptada (A. & Beultelspacher, 2006).

## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

*Según James Stoner*,(s.f) evaluación del desempeño es: El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización.

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (Evaluación mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc..) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

*Según Werther y Davis* (1996), La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que es necesario. Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en que medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permita implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, y ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación.

Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afectan al logro de los objetivos organizacionales.

## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por ellos: es un procedimiento de supervisión destinada a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.

*Según Strauss (1981).* Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño por competencias. El sistema debe ser confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de las competencias, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente

## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

mejorara su rendimiento .La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

La evaluación de las competencias de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración

## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine las competencias del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado (Porter, M., 2007).

Tomando en cuenta que uno de los principales objetivos de una empresa es la generación de utilidades (objetivos financieros), se podría considerar que la evaluación de desempeño de los empleados de todos los departamentos de la organización debería tener una relación directa con la consecución de dichos objetivos. (Cuesta, A., 2001)

Toda organización tiene alguna finalidad, por lo tanto deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los miembros de los que depende para alcanzar sus fines. Si no tiene esas nociones, corre el riesgo de ir a la deriva y estará obligada a aceptar lo que otros decidan.

El principal recurso con que cuenta toda organización es sin dudas el hombre, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades y destrezas que emplea en su desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el cumplimiento de los objetivos y el logro de eficiencia, eficacia y competitividad.

Motivar a los trabajadores para lograr los objetivos y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida, no solo es importante sino necesario para poder lograr los objetivos planteados de la organización.

La formación es una actividad clave para el desarrollo efectivo, decide la supervivencia empresarial, es uno de los elementos que conformará una ventaja básica competitiva de las organizaciones. *Profesionales competentes son aquellos que reúnen y desarrollan las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para el*

*éxito y cumplimiento de los objetivos de nuestra organización”*(Cuesta, A, 2001) (p.22).

Es recomendable medir el desempeño al menos por los siguientes factores:

- Objetivos.
- Competencias.
- Funciones.

Evaluar por objetivos es necesario e indispensable en cualquier organización. Esta medición debe ser efectuada con base a indicadores que son instrumentos que nos permiten saber a qué “distancia” nos encontramos de nuestros objetivos. Las competencias son ese conjunto de comportamientos y habilidades que nos ayudan a ser exitosos en un cargo determinado, alcanzando los objetivos trazados, esto implica que la calificación de la dimensión de objetivos debe ser muy similar a la de competencias, ya que si no alcanzamos los objetivos organizacionales, esto quiere decir que no contamos con las competencias necesarias para el cargo o en caso contrario no las hemos desarrollado en un nivel adecuado (Robbins, S, P., 2000).

### ***La jerarquía de Objetivos***

Las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo. Por esto existe una jerarquía de objetivos en la que algunos son más importantes y predominan sobre los demás. Existe objetivos de la empresa en conjunto, y objetivos de cada una de sus divisiones o departamentos, y de cada especialista. Los objetivos de la empresa predominan sobre los demás, mientras que los objetivos de cada división predominan sobre los de cada especialista. Los objetivos generales se imponen sobre los objetivos específicos.

## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente padrón de vida. Las organizaciones suavizan todos los aspectos de la vida moderna e involucran la participación de innumerables personas. Cada organización está limitada por recursos escasos y por esta razón no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen: punto de origen del problema al determinar la mejor distribución de recursos.

Las burocracias constituyen un tipo específico de organización: las llamadas organizaciones formales. Las organizaciones formales constituyen una forma de agrupamiento social establecido de forma deliberada o con el propósito de alcanzar un objetivo específico.

Las organizaciones formales se caracterizan por reglamentos y estructura jerárquica para ordenar las relaciones entre sus miembros. La organización formal permite reducir las incertidumbres que se derivan de la variabilidad humana (diferencias individuales entre las personas), sacar ventajas de los beneficios de la especialización, facilitar el proceso decisorio y asegurar la implementación de las decisiones tomadas. Ese esquema formal *que intenta regular la conducta humana para el alcance eficiente de objetivos explícitos hace de la organización formal la única entre las instituciones de la sociedad moderna y digna de estudio especial*(Koontz, 1999), (s. p.).

La organización formal se creó para alcanzar objetivos explícitos y constituye un sistema preestablecido de relaciones estructurales impersonales que resultan en una relación formal entre personas, o que permite reducir la ambigüedad y la espontaneidad yaumentar la previsibilidad de la conducta.

## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

La organización como un medio deliberado y racional de alcanzar metas conocidas. Los objetivos organizacionales son explícitos (como maximizar las utilidades) y todos los aspectos y componentes de la organización son deliberadamente seleccionados en función de su contribución al objetivo, y las estructuras organizacionales son deliberadamente cuidadas para alcanzar la más alta eficiencia, los recursos son adecuados y acomodados de acuerdo con un plan director, todas las acciones son apropiadas e iniciadas por planes y sus resultados deben coincidir con los planes. De donde adviene el énfasis en la planeación y en el control.

Todo en la organización está sujeto al control y éste se ejerce de acuerdo con un plan director que relaciona las causas y los efectos del modo más económico. Las partes de la organización son sumisas a una red monolítica de control. En esas condiciones, la organización funciona como un sistema cerrado de lógica que excluye la incertidumbre.

El modelo de organización incluye el enfoque de la Administración científica en la cual la única incógnita en la ecuación era el operador humano, razón por la cual la administración se concentraba en el control sobre él. Incluye también el modelo burocrático de Weber en el cual toda contingencia se prevé y se manipula por especialistas orientados por reglas, mientras las influencias ambientales bajo la forma de clientes se controlan por el tratamiento impersonal de la clientela a través de reglas estandarizadas.

Modelo natural de organización, Se concibe la organización como un conjunto de partes interdependientes que constituyen el todo: cada parte contribuye en algo y recibe algo del todo, lo cual, a su vez, es interdependiente con un ambiente más amplio. El objetivo básico es la supervivencia del sistema: las partes y los modos como se vinculan mutuamente en interdependencia se determinan a través de procesos

evolutivos. El modelo de sistema natural busca hacer todo funcional y equilibrado, lo que permite que ocurran disfunciones. El mecanismo fundamental que espontánea o naturalmente gobierna las relaciones entre las partes y sus actividades, manteniendo el sistema equilibrado y estable ante las perturbaciones provenientes del ambiente externo. El modelo de sistema natural presume una interdependencia con un ambiente incierto, fluctuante e imprevisible, existiendo un delicado equilibrio de las complicadas interdependencias dentro del sistema o entre el sistema y el ambiente. En esos términos, el concepto de sistema cerrado se torna inadecuado y los intentos planeados de controlar o regular el sistema natural llevan a consecuencias indeseables y no planeadas porque perturban el delicado equilibrio. El sistema natural está abierto a las influencias ambientales y no puede tratarse como un esquema de completa certeza ni controlado. Su conducta no se gobierna por una red de control. Pues se determina por la acción del ambiente. Obedece a una lógica de sistema abierto. El modelo de sistema natural trae, como consecuencia, el inevitable surgimiento de la organización informal en las organizaciones. No existe ninguna organización que esté cerrada al ambiente o enteramente de acuerdo con los planes, o aún más, que logre completo poder sobre todos sus miembros (Chiavenato, 2007).

#### ***2.1.4. Desempeño en el cumplimiento de objetivos***

Los sistemas de evaluación con base en metas verificables preseleccionadas poseen un valor extraordinario para la evaluación del desempeño. En presencia de una planeación coherente, integrada y comprendida, diseñada para alcanzar objetivos específicos, quizá los mejores criterios de desempeño administrativo sean los relacionados con la capacidad de fijar objetivos inteligentemente, planear los programas necesarios para el cumplimiento de éstas y lograr su efectiva consecución. Quienes han puesto en práctica alguna variante de este sistema suelen

oponer el argumento de que tales criterios son inadecuados y de que, llegado el momento de la evaluación, en ella siempre intervienen el azar u otros factores que escapan al control de los administradores.

A los administradores se les ha evaluado desde hace mucho tiempo sobre la base de rasgos de personalidad y características laborales estandarizadas. Por lo común, los sistemas de evaluación basados en rasgos de la personalidad se apoyan en un listado de diez a quince características personales, como la capacidad de trato interpersonal, liderazgo, capacidad analítica, diligencia, buen juicio e iniciativa.

Los administradores se resisten en aplicar una evaluación de este tipo, o tienden a desarrollar el papeleo que esto implica sin saber bien en qué sustentarse para calificar. Incluso en aquellas empresas en las que se han hecho decididos esfuerzos por imponer estos programas, adoctrinar y capacitar a los administradores en el significado de los rasgos de personalidad para que eleven su capacidad de evaluación, muy pocos de ellos han conseguido resultados apropiados (Chiavenato, 2007).

Uno de los problemas prácticos de la evaluación de los rasgos de la personalidad es que, dada la imposibilidad de que sea objetivo. Los administradores no están dispuestos a utilizar su juicio (evidentemente es subjetivo) en una cuestión tan importante como el desempeño. Por su parte, los empleados que reciben calificaciones inferiores a la máxima casi invariablemente creen haber sido objeto de un trato injusto.

Otro problema es que el supuesto básico en que se apoyan dichas evaluaciones merece todo tipo de cuestionamientos. La relación entre desempeño y posesión de rasgos específicos es dudosa. Se tiende entonces a evaluar aspectos ajenos (distintos) a las operaciones reales de los administradores. La evaluación de rasgos de la

personalidad equivale de este modo a sustituir la consideración de que lo que realmente hace un individuo por la opinión de un tercero acerca de ese individuo(Koontz, 1999).

Para muchos administradores la calificación de tales rasgos no pasa de ser un trámite que se debe cumplir porque alguien lo ha ordenado así. Con esta actitud, todo se reduce a efectuar el trámite y conceder las calificaciones menos penosas (tanto para el subordinado como para el superior). Por lo tanto, los administradores tienden a ser benevolentes. Resulta interesante así, y de ninguna manera asombroso, que en un estudio realizado hace unos años sobre las calificaciones otorgadas a los oficiales de Marina de Estados Unidos se haya obtenido una paradoja matemática: 98.5% de los oficiales evaluados en cierto periodo fueron considerados sobresalientes o excelentes, y sólo 1% correspondió al promedio(Koontz, 1999).

#### ***2.1.5. Evaluación de los administradores con base en objetivos verificables***

Uno de los métodos de más amplio uso en la evaluación administrativa es el sistema de evaluar el desempeño de los administradores con base en el establecimiento y cumplimiento de objetivos verificables. Para la administración eficaz es básico contar con una serie entrelazada de objetivos a un tiempo significativos y alcanzables. Ésta es una cuestión de simple sentido común, ya que no se puede esperar que los individuos (como tampoco las empresas organizadas, ya sean privadas o de cualquier otra clase) cumplan efectiva o eficientemente una tarea si ignoran el destino de sus esfuerzos.

El proceso de evaluación una vez instituido un programa de administración con objetivos verificables, la evaluación es un paso muy sencillo. Los supervisores determinan con base en esos objetivos hasta qué punto los administradores fijan objetivos y se desempeñan correctamente.(Koontz, 1999)

## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

En aquellos casos en los que la evaluación con base en resultados ha fallado o producido decepciones, el principal motivo de ello ha sido la consideración de la administración por objetivos únicamente como técnica de evaluación. Es improbable que este sistema funcione adecuadamente si se le emplea sólo con ese propósito. La administración por objetivos debe ser un estilo de administrar, un estilo de planear y la clave para organizar, integrar el personal, dirigir y controlar. Cuando es éste el caso, la evaluación se reduce a determinar si los administradores han establecido o no objetivos adecuados y razonablemente alcanzables y cómo se han desempeñado con base en ellos durante cierto periodo.

Al sistema de administración y evaluación por objetivos tal como se observa en la evaluación es sencillamente el último paso de la totalidad del proceso.

Hay otras preguntas por hacer. ¿Los objetivos fueron adecuados? ¿Exigieron un desempeño "extremo" (alto pero razonable)? La respuesta a estas preguntas depende exclusivamente del juicio y experiencia del superior de un individuo, juicio que (con tiempo y práctica) puede afinarse, y el cual puede ser aún más objetivo si el superior está en posibilidad de consultar las metas de otros administradores de puestos similares para efectos de comparación (Chiavenato, 2007).

Al evaluar el cumplimiento de los objetivos, el evaluador debe tomar en cuenta consideraciones como si, para comenzar, las metas eran razonablemente alcanzables, si factores más allá del control del individuo facilitaron o estorbaron indebidamente su cumplimiento y los motivos de que se hayan obtenido tales o cuales resultados. Asimismo, también debe determinar si el individuo persistió en la consecución de metas obsoletas aún frente a situaciones distintas que demandaban su modificación. (Koontz, 1999)

### ***2.1.6. Ventajas de las evaluaciones con base en objetivos verificables***

Las ventajas de la evaluación con base en el cumplimiento de objetivos coinciden casi por completo con las de la administración por objetivos. Una y otra forman parte del mismo proceso, son básicas para la administración eficaz y constituyen medios para elevar la calidad de la administración.

En lo que respecta específicamente a la evaluación, las ventajas de este método no dejan de ser de cualquier modo especiales e importantes. Evaluar a partir del desempeño y con base en objetivos verificables ofrece la gran ventaja de ser un procedimiento práctico. Las evaluaciones no versan sobre cuestiones distintas a las labores que llevan a cabo los administradores, sino que, muy por el contrario, consisten en una revisión de lo que éstos efectivamente hicieron como administradores (Koontz, 1999).

Dado que autores y especialistas no hacen una diferencia clara entre los términos metas y objetivos, se les usa indistintamente en este libro. En el contexto de nuestras explicaciones saltará a la vista si son de largo o corto plazo, generales o específicos. Así pues, el acento debe ponerse en que se trate de objetivos verificables o cuantificables; esto debe ser por periodos cortos y verificar si *el* objetivo se cumplió o no. El objetivo de las empresas es generar un excedente (lo que en la organización empresarial significa utilidades). Los objetivos deben ser claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como de la eficacia y eficiencia de las acciones administrativas.

El segundo paso de la planeación es establecer objetivos para toda la empresa, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas. Esto debe hacerse tanto para el largo como para el corto plazos. En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse,

en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de los departamentos principales controlan a su vez los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores de subdivisiones comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas que se derivan de ellos. Asimismo, a los administradores se les debe dar la oportunidad de contribuir con ideas propias al establecimiento tanto de sus metas como de las de la empresa.

Los objetivos son los fines que se persiguen y que representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Koontz, 1999).

#### ***2.1.7. El proceso de la administración por objetivos organizacionales***

La administración por objetivos (APO) se practica actualmente en el mundo entero. Sin embargo, a pesar de sus amplias aplicaciones, no siempre resulta claro qué se entiende por APO. Hay quienes siguen concibiéndola como un instrumento de evaluación; otros la entienden como una técnica motivacional, y otros más la consideran un instrumento de planeación y control. En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de la APO difieren enormemente entre sí, motivo por el cual es importante destacar sus conceptos. (Koontz, 1999)

La administración por objetivos ha sufrido muchos cambios; se le ha empleado en evaluaciones de desempeño, como instrumento para la motivación de los individuos y, más recientemente, en la planeación estratégica. Sin embargo, al proceso de la APO pueden integrarse otros sistemas administrativos, entre los que están el diseño de estructuras organizacionales, la administración de portafolios de negocios, el

desarrollo de la administración, el desarrollo profesional, los programas de capacitación.(Koontz, 1999)

Estas diversas actividades administrativas deben integrarse a un sistema. Para decirlo brevemente, a fin de que resulte efectiva la APO debe considerarse un modo de Administración, no una adición a las labores administrativas.

La importancia práctica de los objetivos en la administración se advertirá mejor por medio de un conciso compendio del exitoso funcionamiento de la administración por objetivos en la práctica. En condiciones ideales, el proceso se inicia en la cima de una organización y cuenta con el apoyo activo del director general, quien orienta los esfuerzos de la organización. Aun así, no es esencial que el establecimiento de objetivos parta de la cima. En realidad puede comenzar al nivel divisional, o aun en un nivel inferior(Chiavenato, 2007).

Como en todos los demás tipos de planeación, una de las necesidades decisivas de laAPO es el desarrollo y difusión de premisas de planeación congruentes. No puede esperarse que un administrador fije metas o establezca presupuestos sin contar con puntos de referencia.

Aunque la administración orientada a objetivos es hoy por hoy uno de los métodos administrativos de más amplio uso, su efectividad ha sido ocasionalmente cuestionada. La causa de sus deficiencias suele atribuirse a una instrumentación defectuosa, aunque otro motivo es la posibilidad de aplicar la APO como una técnica centrada en aspectos específicos del proceso administrativo no debidamente integrados aun sistema.(Chiavenato, 2007)

### **2.1.8. Beneficios de la administración por objetivos**

Como ya se indicó, abundantes evidencias demuestran los aspectos motivacionales de la existencia de metas claras. No obstante, cabe mencionar también otros beneficios.

- Mejoras en la administración gracias a la planeación orientada a resultados.
- Estimulo del compromiso personal tanto con los objetivos propios como los objetivos organizacionales.(Chiavenato, 2007)

## **2.2. Características de la empresa**

Mabence en la Ciudad de México en la década de los cuarenta y rápidamente se consolida para convertirse en pionera en la fabricación de muebles de cocina en México. A partir de entonces, el crecimiento de mabe fue constante. Hoy en día, es líder indiscutible de aparatos electrodomésticos en el mercado mexicano.

Gracias a su visión continental, mabe no sólo ha evolucionado en México, sino que ha expandido sus fronteras a lo largo y ancho del continente americano. Actualmente, cuenta con plantas y oficinas de operaciones comerciales en Canadá, Venezuela, Colombia, Ecuador, Argentina y Brasil. Además, como resultado de una sólida alianza firmada en 1987 con GE, mabe exporta sus productos a Estados Unidos y logra tener presencia en muchos otros mercados del mundo.

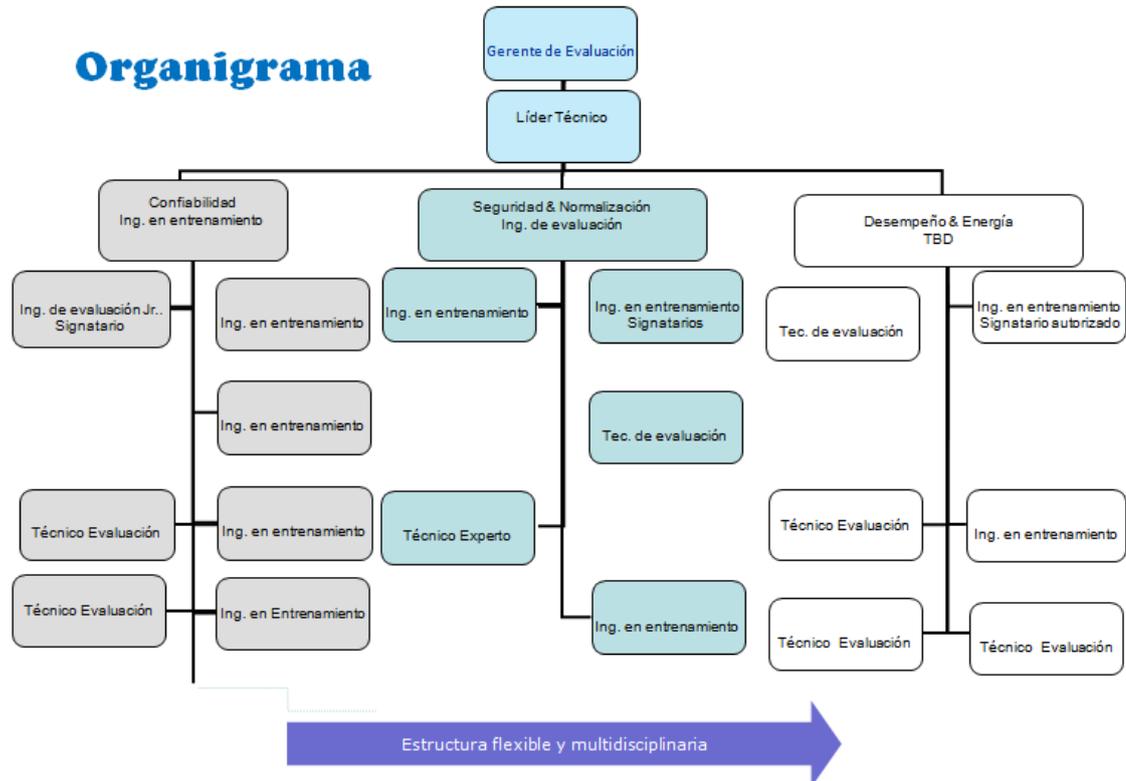
En un comienzo, mabe se dedicó a la creación de gabinetes y muebles de empotrar para cocina. En la década del 50 comenzó a manufacturar productos de línea blanca como cocinas a gas y refrigeradores. Su rápido crecimiento permitió que Mabe se convirtiera en el mayor exportador de electrodomésticos en México en 1960.

## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

En 1986 entró en una empresa conjunta con General Electric Co. (GE); con el fin de elaborar electrodomésticos para el mercado estadounidense. Con esta alianza mabe recibió gran acceso al mayor mercado de consumo a través de las redes de distribución de GE en Estados Unidos.

Para la década de los 90 más de dos tercios de las cocinas a gas y refrigeradores que se vendían en Estados Unidos eran diseñados y manufacturados por mabe en México. Además el 95% de los que se vendían bajo la marca de General Electric eran producidos en la fábrica de mabe en San Luis Potosí; la mayor planta fabricante de cocinas en el mundo. Como resultado de esto, mabe se convirtió en la marca líder de electrodomésticos en México, superando a la marca Across Whirlpool de Vitro, con el 50% de la cuota de mercado nacional.

A medida que la compañía seguía creciendo, la producción y las exportaciones se mantenían concentradas en Latinoamérica. A mediados de los 90, mabe era una de los líderes en la manufactura de productos de línea blanca en el mundo, con un crecimiento anual entre el 15 y el 20 por ciento. En México, mabe prácticamente dominaba el mercado, mientras que en Latinoamérica dominaba el 70% de la cuota de mercado.



Fuente: archivo interno de la empresa 2013.

Este organigrama presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomienda su empleo.

## 2.3. Investigaciones relacionadas

### 2.3.1. Evaluación de competencias

La evaluación de desempeño es rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. (Dr Maily Andrea Santos Sanchez, 2012).

### **2.3.2. El capital humano y sus competencias**

El principal recurso con que cuenta toda organización es sin duda el hombre, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades y destrezas que emplea en su desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el cumplimiento de las metas y el logro de eficiencia, eficacia y competitividad. En el presente trabajo efectuamos una valoración de cómo las organizaciones transitan de la Gestión de Recursos Humanos al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poniendo en el centro del análisis las competencias profesionales y el papel que juega la evaluación del desempeño en la medición y valoración del rendimiento y la eficiencia de los miembros de la organización. Se valida la evaluación de las competencias profesionales como una etapa superior de evaluación del desempeño.

Motivar a los trabajadores para mejorar su desempeño y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida, no solo es importante sino necesario para poder satisfacer el encargo social de la organización

La formación es una actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial, es uno de los elementos que conformará a los recursos humanos en la *ventaja básica competitiva* de las organizaciones. Profesionales competentes son aquellos que reúnen y desarrollan las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para el éxito de nuestra organización (Lezcano, H, 2004) (P.38).

### ***2.3.3. La Evaluación de competencias: un marco metodológico***

A partir de la necesidad de obtener retroalimentación se propone el modelo de competencias para realizar un seguimiento a los empleados. Primeramente se analizan los factores determinantes de la formación de profesionistas y se revisa el concepto de evaluación para estructurar una definición de la evaluación de competencias, señalando sus ventajas sobre la evaluación tradicional. Se enfatiza su fundamentación en dos tipos de evidencias, la directa y la indirecta, describiendo los pasos de una estrategia y diversos métodos para evaluar las competencias tales como la simulación, el análisis de expediente, la evidencia extraída de situaciones de trabajo y la entrevista evaluativa. Se describen las experiencias en México de la evaluación de competencias laborales por conocer y de competencias profesionales. Se revisan diversos instrumentos o metodologías para la evaluación de competencias profesionales o laborales utilizados en diferentes países, y el empleo de una escala de calificación en la mayoría de los casos. Se concluye con un análisis comparativo de las ventajas y desventajas, la entrevista y la evaluación de evidencias como alternativas para dicha evaluación, y se propone el uso del autoreporte para evaluar competencias genéricas en el seguimiento de los empleados. (Mathew, I, 2006)

#### **2.3.4. *Objetivos organizacionales***

El propósito de este trabajo basado en la modalidad de estudio de caso es entender cómo se relacionan el desempeño, y el logro de los objetivos organizacionales.

La administración por objetivos es el proceso de establecer metas y objetivos de la organización como un todo, para cada departamento, para cada gerente en cada departamento y para cada empleado. Este método no mide el comportamiento del empleado, más bien es una medida de la contribución de cada empleado al éxito y logro de los objetivos de la organización. Este método requiere que el equipo de liderazgo de la organización se reúna para acordar cuáles serán los objetivos para un periodo de tiempo, desarrollar las estrategias y los planes para definir cómo y cuándo los objetivos serán alcanzados y determinar si los objetivos han sido logrados. (Cabrera, 2012)

#### **2.3.5. *Evaluación del desempeño y los objetivos empresariales***

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para cualquier organización conozca los resultados del trabajo y los objetivos de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan cosas subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo en los objetivos organizacionales de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores. (Juarez, 2010)

### ***2.3.6. La gestión por competencias y el impacto en los objetivos empresariales***

En tiempos de muy acelerados cambios en las formas de llevar a cabo las actividades en las organizaciones (Nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos, etc.) como los que hoy transcurren, se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr las metas y objetivos de la organización.

Son cuantiosos los recursos que se emplean cada año por las organizaciones en los procesos de capacitación que llevan a cabo. Los recursos de que disponen no son inagotables, por lo tanto es necesario utilizarlos con tanta efectividad que se garantice el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización. De tal forma, que los objetivos definidos para el proceso de capacitación constituyen el punto de partida, y tienen que responder justamente a estos propósitos. (García, 2003)

## **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Justificación**

Los procesos de evaluación del desempeño van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades o competencias mismas que deben ser evaluadas en el mediano y largo plazo, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. No

puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos por medio de una evaluación de desempeño.

La capacitación debe diseñarse sobre las competencias que quiere la organización y también sobre esta base es que debe medirse. En otras palabras, es necesario definir el alcance de la capacitación que se va a hacer y esto debe quedar determinado en los objetivos que se definan. Por eso resulta esencial en el proceso de planificación de la capacitación y los resultados de este.

### **3.2. Planteamiento del problema**

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la forma en que el recurso humano desarrolla las funciones específicas de sus puestos de trabajo, y cumplen con sus responsabilidades y objetivos. Por lo que, los sistemas de evaluación deben contar con niveles de medición o estándares, confiables, verificables y directamente relacionados con el puesto.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

*Chiavenato (2000), menciona que "cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo (P.68.)*

Otro de los beneficios de trabajar por competencias laborales, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y para las cuales son certificados, no

pertenecen a un contexto laboral específico, es decir, también pueden ser aplicables a otras posiciones, lo que brinda al empleado la oportunidad de desarrollo profesional dentro de la misma empresa. Mientras que entre los principales beneficios para la empresa, se encuentra la capacidad de asegurar que las políticas y acciones que se tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua a través de la estimulación de competencias laborales.

Por esto nos planteamos la pregunta sobre la si *¿La evaluación de desempeño por competencias impacta en los objetivos organizacionales?*

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo general**

Identificar si la evaluación de desempeño por competencias está relacionada con el logro de los objetivos Organizacionales.

#### **3.3.2 Objetivos específicos.**

Describir los objetivos de la organización.

Describir la evaluación del desempeño por competencias.

#### **3.4. Definición del Universo.**

Se realiza esta investigación a los empleados que trabajan directamente para la organización en el área de diseño y cuidado de la ropa, de los cuales se dividen en 4 departamentos o áreas: Personal del área de lavabilidad 4 personas, Personal del área de evaluaciones de consumo de energía para productos en general 6 personas, Personal del área de Seguridad para el usuario final 7 personas, y por último Personal del área de confiabilidad del producto 5 personas. Las cuales tienen más de 3 años trabajando para la empresa y bajo una evaluación de competencias y cumplimiento de objetivos organizacionales.

### **3.5 Tamaño y tipo de la muestras.**

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características recursos y tiempo destinado a la presente investigación. Se realizaron 22 encuestas (cuestionarios) en el área de diseño y cuidado de ropa, en la empresa de Mabe.

### **3.6. Definición de Variables**

#### **3.6.1. Variable dependiente *El impacto en los objetivos organizacionales.***

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. (Alles, M, 2007)

#### **3.6.2. Variable independiente *Evaluación por competencias***

La competencia laboral es la Habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes. (IHCD, 1998)

Conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes que ha de ser capaz de movilizar una persona, de forma integrada, para actuar eficazmente ante las demandas de un determinado contexto (Perrenoud, 2004).

### **3.7. Hipótesis.**

La evaluación por competencias impacta favorablemente en los objetivos organizacionales.

## **4. METODOLOGÍA**

### ***4.1. Diseño de la investigación***

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

En un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, condición o estímulo bajo determinadas circunstancias, para después analizar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. (Sampieri, 1997)

### **4.2. Tipo de estudio.**

Se trata de un estudio descriptivo, de campo, transversal y correlacional.

#### **4.2.1. Investigación transaccional o transversal.**

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar fotografía de algo que sucede. Por ejemplo, investigar el número de empleados, desempleados y subempleados en una ciudad en cierto momento. O bien, determinar el nivel de escolaridad de los trabajadores de un sindicato -en un punto en el tiempo-. O tal vez,

analizar la relación entre la autoestima y el temor de logro en un grupo de atletas de pista (en determinado momento). O bien, analizar si hay diferencias en contenido de sexo entre tres telenovelas que están exhibiéndose simultáneamente.

Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores. Por ejemplo, medir los niveles de aprovechamiento de grupos de primero, segundo y tercer año de instrucción básica o primaria. O tal vez medir la relación entre la autoestima y el temor de logro en atletas de deportes acuáticos, de raqueta y de pista. Pero siempre, la recolección de datos es en un único momento. (Sampieri, 1997)

#### ***4.2.2. Diseños Transaccionales Descriptivos***

Tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o –generalmente- más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (Sampieri, 1997).

#### *Diseños Transaccionales Correlacionales/ Causales*

Tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

Por lo tanto los diseños correlacionales/causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales. (Sampieri, 1997).

### *Comentario Aclaratorio*

Tanto en los diseños transaccionales descriptivos cómo en los correlacionales causales vamos a observar variables o relaciones entre éstas, en su ambiente natural y en un momento en el tiempo.

Los diseños transaccionales correlacionales/causales buscan describir correlaciones entre variables o relaciones causales entre variables, en uno o más grupos de personas u objetos o indicadores y en un momento determinado.(Sampieri, 1997)

### **4.3. Instrumento.**

Se elaboró un cuestionario de (28) reactivos (11) de datos generales (14) para la variable de desempeño por competencias y (15) para la variable cumplimiento de objetivos, el cual fue validado por pares y expertos, con escala tipo likert (ordinal).

### **4.4. Procedimiento.**

- Se pidió autorización y apoyo para realizar las encuestas al gerente del área para el manejo de información confidencial.
- Se elaboró el marco teórico
- Se revisaron los objetivos y competencias que la empresa evalúa 2 veces por años, para la verificación de cumplimiento.
- Se realizó un cuestionario con 15 preguntas para los objetivos de la empresa, y 15 preguntas para las competencias laborales de la misma y 11 preguntas para datos generales.
- Se aplicó el cuestionario al personal del área de diseño y evaluación de proyectos (22 personas).
- Se realizó el procesamiento de los cuestionarios a través de graficas de comportamiento.
- Se llevó a cabo la correlación de Pearson para comprobación de hipótesis.

- Se presentaron los resultados y sus conclusiones.

#### **4.5. Procesamiento de la información o los datos**

Se procesó la información en Excel, realizando las gráficas de comportamiento (Frecuencias absolutas y relativas) para obtener porcentajes y representarlos a través de gráficos. Se realizó la correlación de Pearson, para comprobar la hipótesis la evaluación de desempeño por competencias impacta en los objetivos organizacionales.

## 5.RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

### 5.1.Características de la población de estudio

A continuación se presentan los gráficos correspondientes a las características sociodemográficas.

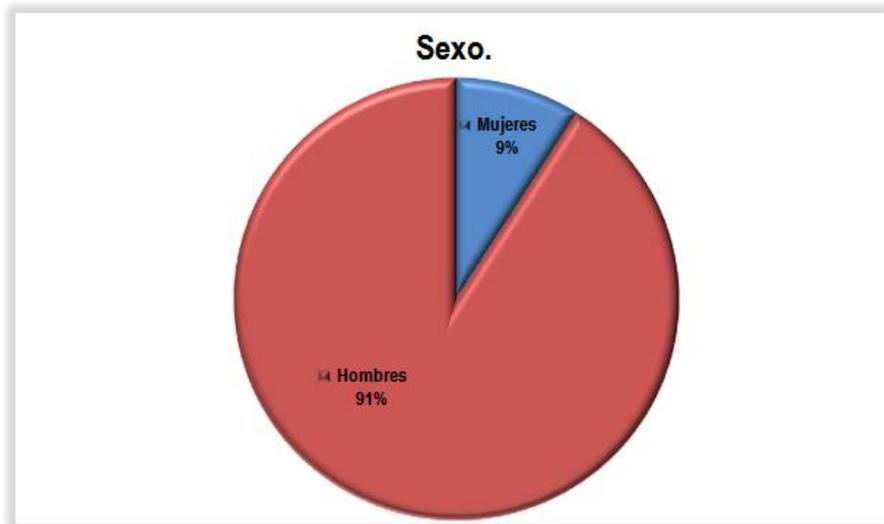


Figura 2, Genero Fuente: propia

Como se puede observar en el gráfico 2 la mayoría de la población son hombres con el (91%) y tan solo el (9%) para las mujeres de las encuestas realizadas.



Figura 3, Edad. Fuente: Propia.

En el gráfico 3 se observa que el (73%) de los encuestados tienen de 20-30 años, y el (27%) de 31-40 años.

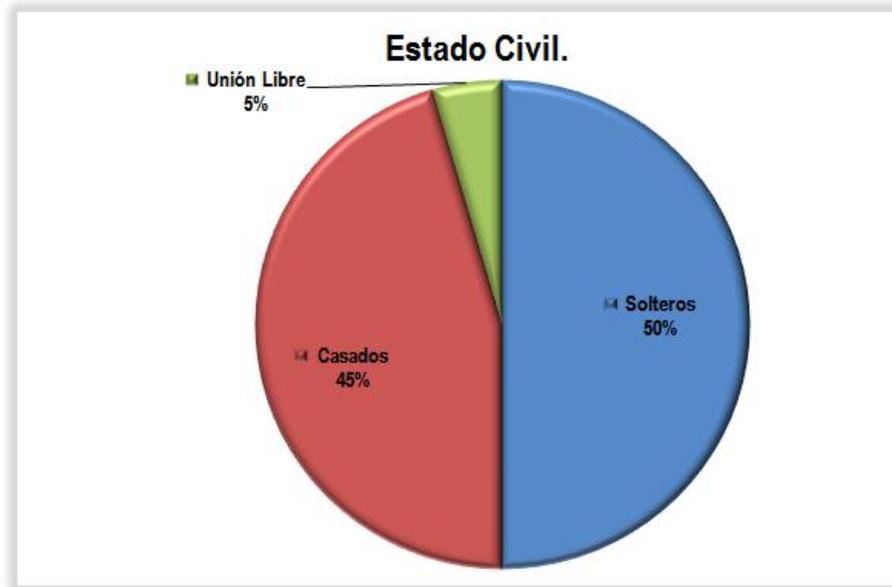


Figura 4, Estado civil. Fuente: Propia

En el gráfico número 4, podemos observar que el (50%) de los encuestados son solteros, siguiendo por el (45%) de casados, y por último el (5%) que viven en unión libre.

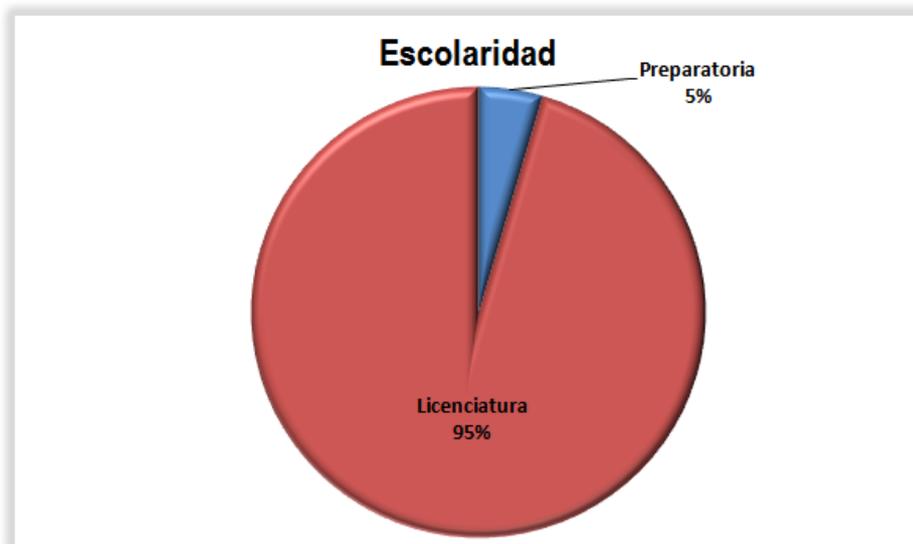


Figura 5, Escolaridad. Fuente: Propia.

En el gráfico 5 el (95%) de la población tiene una licenciatura terminada, mientras que tan solo el (5%) tiene la preparatoria.

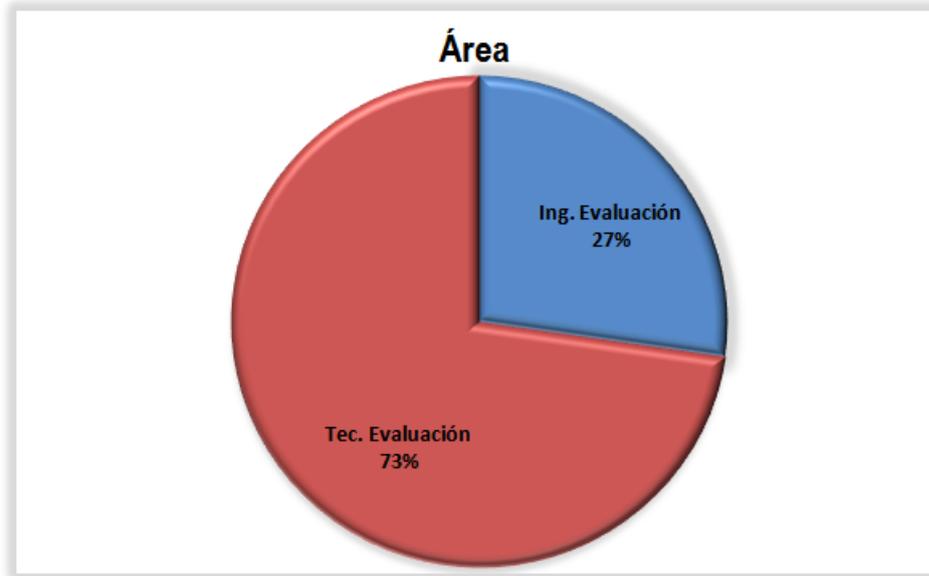


Figura 6, Área de trabajo. Fuente: Propia.

Lo que muestra el gráfico 6 relacionado al área de trabajo, el (73%) son técnicos de evaluación y el otro (27%) son Ing. De Evaluación.

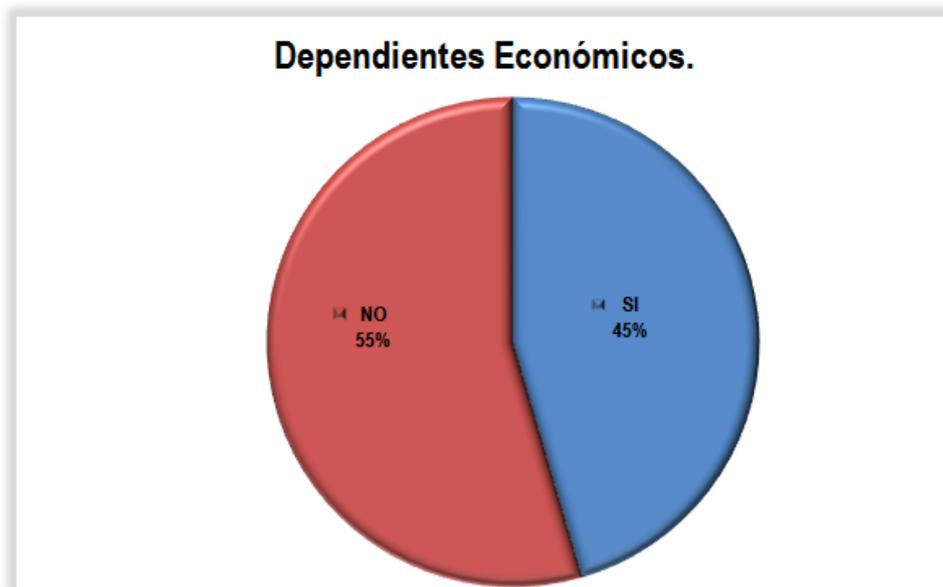


Figura 7, Dependientes socioeconómicos. Fuente: Propia

El gráfico 7 nos muestra que el (55%) no tiene dependientes económicos, mientras que el (45%) sí los tiene.

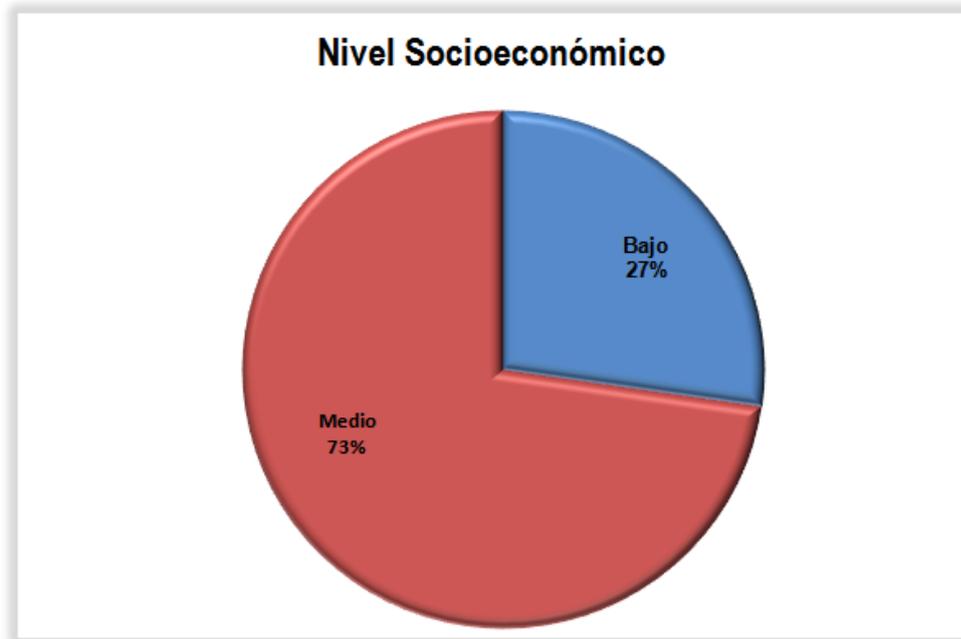


Figura 8, Nivel Socioeconómico. Fuente: Propia

En el Gráfico 8 nos muestra el nivel socioeconómico de esta investigación con el (73%) para el nivel medio y (27%) para el nivel bajo.



Figura 9, Turno de trabajo. Fuente: Propia

El gráfico 9 muestra el porcentaje de personal que labora en la empresa, siendo el (64%) en el turno matutino y el otro (36%) en el turno mixto.



Figura 10, Horas trabajadas a la semana. Fuente: Propia.

En el gráfico 10 muestra las horas trabajadas durante la semana con el (86%) de 41-60 horas y el (14%) de 20 a 40 horas.

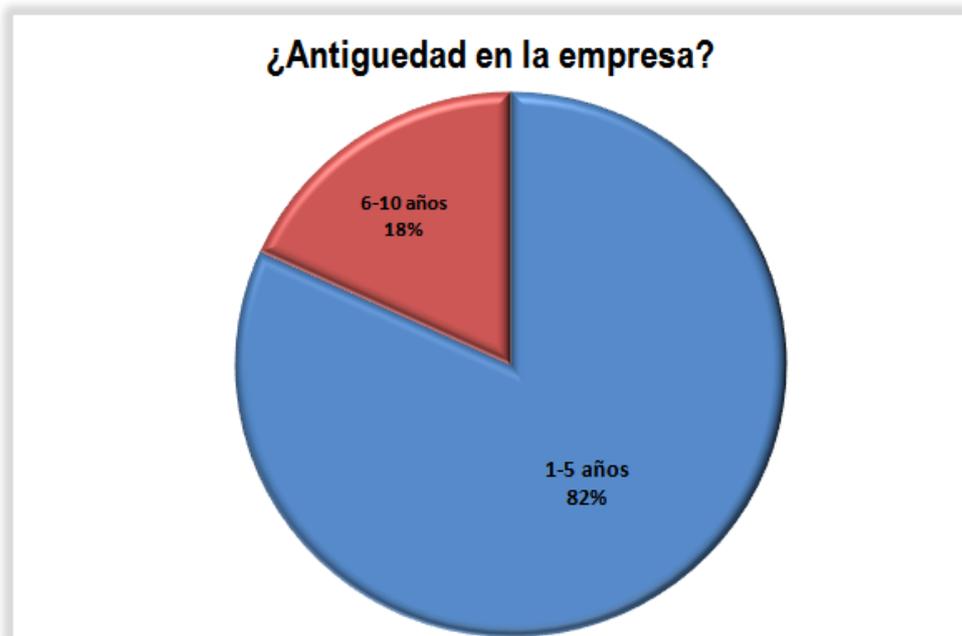
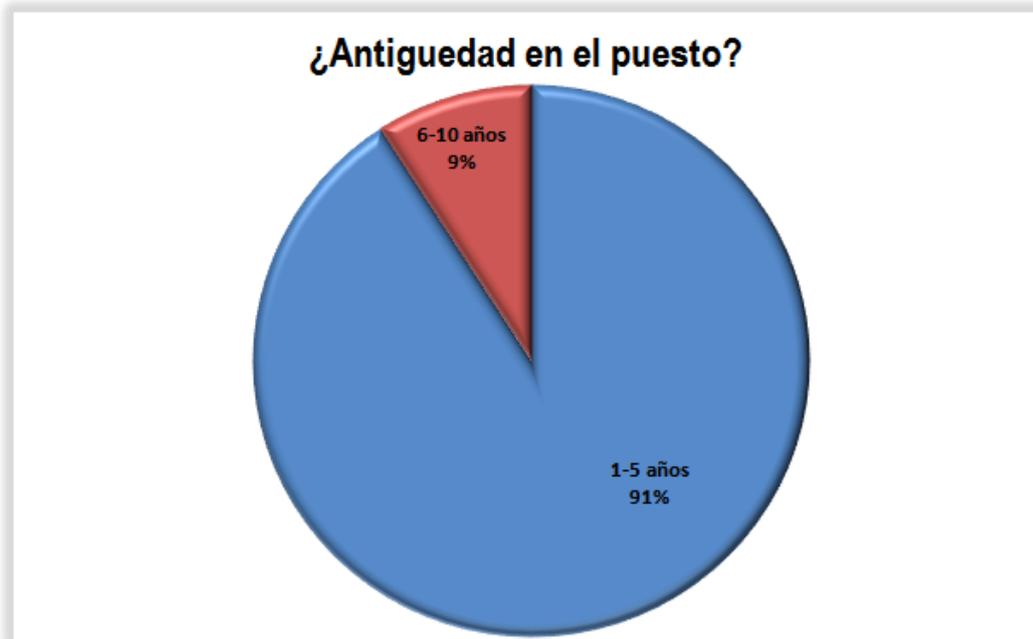


Figura 11, Antigüedad en la empresa. Fuente: Propia.

Lo que muestra el gráfico 11 sobre la antigüedad de la empresa el (82%) tiene trabajando más de 3 años, y el (18%) más de 5 años en la empresa.



*Figura 12, Antigüedad en el puesto. Fuente: Propia.*

El gráfico 12 muestra el (91%) tiene más de 3 años en el puesto, y el (9%) más de 5 años de antigüedad en el puesto.

## 5.2 Resultados de la variable evaluación por competencias

A continuación se presentan los gráficos de la variable de evaluación por competencias.

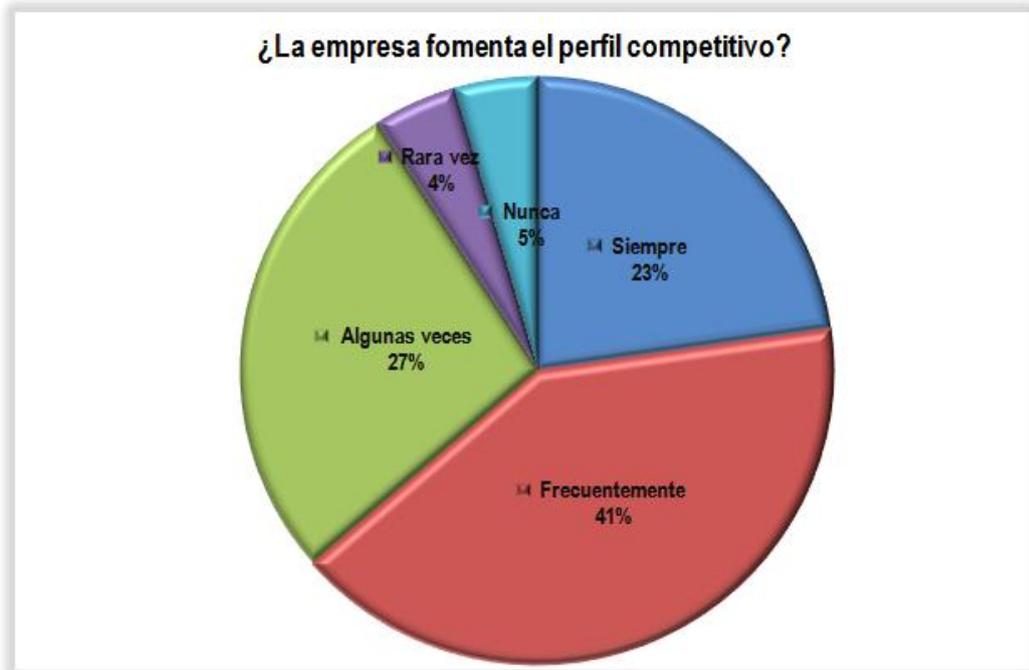
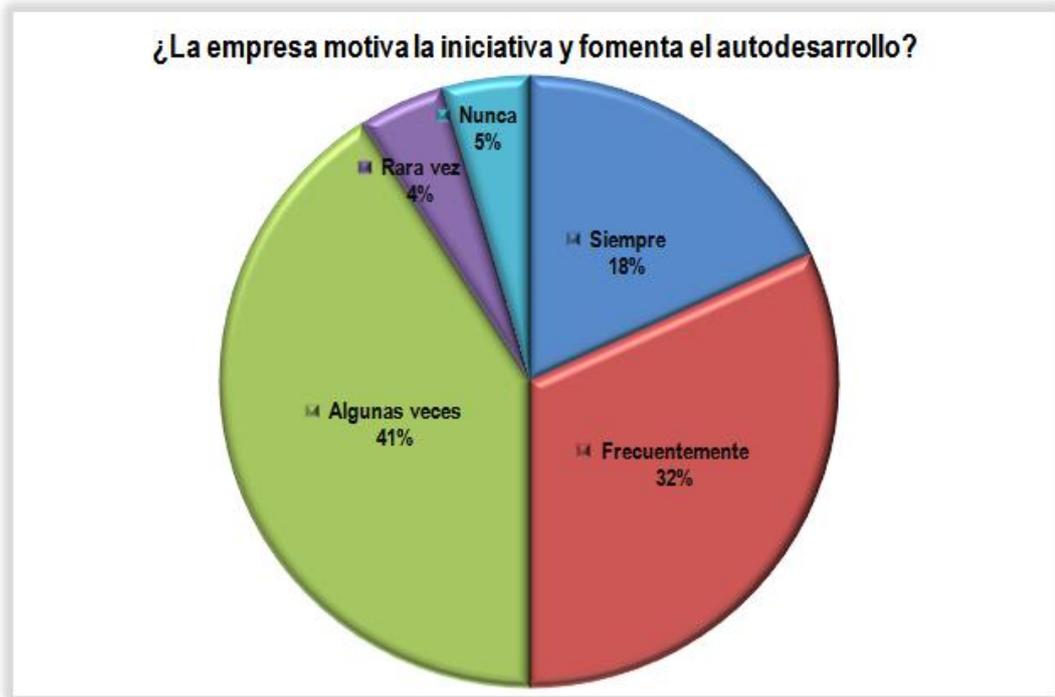
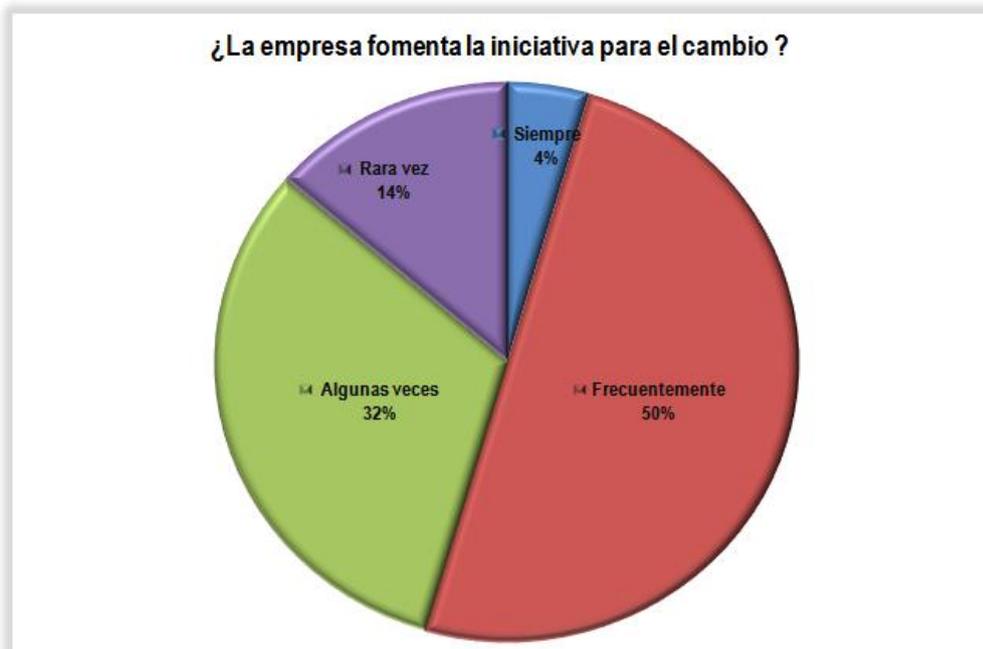


Figura 13, Perfil competitivo. Fuente: Propia.

El gráfico 13 indica que el (41%) del personal piensa que la empresa fomenta el perfil competitivo frecuentemente, el (27%) algunas veces, el (23%) siempre fomenta el perfil competitivo, mientras el (4%) y (5%) piensan que no lo fomentan.



*Figura 14*, motiva y fomenta el autodesarrollo. Fuente: Propia.  
Este gráfico 14 representa si la empresa motiva y fomenta el autodesarrollo para lo cual el (32%) frecuentemente, (41%) piensa que algunas veces, el (18%) piensa que siempre, y el (9%) nunca ó rara vez.



*Figura 15*, Iniciativa para el cambio. Fuente: Propia.

Los resultados que muestra el gráfico 15, si la empresa fomenta la iniciativa para el cambio, con el (50%) frecuentemente, el (32%) algunas veces, el (14%) rara vez, y tan solo el (4%) dice que siempre.

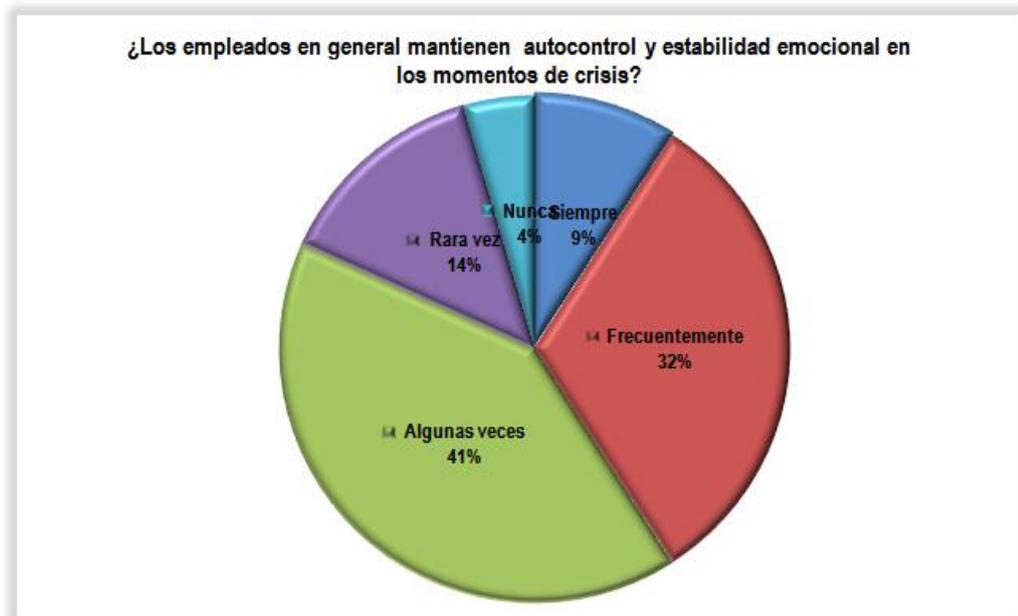


Figura 16, Estabilidad emocional. Fuente: Propia.

El gráfico 16 muestra los resultados obtenidos sobre estabilidad emocional y autocontrol, el (32%) frecuentemente, el (41%) algunas veces, el (14%) rara vez, el (9%) siempre, y nunca con (4%).

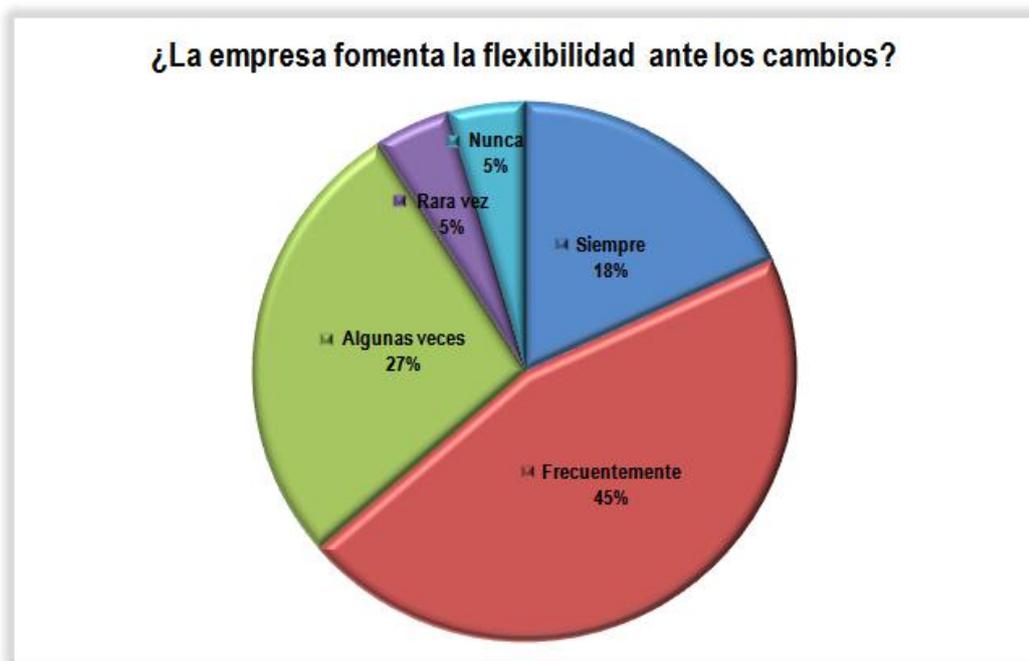


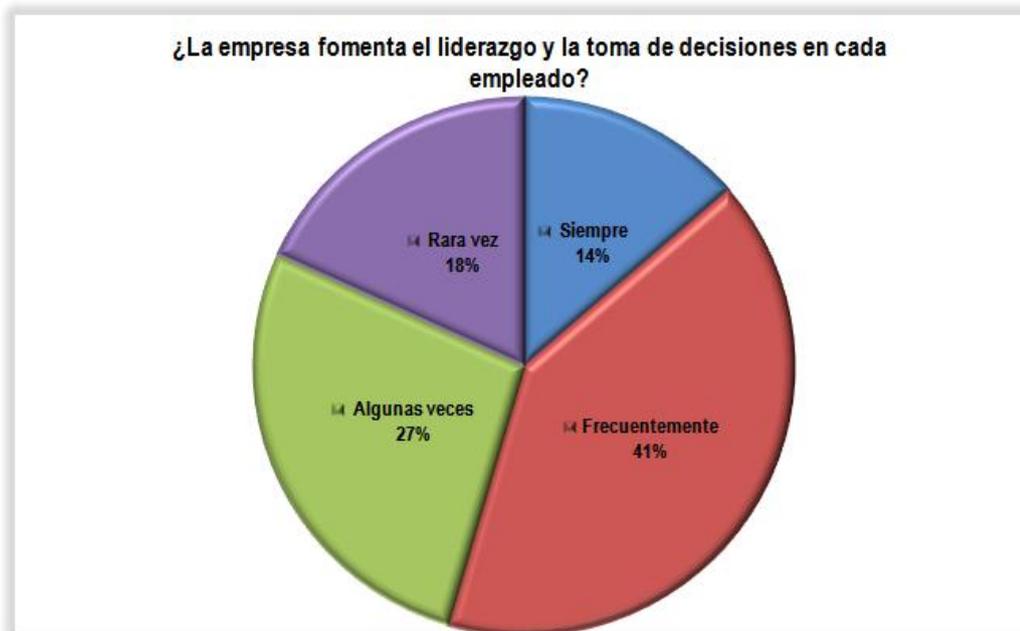
Figura 17, Flexibilidad a los cambios. Fuente: Propia.

El grafico 17 muestra la flexibilidad ante los cambios fomentados por la empresa y los resultados son (45%) frecuentemente, (27%) Algunas veces, (18%) siempre,(5%) rara vez y nunca.



*Figura 18*, Mejora e innovación. Fuente: Propia.

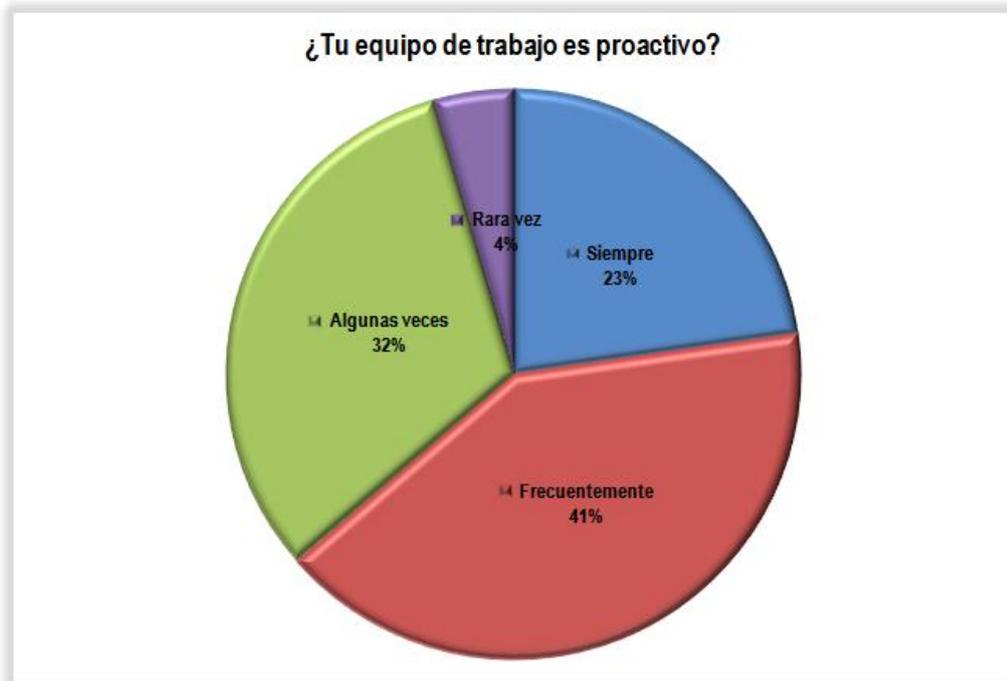
Los resultados mostrados en el grafico 18 para el tema de mejora e innovación son (50%) frecuentemente, (27%) algunas veces, (14%) siempre, y (9%) Rara vez.



*Figura 19*, Liderazgo y toma de decisiones. Fuente: Propia.

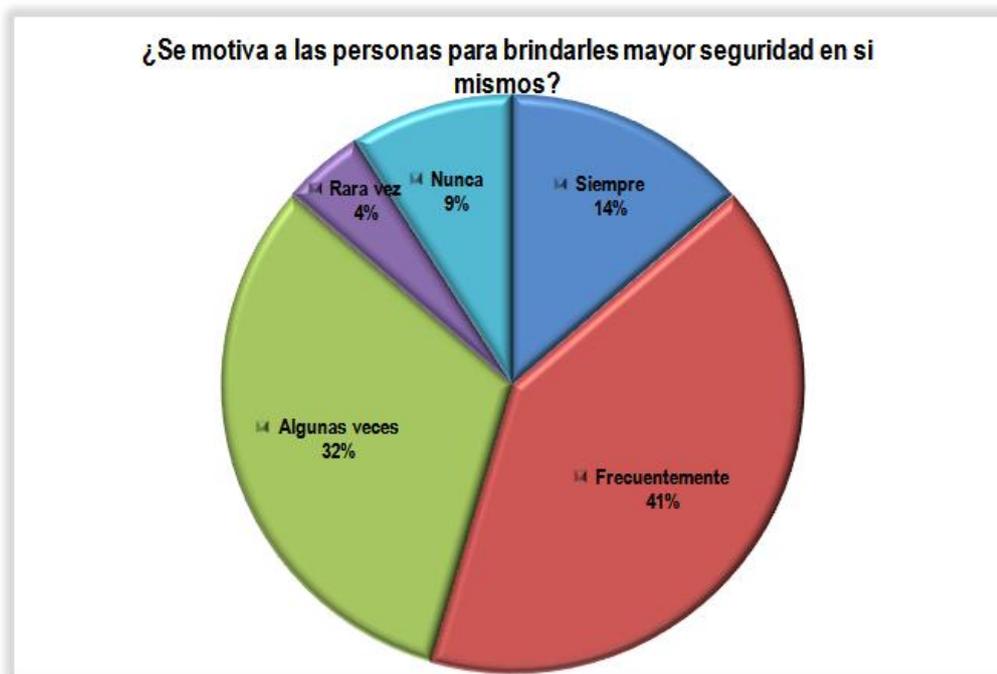
## Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

Los resultados sobre liderazgo y toma de decisiones se muestran en el grafico 19 con el (41%) frecuentemente, (27%) algunas veces, (18%) rara vez, y siempre (14%).



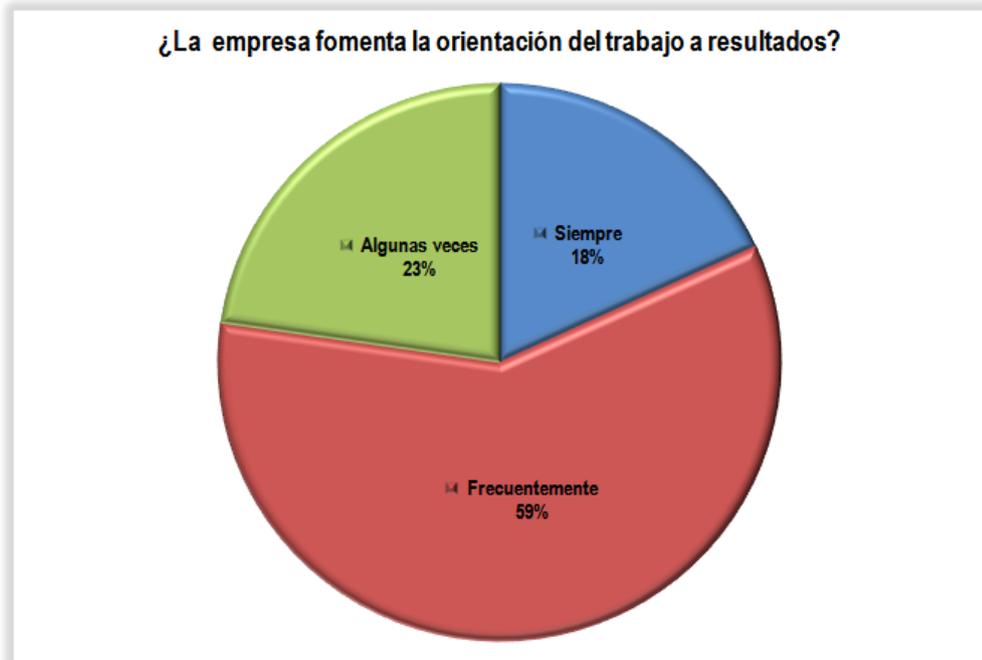
*Figura 20, Proactividad. Fuente: Propia.*

Los resultados mostrados en el grafico 20 para frecuentemente es del (41%), algunas veces (32%), siempre (23%), y el (4%) rara vez.



*Figura 21*, Seguridad en sí mismos. Fuente: Propia

El grafico 21 muestra los resultados sobre si la empresa motiva a tener seguridad en si mismos obteniendo el (41%) frecuentemente, (32%) algunas veces, el (14%) siempre, (4%) y (9%) rara vez y nunca.



*Figura 22*, Orientación a resultados. Fuente: Propia.

La orientación del trabajo orientado a resultados por la empresa se muestra en el Grafico 22, con el (55%) frecuentemente, (23%) algunas veces, y el (18%) siempre.



Figura 23, apertura y crítica constructiva. Fuente: Propia.

El gráfico 23 muestra los resultados sobre crítica y apertura obteniendo el (36%) frecuentemente, (36%) para algunas veces, el (14%) siempre, (9%) nunca, y el (5%) rara vez.

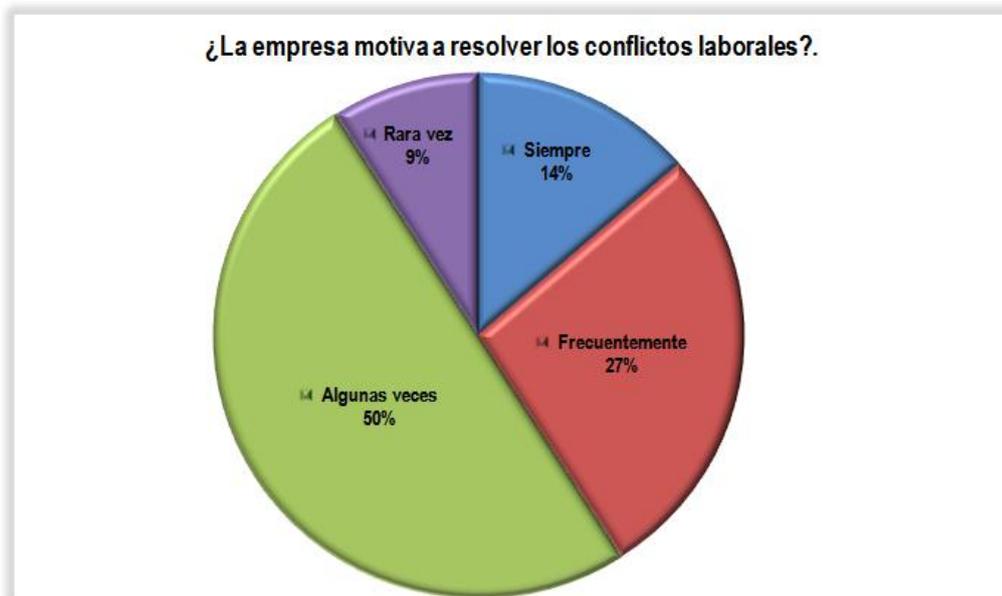


Figura 24, conflictos laborales. Fuente: Propia

Los resultados para conflictos laborales se muestran en la gráfica 24, el (50%) algunas veces, el (27%) frecuentemente, (14%) siempre, (9%) rara vez.

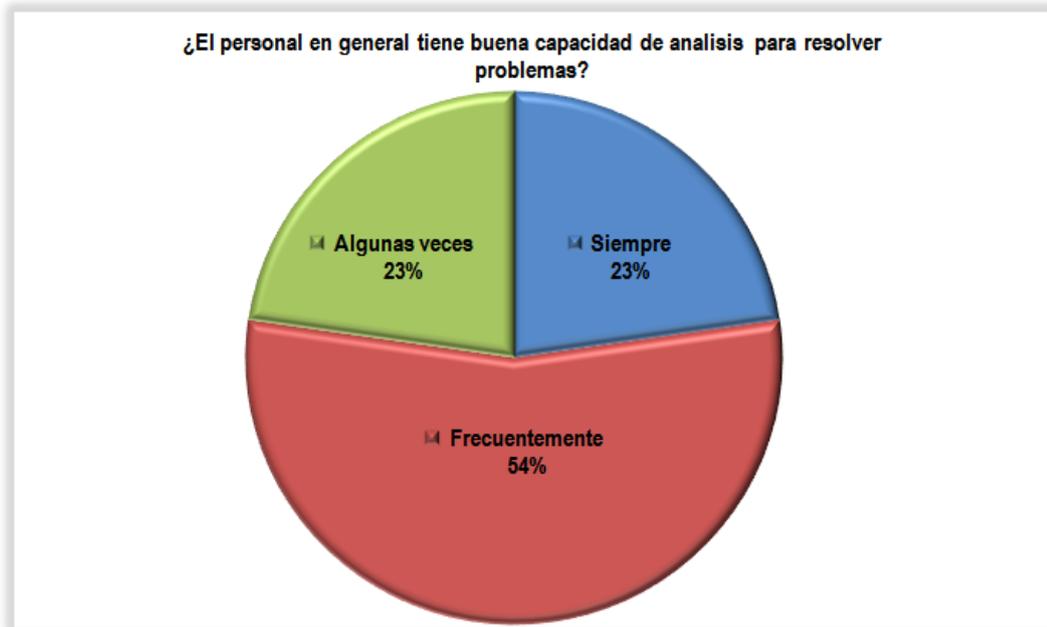


Figura 25, análisis para resolver problemas. Fuente: Propia.

El gráfico muestra los resultados sobre la capacidad de análisis para resolver problemas con los siguientes porcentajes (54%) frecuentemente, (23%) algunas veces, (23%) siempre.



Figura 26, planificación del trabajo. Fuente: Propia

El grafico 26 muestra los resultados sobre la planificación del trabajo con los siguientes porcentajes. (45%) algunas veces, (23%) frecuentemente, (18%) siempre, y el (14%) rara vez.

### 5.3 Resultados de la variable objetivos organizacionales

A continuación se presentan los gráficos de la variable el impacto en los objetivos organizacionales.

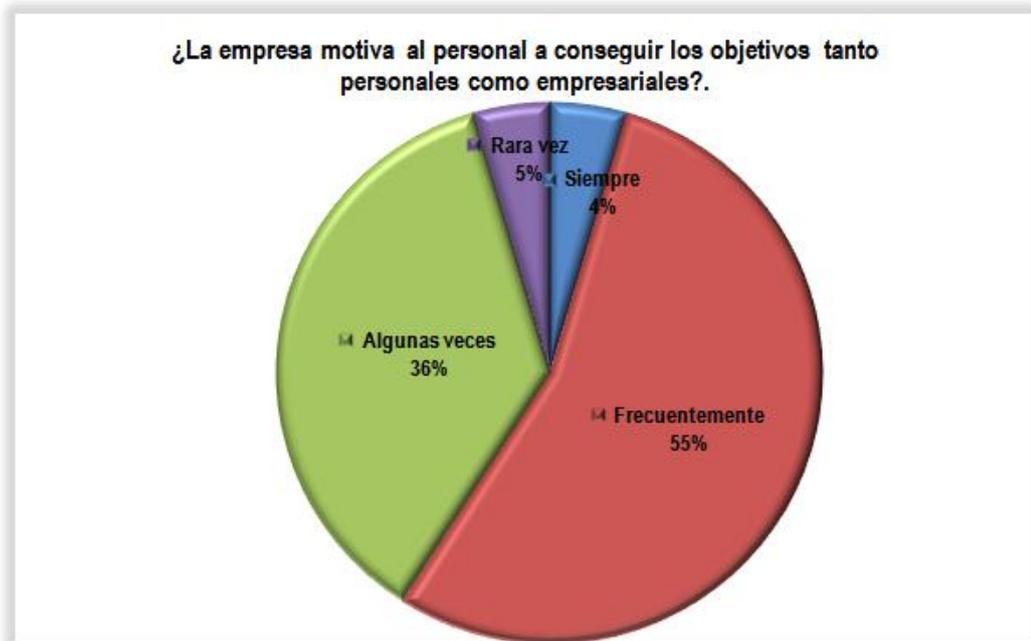
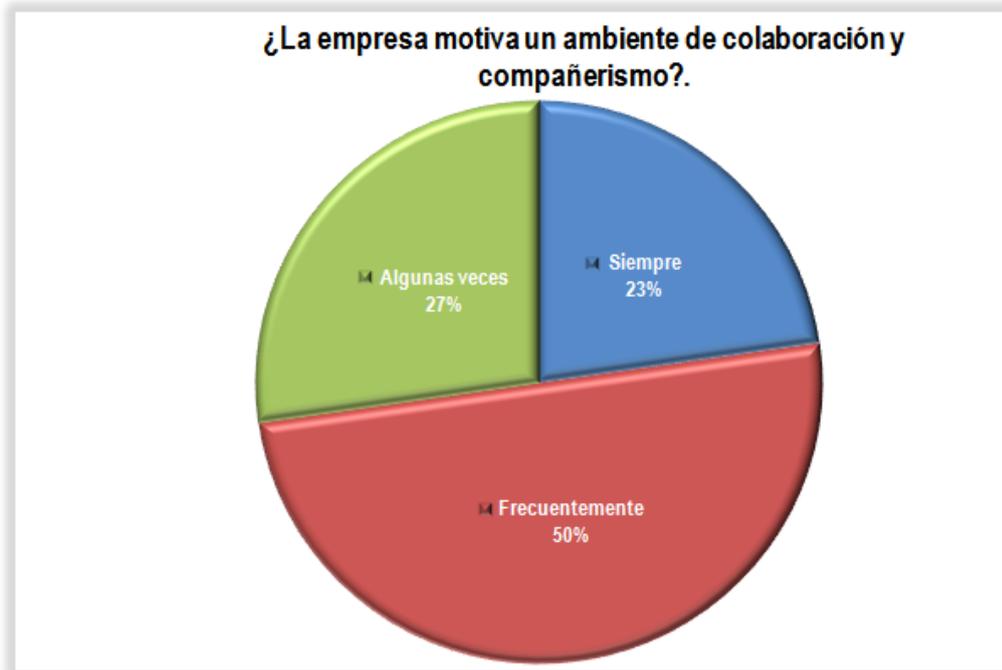


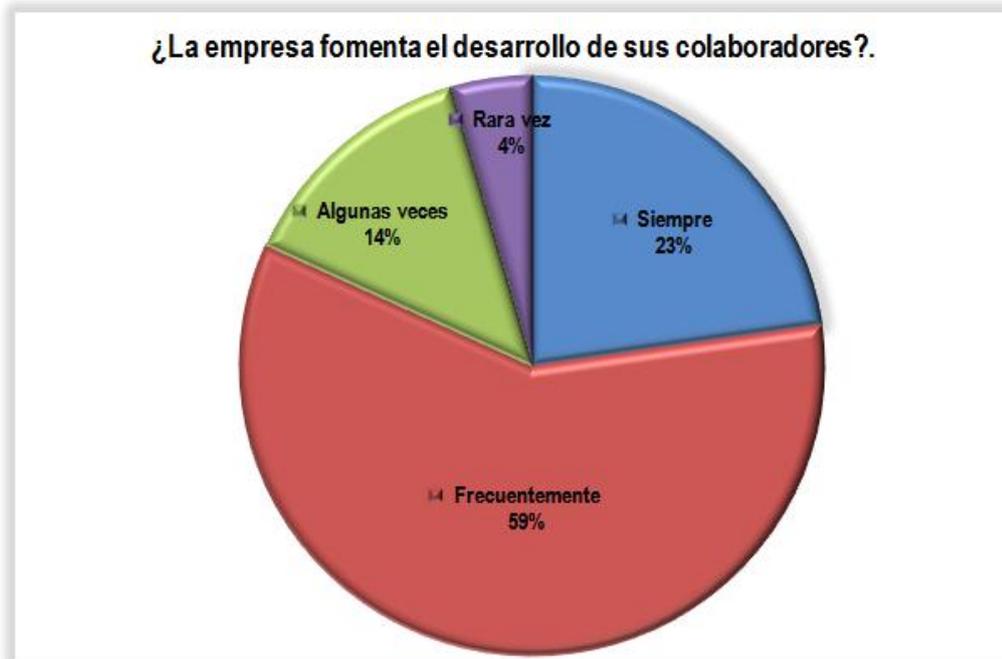
Figura 27, objetivos personales y organizacionales. Fuente: Propia.

El grafico 27 muestra los resultados para los objetivos personales y organizacionales (55%) frecuentemente, (36%) algunas veces, (5%) rara vez, y el (4%) siempre.



*Figura 28, Colaboración y compañerismo. Fuente: Propia.*

Los resultados para un ambiente de colaboración y compañerismo se muestran en el gráfico 28 con (55%) frecuentemente, (27%) algunas veces, (23%) siempre.



*Figura 29, Desarrollo de colaboradores. Fuente: Propia.*

El gráfico 29 muestra los resultados para el desarrollo de colaboradores (59%) frecuentemente, (23%) siempre, (14%) algunas veces, (4%) rara vez.

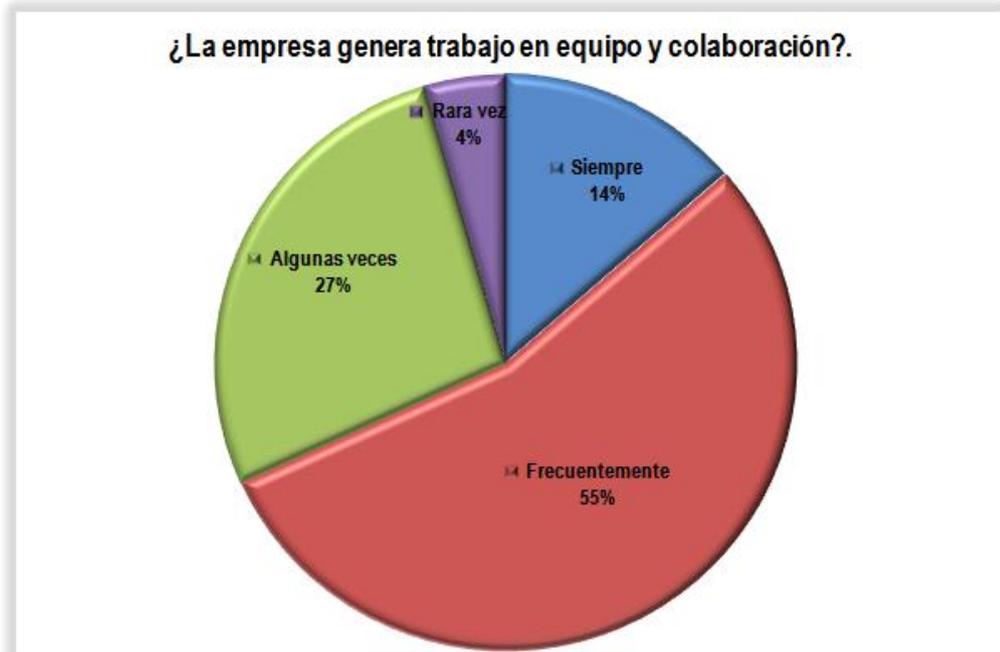


Figura 30, Trabajo en equipo. Fuente: Propia.

El gráfico 30 muestra los resultados de la encuesta realizada a empleados de la empresa de línea blanca con los siguientes porcentajes (55%) frecuentemente, (27%) algunas veces, (14%) siempre, (4%) rara vez.

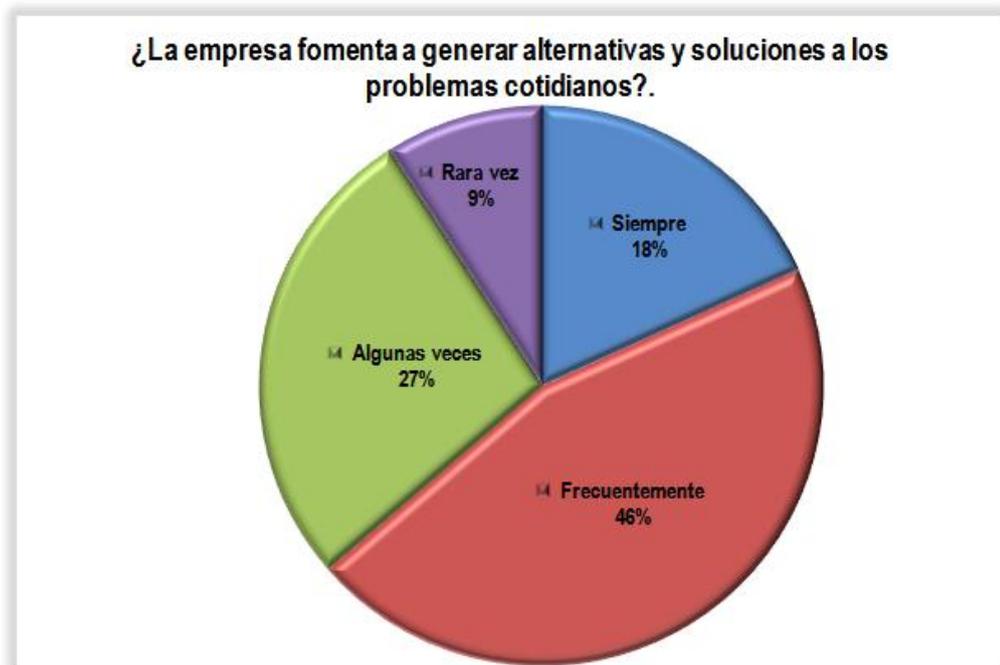


Figura 31, Solución a problemas. Fuente: Propia.

Los resultados sobre generar alternativas y soluciones a los problemas cotidianos se muestran en el grafico 31 teniendo (46%) frecuentemente, (27%) algunas veces, (18%) siempre, y el (9%) rara vez.

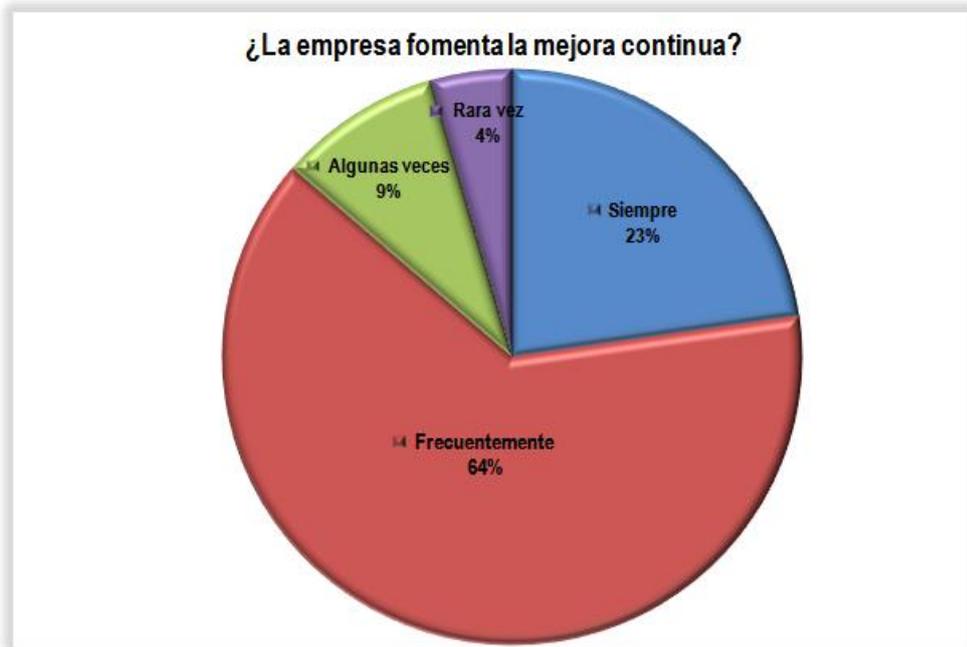


Figura 32, Mejora continúa. Fuente: Propia.

El grafico 32 muestra los resultados de la encuesta realizada a los empleados de una empresa de línea blanca obteniendo lo siguiente, (64%) frecuentemente, (23%) siempre, (9%) algunas veces, y el (4%) rara vez.

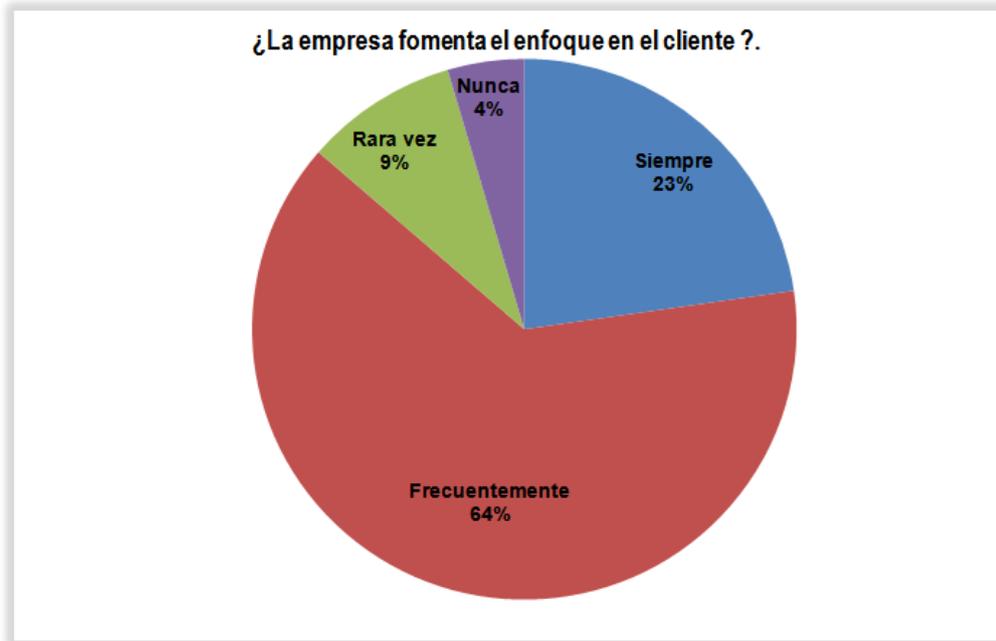


Figura 33, Enfoque en el cliente. Fuente: Propia.

El grafico 33 muestra los resultados sobre el enfoque en el cliente obteniendo los siguientes porcentajes (64%) frecuentemente, (23%) siempre, (9%) rara vez, (4%) nunca.

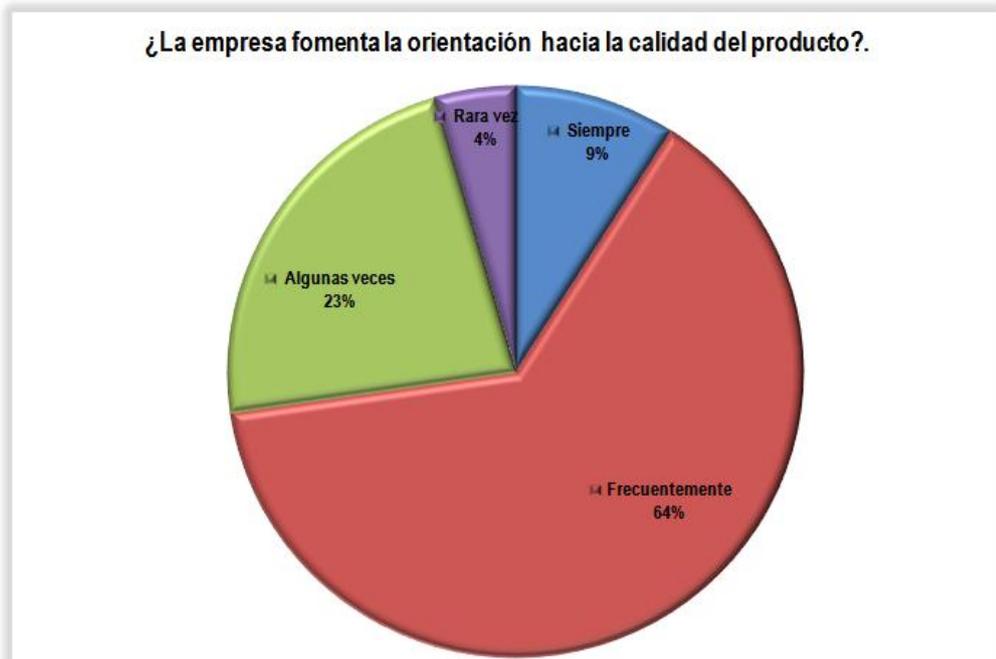


Figura 34, Calidad del producto. Fuente: Propia.

El grafico 34 muestra los resultados sobre la calidad del producto con los siguientes porcentajes, (64%) frecuentemente, (23%) algunas veces, (9%) siempre, y (4%) rara vez.

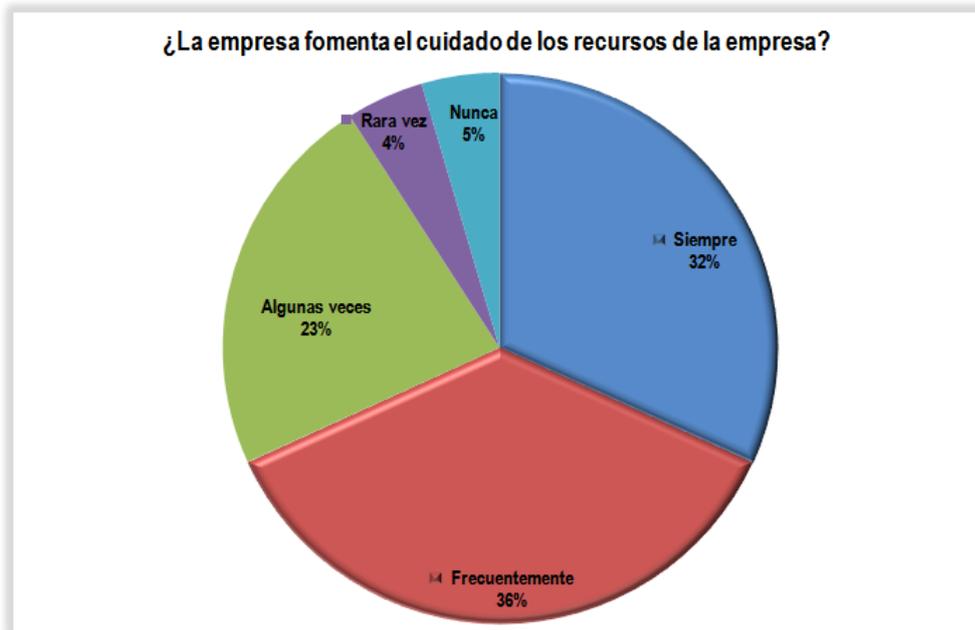


Figura 35, Cuidado de los recursos de la empresa. Fuente: Propia.

Los resultados de la encuesta realizada son mostrados en el grafico 35 con los siguientes porcentajes (36%) frecuentemente, (32%) siempre, (23%) algunas veces, (5%) nunca, y el (4%) rara vez.



Figura 36, Gestión del trabajo. Fuente: Propia.

Los resultados mostrados en el gráfico 36, para la gestión de tu trabajo son los siguientes, (45%) frecuentemente, (23%) algunas veces, (23%) siempre, y el (9%) rara vez.

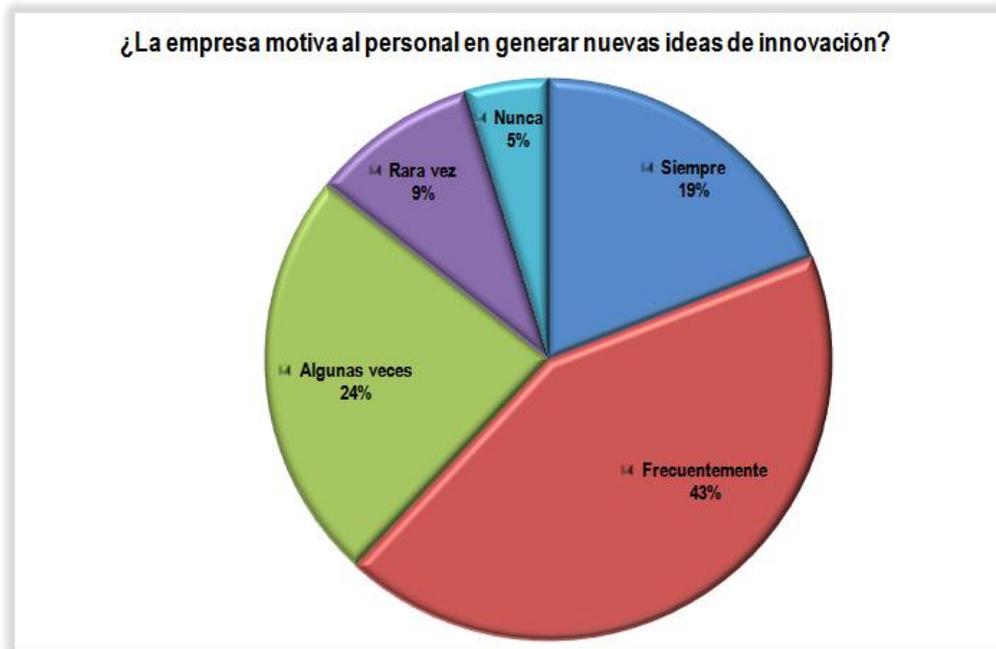


Figura 37, ideas de innovación. Fuente: Propia.

Los resultados para las ideas de innovación en la encuesta realizada se muestra en el grafico 37, con los siguientes porcentajes (43%) frecuentemente, (24%) algunas veces, (19%) siempre, (9%) rara vez, y (5%) para nunca.

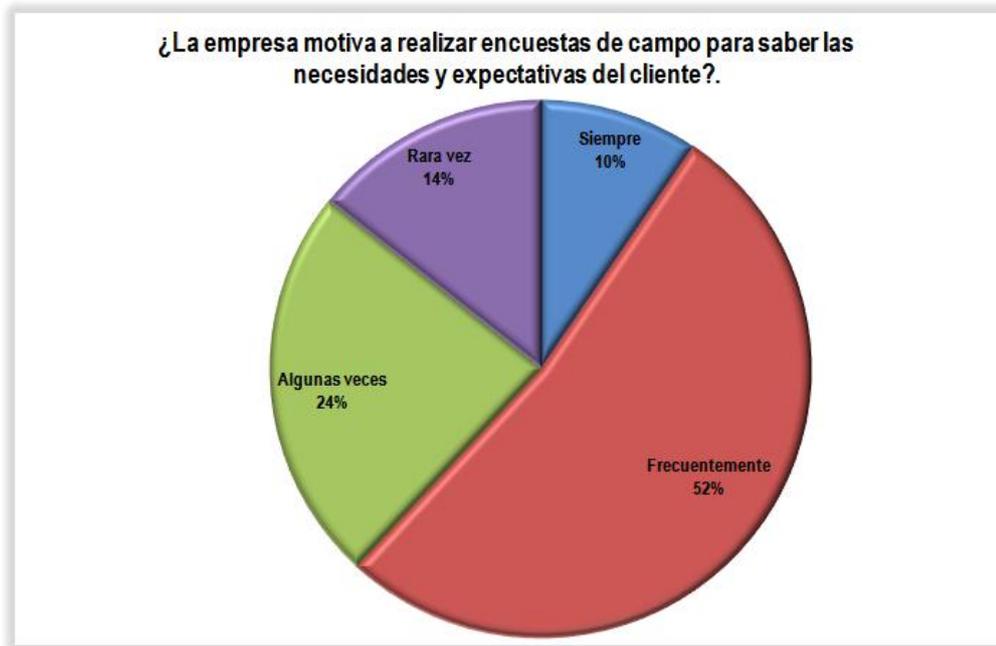


Figura 38, Expectativas del cliente. Fuente: Propia.

El grafico 38 muestra los resultados obtenidos de la encuesta realizada a necesidades y expectativas del cliente, con el (52%) frecuentemente, (24%) Algunas veces, (14%) Rara vez, y (10%) siempre.



Figura 39, Resultados negativos. Fuente: Propia.

Los resultados mostrados en el gráfico 39 sobre la acción a resultados negativos con los siguientes resultados (32%) Frecuentemente, (45%) algunas veces, (18%) siempre, y el (5%) nunca.

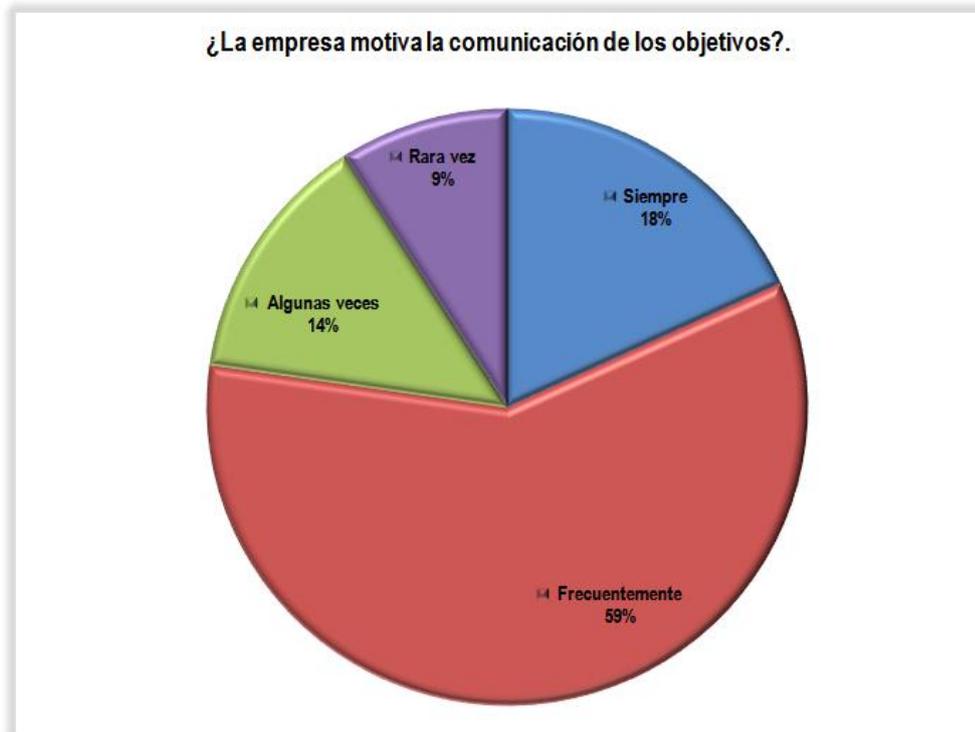


Figura 40, Comunicación de los objetivos. Fuente: Propia.

Los resultados de la encuesta sobre la comunicación de los objetivos se presentan en el grafico 40 con los siguientes porcentajes (59%) frecuentemente, (18%) siempre, (14%) algunas veces, y el (9%) Rara vez.

#### 5.4.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

En esta grafica se presenta la relación que existe entre competencias y objetivos.

##### Correlations: COMPETENCIAS, OBJETIVOS

Pearson correlation of COMPETENCIAS and OBJETIVOS = 0.848  
P-Value = 0.000

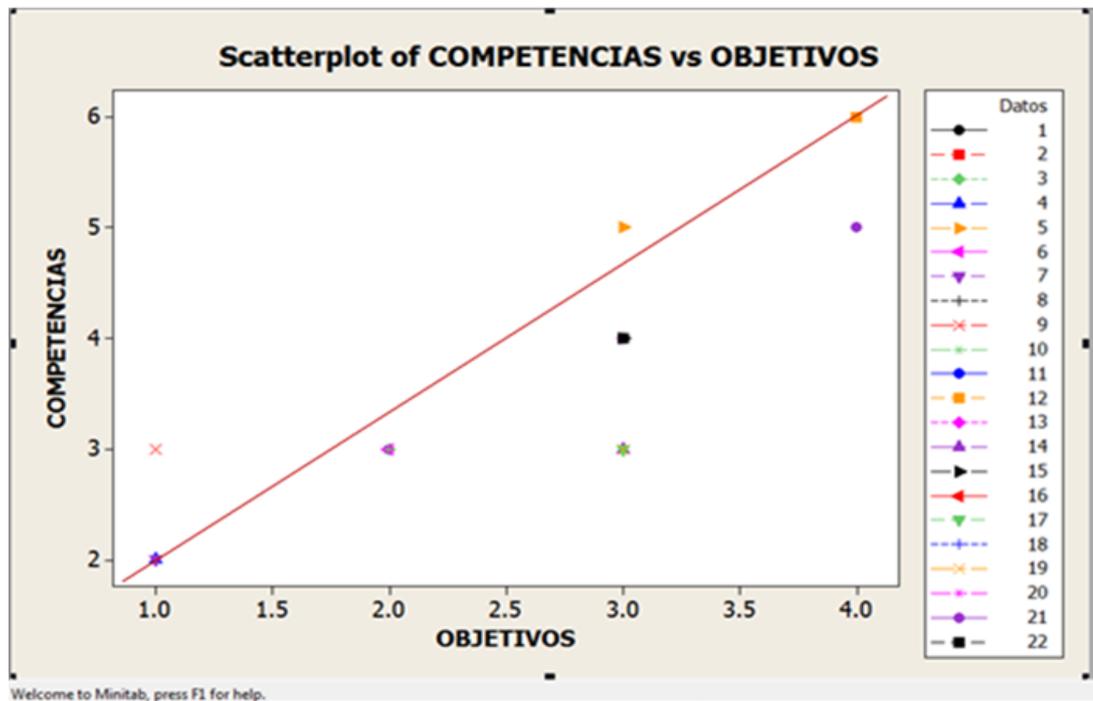


Figura 41, Correlación de Pearson competencias vs objetivos. Fuente Propia.

Según la correlación de Pearson (.848) grafico 41 existe una relación entre las 2 variables estudiadas (Evaluación de desempeño por competencias y su impacto en los objetivos organizacionales) y estadísticamentees significativa dicha correlación entre ellas, de tal manera que cuando la persona tenga mayores competencias se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

## **PROPUESTAS Y CONCLUSIONES.**

Al inicio de este estudio, se propusieron dos tipos de relaciones entre evaluación de desempeño por competencias y el impacto en los objetivos organizacionales, la cual por el resultado de correlación de Pearson de (0.848) tienen una relación significativa las variables analizadas, por lo cual la hipótesis planteada en este estudio se cumple.

Cada empresa debe generar sus calendarios de capacitación interna, para que los empleados estén enterados de cómo deben realizar su trabajo diario y que es lo que se espera de ellos, esto genera mejores maneras de realizar y tomar decisiones cumpliendo de una mejor manera los objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS

- Alles, M., (2007). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados*. Venezuela:Granica.
- Porter, M (2007).*Estrategia competitiva*.México:CECSA
- Lévy-Leboyer C (1992). *Gestión de las competencias*.Bogotá: Gestión 2000
- Johnston, M y Marshall G (2004).*Administración de ventas* (7ª edición). México: McGrawHill
- Shiffman, K (2004). *Comportamiento del consumidor*. México: Prentice Hall
- Alhama Belamaric, R.(1998) *Factor Humano, Concepto e instrumentación*. Sevilla: Trillas-eduformas
- Colectivo de Autores. (1999) *El Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Superior, su diseño y aplicación*. La Habana: Academia
- Cuesta Santos, A. (2001)*Gestión de Competencias*. La Habana: Academia.
- Lezcano Herrera, C, y Font Graupera, E. (mayo, 2004) Algunas reflexiones acerca del llamado Capital Humano Desde la óptica del análisis de la gestión de la información. *Economía y Desarrollo*, 1(135)
- Robbins, S., P., *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, (7ª edición): México: Prentice Hall

# **APENDICE**

## CUESTIONARIO

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre los objetivos organizacionales y la evaluación de competencias...  
Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: 20-25 25-30 30-35 35-40
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Puesto: \_\_\_\_\_
- 5.- Mi escolaridad es (estudios terminados de): A) Licenciatura B) Maestría C) Doctorado D) Posdoctorado
- 6.- Dependientes A) Si B) No
- 7.- Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Mixto
- 8.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 B) 20-40 C) Más de 40
- 9.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto E)
10. Antig. en la empresa: \_\_\_\_\_
11. Antigüedad en el puesto

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que **en general**, mejor refleje su situación.

### Preguntas para la evaluación por competencias

		A Siempre	B Frecuentemente	C Algunas veces	D Rara Vez	E Nunca
1	¿La empresa fomenta el perfil competitivo? Alto drive	A	B	C	D	E
2	¿La empresa motiva la iniciativa y fomenta el autodesarrollo? Alto drive	A	B	C	D	E
3	¿La empresa fomenta la iniciativa para el cambio? adaptables	A	B	C	D	E
4	¿Los empleados en general mantienen autocontrol y estabilidad emocional en los momentos de crisis? Adaptables	A	B	C	D	E
5	¿La empresa fomenta la flexibilidad ante los cambios? flexibles	A	B	C	D	E
6	¿El personal participa en la mejora e innovación? Flexibles	A	B	C	D	E
7	¿La empresa fomenta el liderazgo y la toma de decisiones en cada empleado? Proactivos	A	B	C	D	E
8	¿Tu equipo de trabajo es proactivo? proactivo	A	B	C	D	E
9	¿Se motiva a las personas para brindarles mayor seguridad en sí mismos? Autoexigentes	A	B	C	D	E
10	¿La empresa fomenta la orientación del trabajo a resultados?	A	B	C	D	E

Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

	Autoexigentes					
11	¿Existe un ambiente de trabajo que permite la apertura y la crítica constructiva? congruentes	A	B	C	D	E
12	¿La empresa motiva a resolver los conflictos laborales? Congruentes	A	B	C	D	E
13	¿El personal en general tiene buena capacidad de análisis para resolver problemas? Asertivos	A	B	C	D	E
14	¿En la empresa el personal es organizado y planifica bien su trabajo? Asertivos	A	B	C	D	E

		A Siempre	B Frecuentemente	C Algunas veces	D Rara Vez	E Nunca
1	¿La empresa motiva al personal a conseguir los objetivos tanto personales como empresariales? Organización sin fronteras	A	B	C	D	E
2	¿La empresa motiva un ambiente de colaboración y compañerismo? Organización sin fronteras	A	B	C	D	E
3	¿La empresa fomenta el desarrollo de sus colaboradores? Trabajo en equipo	A	B	C	D	E
4	¿La empresa genera trabajo en equipo y colaboración? Trabajo en equipo	A	B	C	D	E
5	¿La empresa fomenta generar alternativas y soluciones a los problemas cotidianos? Mejora continua	A	B	C	D	E
6	¿La empresa fomenta la mejora continua? mejora continua	A	B	C	D	E
7	¿La empresa fomenta el enfoque en el cliente? Calidad y cliente	A	B	C	D	E
8	¿La empresa fomenta la orientación hacia la calidad del producto? Calidad y cliente	A	B	C	D	E
9	¿La empresa fomenta el cuidado de los recursos de la empresa? Planeación estratégica	A	B	C	D	E
10	¿La empresa te da las herramientas adecuadas para gestionar tu trabajo? Planeación estratégica	A	B	C	D	E
11	¿La empresa motiva al personal en generar nuevas ideas de innovación? innovación	A	B	C	D	E
12	¿La empresa motiva a realizar encuestas de campo para saber las necesidades y expectativas del cliente? innovación	A	B	C	D	E
13	¿La empresa motiva la orientación hacia la	A	B	C	D	E

Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos...

	acción sobre resultados negativos? Comunicación					
14	¿La empresa motiva la comunicación de los objetivos? Comunicación	A	B	C	D	E