



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **FRANCISCO JAVIER ARIZAGA PROAÑO C.C.: 1716636442** y **SOFÍA CAROLINA JÁTIVA ENRÍQUEZ, C.C: 1722316773**, autores del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL CON INFORMACIÓN RECOPIADA POR UNA EMPRESA CONSULTORA.”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Abril 2016


FRANCISCO JAVIER ARIZAGA PROAÑO

C.C: 1722316773


SOFÍA CAROLINA JÁTIVA ENRÍQUEZ

C.C: 1722316773

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**“ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL CON
INFORMACIÓN RECOPIADA POR UNA EMPRESA CONSULTORA”**

**AUTORES:
FRANCISCO ARÍZAGA
SOFÍA JÁTIVA**

DIRECTOR: JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2016

Dedicatoria de Sofía

Dedico esta tesis a mis padres que son mi
guía incondicional y a un gran compañero,
que nos apoyó con el presente estudio
y nos motiva a seguir adelante
siempre con una sonrisa, Felipe Costales.

Dedicatoria de Francisco

A mis padres, por su apoyo incondicional
en esta etapa de crecimiento personal y profesional.

A mis hermanos por estar a mi lado
en cada etapa de mi vida.

A mi amigo especial, Felipe Costales,
que nos apoyó durante esta etapa, desde la tierra y desde el cielo.

Agradecimiento

Agradecemos a la Firma Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda., representada por sus integrantes, por su apoyo durante la etapa de estudios y la realización de este trabajo; también a Jaime Moreno por su dedicación y entrega a la academia, representando una guía importante durante nuestra etapa de estudiantes y en el desarrollo de este estudio.

ÍNDICE

Capítulo I	1
Justificación	1
Planteamiento del problema.....	4
Problema de la Investigación	4
Preguntas directrices	4
Objetivos.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Capitulo II.....	6
Marco teórico	6
Evaluación del desempeño laboral por competencias	6
Antecedentes históricos	6
Nuevas perspectivas	7
Gestión y evaluación por competencias	9
Evaluación del potencial	14
Descripción de la evaluación cognitiva.....	18
Descripción de la evaluación conductual	19
Descripción de la evaluación de personalidad	19
Correlación de variables	20
Conceptualización de la correlación de variables	20
Modelos de correlación de variables	21
Interpretación del coeficiente de correlación	25

Capítulo III.....	26
Marco metodológico	26
Enfoque de la Investigación	26
Tipo de Investigación	26
Diseño de la Investigación	26
Población y muestra	27
Componentes del estudio	27
Levantamiento de la Información	31
Procesamiento de datos	36
Limitaciones en el diseño de la investigación.....	37
Capítulo IV.....	38
Informe de resultados.....	38
Estadística descriptiva de los constructos	38
Correlación de variables.....	50
Capítulo V	55
Conclusiones y recomendaciones	55
Conclusiones	55
Recomendaciones.....	56
BIBLIOGRAFÍA	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diferencias entre enfoque tradicional y enfoque por competencias. Adaptación (Paredes Santos, 2004), p.11	10
Figura 2: Tipos de evaluación por competencias.....	14
Figura 3: Coeficiente de correlación de Spearman ρ	22
Figura 4: Distribución t de Student.....	22
Figura 5: Coeficiente de correlación de Pearson	23
Figura 6: Correlación perfecta positiva.....	24
Figura 7: Correlación perfecta negativa.....	24
Figura 8: Correlación aleatoria	25
Figura 9: Desagregación del perfil a competencias de puesto	28
Figura 10: Ejemplo Potencial Cognitivo.....	30
Figura 11: Ejemplo Potencial Personalidad	30
Figura 12: Ejemplo de Potencial Conductual	31
Figura 13: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, de manera global.....	40
Figura 14: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, grupo ocupacional: jefes	42
Figura 15: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, grupo ocupacional: especialistas.....	43
Figura 16: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, grupo ocupacional: asistencial	44
Figura 17: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, grupo ocupacional: obreros.....	45

Figura 18: Relación de las medias por grupo ocupacional	47
Figura 19: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2 Global	51
Figura 20: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2, grupo ocupacional jefes ..	53
Figura 21: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2, grupo ocupacional especialistas.....	53
Figura 22: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2, grupo ocupacional asistencial.....	54
Figura 23: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2, grupo ocupacional obreros	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Interpretación de índices de correlación. Salvador (2010)	25
Tabla 2: Población evaluada	27
Tabla 3: Competencia / Indicador de conducta / Pregunta	28
Tabla 4: Ponderación de factores de la Evaluación de Desempeño por Competencias.....	33
Tabla 5: Aplicación de pruebas psicométricas por grupo ocupacional.....	34
Tabla 6: Número de evaluadores por Grupo Ocupacional.....	36
Tabla 7: Estadística descriptiva de la variable de Evaluación de Desempeño por Competencias por grupo ocupacional.....	38
Tabla 8: Estadística descriptiva de la variable de evaluación de potencial por grupo ocupacional	39
Tabla 9: Media de evaluación de potencial y de evaluación del desempeño por competencias, por grupo ocupacional.....	46
Tabla 10: Distribución de número de personas por grupo ocupacional y rangos para la evaluación del Desempeño por competencias y de potencial	48
Tabla 11: Coeficiente de Correlación Global	51
Tabla 12: Correlación entre variables por grupo ocupacional	52

Capítulo I

Justificación

La gestión del Talento Humano en una organización tiene como principio fundamental dotar del personal competente en el desarrollo de sus actividades. Para alcanzar este gran objetivo se deben considerar buenas prácticas, modelos o metodologías encaminadas a desarrollar al personal desde todas sus perspectivas. De manera general, los subsistemas de la gestión del talento humano se centran en la selección, evaluación y desarrollo del personal. En el componente de la selección y evaluación se pueden considerar varias metodologías, que pueden ir desde las más tradicionales hasta las utilizadas actualmente como la evaluación del desempeño laboral por competencias de 360° (Alles, 2006). Al descomponer el componente de desarrollo aparece la evaluación del potencial como un mecanismo para la identificación del personal más idóneo en la cadena de crecimiento. Además, el potencial puede ayudar en la selección de personal, planes de carrera, sucesión, etc.

Considerando estos procesos y metodologías de evaluación, el presente estudio pretende identificar la relación entre el desempeño por competencias y el potencial de una persona, con el fin de sustentar la validez de estos constructos y que, en efecto, miden distintas variables enfocadas cada una en un objetivo.

La evaluación del desempeño por competencias cuantifica el grado en el que un trabajador cumple el nivel de competencias requeridas en el perfil del cargo, a través de la percepción de los que se encuentran alrededor de su desempeño laboral y su propia percepción. Cada factor de evaluación puede considerar una ponderación diferente frente al valor final de la evaluación, siendo un valor continuo. A esta metodología se la conoce como de 360°.

La evaluación del potencial, por su parte, busca cuantificar y predecir el grado en el que un individuo se podría comportar frente a varias circunstancias y factores externos, y, en el caso de ser un resultado alto, podría decirse que tiene un alto potencial.

Este trabajo de investigación requiere determinar el grado de correlación que existe entre estos dos constructos metodológicos, ya que, en el caso de que la relación sea muy cercana, podría considerarse solo uno de los métodos para evaluar el potencial o el desempeño laboral, siendo uno predictor del otro. El determinar esta correlación de variables permitirá a la organización orientar la evaluación del personal hacia modelos que simplifiquen los esfuerzos del personal de talento humano, generando constructos que no estén relacionadas directamente y que busquen objetivos que les permitan evaluar diferentes frentes del perfil de los trabajadores.

El estudio se realizará con los datos recolectados por una empresa consultora en un proyecto específico. La empresa consultora ha autorizado a los investigadores a tomar los datos fuente de esta investigación y realizar las evaluaciones y mediciones de la evaluación del desempeño y la evaluación del potencial, requeridas para generar la información necesaria para el análisis de la correlación de las variables de este estudio. Sin embargo, no se cuenta con la autorización de divulgar el nombre de la institución cliente, pero sí para presentar los resultados de la investigación, avalando la veracidad de la información. Se realizará el análisis de más de 1500 datos, considerando que cada evaluado debe contar con las dos herramientas de evaluación.

Los beneficios esperados para la empresa serán determinar el grado de la evaluación del desempeño de su personal, así como el del potencial, y que, a su vez, les permita identificar futuras metodologías y constructos en el caso de que se compruebe la alta correlación entre estas variables. Por su parte, el beneficio para los investigadores, será

identificar la correlación de estos constructos, y en un futuro, generar nuevos modelos de evaluación del desempeño por competencias y del potencial.

Planteamiento del problema

El núcleo de la presente investigación es determinar si los constructos del desempeño laboral y el potencial son similares o no. Investigaciones previas tienen visiones alineadas con el presente estudio, tal es el caso de los autores, Michael Lombardo y Eichinger (2004), que afirman que son conceptos totalmente diferentes. Arboleda (2012) determina que:

El potencial no es desempeño, es la primera premisa fundamental que se debe tomar en cuenta. El potencial mide las posibilidades de un individuo de progresar en una organización, mientras que, el desempeño, mide el grado en el que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo.

De ser el caso de que no se identifique la relación de los constructos citados, se corre el riesgo que las variables estarían midiendo características similares, por lo cual, desgastarían la gestión del talento humano.

Problema de la Investigación

¿Cuál es el grado de relación entre el desempeño laboral por competencias y el potencial de un trabajador?

Preguntas directrices

- ¿Cómo se define el desempeño laboral por competencias en el contexto organizacional?
- ¿Cómo se determinan las competencias a evaluar en un puesto de trabajo de la institución en estudio?
- ¿Cómo se define el potencial de las personas en la organización?
- ¿Cuáles son los elementos que conforman el potencial en este estudio?
- ¿Cómo deben relacionarse los resultados de las evaluaciones de desempeño por competencias respecto a los resultados de la evaluación potencial, para establecer criterios efectivos de gestión del talento humano en la institución de estudio?

- ¿La evaluación del desempeño laboral y la evaluación del potencial son dos constructos diferentes?

Objetivos

Objetivo General

Identificar la correlación entre la evaluación del desempeño laboral por competencias y el potencial del talento humano para establecer criterios efectivos de gestión institucional. En la práctica se considera que el desempeño por competencias y el potencial son dos constructos diferentes, por lo que este estudio pondrá a prueba si efectivamente lo son.

Objetivos Específicos

- Identificar teóricamente los constructos del potencial y el desempeño por competencias en la literatura.
- Definir los elementos y factores que identifican el potencial de los trabajadores en el presente estudio.
- Describir las propiedades técnicas de las herramientas de evaluación del desempeño laboral y del potencial de los trabajadores de la institución en estudio.
- Realizar el análisis de resultados de la evaluación del desempeño laboral y el potencial de los trabajadores para establecer su relación entre las dos variables e identificar posibles aplicaciones y consecuencias en la gestión del talento humano.

Capítulo II

Marco teórico

Evaluación del desempeño laboral por competencias

Antecedentes históricos

McClelland (1973) como precursor del modelo de competencias, refiere a este modelo como una alternativa de medición que se enfoca en los rasgos y la inteligencia para medir y predecir el rendimiento humano. Define competencia como el grado de habilidad de un individuo para desempeñar las tareas (McClelland, 1973). Posteriormente Richard (1982), continúa con el estudio de las competencias e identifica que la selección de personal debería ser basada en la relación de las características personales con el rol que desempeñará en su entorno laboral, lo que le lleva a identificar 21 competencias en base al estudio realizado por Klemp en el año 1980. En el estudio que realizan Medina y Castañeda (2010), afirman que con el transcurso de los años los autores más relevantes que han desarrollado el modelo de las competencias son: Stark, Rowe, Mirabile Pereda & Berrocal, Shippman, Spector, Levoyer y Spencer & Spencer.

Pereda & Berrocal (2001), aseguran que las competencias son un conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo; por otro lado, Shippman (2000), asegura que las competencias surgen de la recopilación de varias corrientes teóricas y no de un solo autor. Levoyer (2003), define que las competencias son recopilaciones de comportamientos que unas personas desarrollan con mayor nivel que otras, y que como consecuencia son más eficaces en situaciones determinadas. Spencer & Spencer (2008), por su parte, definen a las competencias como una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación.

Nuevas perspectivas

En los últimos años las tendencias de la gestión de competencias han ido evolucionando hacia nuevos enfoques. Autores modernos consideran a las competencias como elementos que contribuyen a la discriminación del desempeño laboral, la identificación de la eficacia organizativa y comportamientos observables (Deshpande, 2013). Medina y Castañeda (2010) en su estudio “Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia”, adoptan la definición de competencias como la “capacidad para realizar roles y situaciones de trabajo a los niveles requeridos en el empleo” (p.123). Además refieren que para la definición de competencias es necesario contar con cuatro aspectos fundamentales:

1. Factores que permitan a la organización identificar el nivel mínimo y nivel ideal de atributos en los colaboradores.
2. Factores que permitan discernir entre desempeño bajo, medio y alto.
3. Las competencias deben ser orientadas estratégicamente para alinear a la organización a la eficacia.
4. Las competencias deben ser basadas en comportamientos observables.

El propósito del modelo de competencias es identificar las características importantes, habilidades, conocimientos y personalidad, que son necesarias para un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Deshpande, 2013). Kristina Čižiūnienė (2015), define que la administración del talento humano es uno de los procesos más importantes dentro de las instituciones; ya que son los encargados de mantener en sus filas personal adecuado y calificado para alcanzar los objetivos organizacionales. Adicionalmente sugiere que las competencias proporcionan requisitos previos para una adaptación más adecuada, fácil y oportuna en el mercado de trabajo. Para Laužackas (2008), las competencias se refieren a una

secuencia de objetivos de aprendizaje humano y se convierten en un parámetro finito. A lo que Kristina Čižiūnienė (2015) concluye que el recurso humano y sus competencias se reflejan en la ejecución de sus funciones organizacionales y tienen un impacto importante en la competitividad y el desempeño laboral. Las competencias son la capacidad de realizar una determinada actividad basándose en el conocimiento adquirido, habilidades, destrezas y valores (Čižiūnienė, 2015).

Por tanto, varias son las interpretaciones de la palabra Competencia que los autores nos dan como referencia. Para el presente estudio, y considerando a estos autores, se define que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades / destrezas y aptitudes que conducen a altos desempeños a cumplir mejores resultados utilizando una menor cantidad de recursos. A continuación se describe sus componentes:

Conocimientos: Son conjuntos de información que se adquiere vía educación formal, capacitación y análisis de la información. Ejemplo: Estadística descriptiva, Administración de recursos humanos, Matemáticas, Química, Biología. Adaptado de (The Occupational Information Network, O*NET , 2016).

Habilidades: Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica. Ejemplo: Negociación, Inspección de productos, Organización de la información, Instrucción. Adaptado de (The Occupational Information Network, O*NET , 2016).

Aptitudes: Refiere al potencial latente de un individuo para la ejecución de a una o varias tareas. Ejemplo: Autocontrol, Expresión oral, Iniciativa, Sociabilidad. Adaptado de (The Occupational Information Network, O*NET , 2016).

Según la Firma Consultora Ernst&Young (2011), las competencias deben cumplir las siguientes características para ser implantadas en las organizaciones con éxito y que sean

factibles de lograr y desarrollar, en su publicación manual del director de recursos humanos, gestión por competencias:

Adecuadas al negocio: Se debe identificar con apego al logro de objetivos organizacionales, que conduzcan al éxito empresarial.

Adecuadas a la realidad actual y futura: Se debe considerar la situación actual y las posibles adaptaciones que podrían existir en el futuro.

Operativas, codificables y manejables: Toda competencia requiere una escala de medición, es decir que pueda ser medida y clasificada.

Exhaustiva: Las competencias deben abarcar todos los aspectos organizacionales de su talento humano.

Terminología y evaluación: El lenguaje de descripción de competencias debe ser estándar para una interpretación igualitaria en lo que se espera del talento humano y la base de evaluación al que se registrarán.

De fácil identificación: La obtención de información de las competencias de un cargo debe ser rápida y clara.

Gestión y evaluación por competencias

El modelo de competencias tiene como objetivo formar personas competentes y aptas, que contribuyan al cumplimiento de objetivos organizacionales de cada empresa y mediante este sostenerse y sobresalir en el mercado (Giraldo, 2004). El modelo de gestión por competencias pretende identificar las competencias que permiten que el desempeño del talento humano tenga una tendencia a la excelencia o identificar el poco desarrollo de competencias. El enfoque de gestión por competencias tiene varias diferencias con el enfoque tradicional, ya que determina específicamente lo que el puesto organizacional requiere para el mejor desarrollo de sus funciones.

A continuación se presenta un cuadro de diferencias entre en enfoque tradicional y el enfoque por competencias, en la que se rige la metodología MPC (Paredes Santos, 2004):

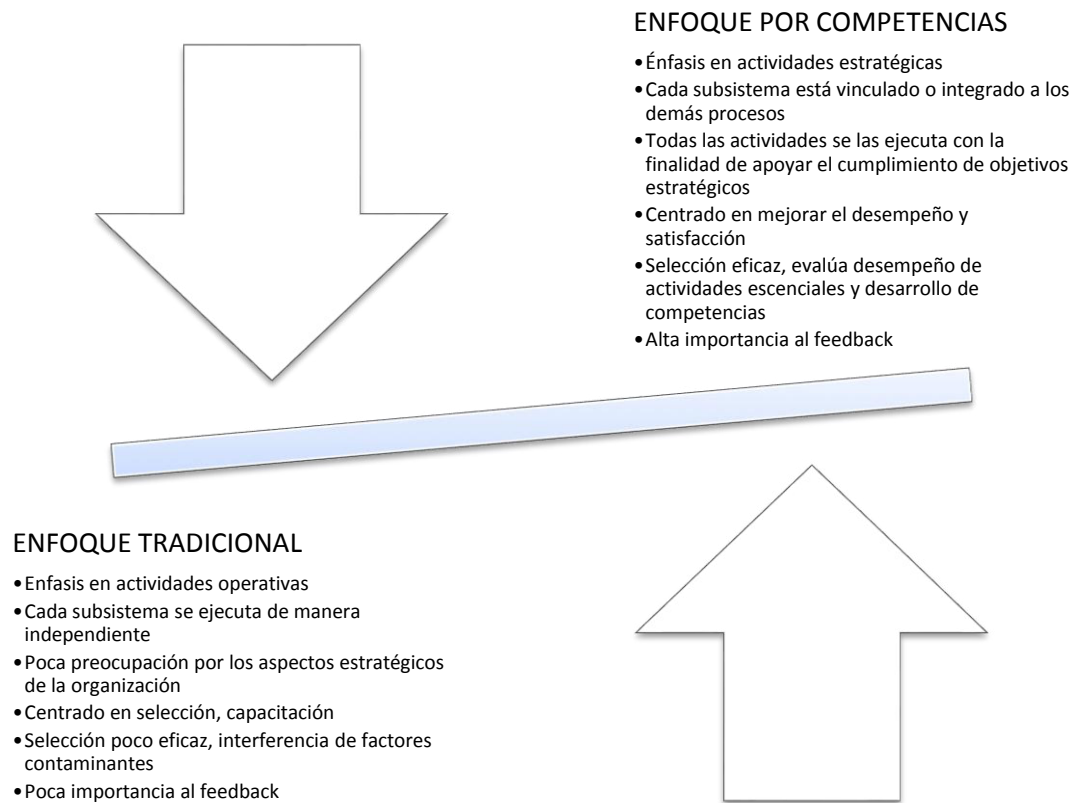


Figura 1: Diferencias entre enfoque tradicional y enfoque por competencias. Adaptación (Paredes Santos, 2004), p.11

Según Paredes Santos (2004), en su manual de administración de recursos humanos por competencias, los beneficios se presentan en varios niveles: para la organización, para el área de talento humano y para los colaboradores de la institución. Los principales beneficios para la organización son el incremento de productividad, ahorro de recursos, fortalecimiento de la cultura organizacional, mejoramiento continuo y gestión del cambio, apoya a la dirección en toma de decisiones. Entre los beneficios para el área de talento humano genera posicionamiento como área estratégica, integra todos los procesos del área, genera una gestión compartida con otras áreas, apoya a la evaluación continua de los colaboradores, mejora clima laboral dando como resultado modelos de liderazgo, facilitadores y

capacitadores; además, genera un modelo de remuneración equitativo y justo para todos. Los beneficios para el personal son la integración de los objetivos de la organización con los de los colaboradores, participación en su propio desarrollo, incremento de la satisfacción y motivación laboral. Dutra (1996), afirma que los beneficios del empleo de gestión por competencias favorece a los procesos de aprendizaje y formación continua, a implementación de programas de capacitación flexibles y de calidad, permite una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos . Para los autores Wood y Paine (1998), la gestión por competencias apoya en el mejoramiento y la determinación del ajuste o potencial de una persona para diversas actividades. Por otro lado, los autores afirman que, mediante las herramientas de la gestión por competencias se logra determinar las habilidades y características específicas necesarias para vincular de manera exitosa a los planes de desarrollo con las áreas en las que se necesita. La Organización Internacional del Trabajo (2000), refiere a que el enfoque por competencias facilita notablemente el panorama para la selección de personal, ajustándose en las capacidades demostradas y no únicamente en educación formal y diplomas. Además, afirma que el enfoque de competencias facilita a los colaboradores a conocer lo que se espera de ellos y a partir de esto, contribuir de manera más eficiente al cumplimiento de metas organizacionales. Con el avance tecnológico y la globalización, la gestión por competencias es necesaria ya que el recurso humano de las organizaciones debe estar basado en la calidad y disposición al trabajo, mientras mejor compenetrado y mejor aprovechado se encuentren los integrantes del equipo, los resultados serán reflejados en una ventaja competitiva frente al mercado (Ernst&Young, 2011).

Para la identificación de las competencias requeridas por las organizaciones en sus trabajadores es necesario ejecutar una evaluación de competencias, la cual se basa en la identificación del nivel de desarrollo de las características individuales que resultan eficaces

para la ejecución de sus funciones. La evaluación por competencias se enfoca en lograr una gestión organizacional más ajustada entre las competencias requeridas por el cargo y las del recurso humano, que estas pueden ser inherentes al ser humano y también desarrolladas en el puesto de trabajo. Para lograr esta evaluación es necesario partir por el desarrollo del perfil de puestos desde la perspectiva de las competencias (Ernst&Young, 2011).

La metodología aplicada desde la perspectiva de competencias para el desarrollo de perfiles por competencias en el presente estudio es la Metodología MPC: Modelando Perfiles de Competencias (Paredes Santos, 2004). Mediante esta metodología, se definen las competencias requeridas en los cargos enfocados en una gestión eficiente de las funciones de cargo. Esta metodología se enfoca en el desarrollo de tres objetivos para la gestión por competencias: identificar las actividades esenciales del puesto; levantar el perfil de competencias de la posición; e, identificar las competencias que se evaluarán, cuáles se desarrollarán y cuáles se reforzarán. Esta identificación se la realiza mediante la medición del nivel de desarrollo de la competencia evaluada a través de sus indicadores de conducta y una pregunta o método de evaluación.

La evaluación del desempeño en base a las competencias mide las conductas requeridas para ejecutar las funciones laborales específicas. Una evaluación integral de las personas incluye el análisis de la actuación de los colaboradores en sus puestos de trabajo y su evaluación de acuerdo a parámetros establecidos. De acuerdo a la firma Ernst&Young (2011), un método efectivo para la medición del desempeño es el análisis de adecuación o ajuste al puesto, para lo cual se sobre pasa las modalidades tradicionalistas de evaluación jerárquica superior como única fuente de información, dando como resultado información subjetiva que podría verse afectada positiva o negativamente la persona evaluada por aspectos ajenos a sus funciones laborales.

Actualmente muchas organizaciones a nivel mundial desean obtener información más objetiva, real y con una visión integral sobre el desempeño de sus trabajadores, a la cual se la designa como evaluación de 360°. “Con el enfoque de competencias, este método consiste en la complementación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas” (Ernst&Young, 2011, p.18). A través de estos instrumentos la organización pretende identificar información sobre el desarrollo de las competencias requeridas para el puesto de trabajo, por medio de informantes que pueden ser personas que se encuentran en cargos jerárquicos superiores al puesto evaluado, pares o compañeros, subordinados, proveedores, personas que tengan relación con el cargo evaluado o también llamados clientes y, finalmente, la auto-evaluación, donde la persona evaluada genera un criterio propio sobre su desempeño. Todo este grupo de informantes que generan información miden el nivel de desarrollo de las competencias necesarias para la ejecución de tareas organizacionales.

Existen casos en que no es posible que la medición sea completa de 360°, ya que el cargo evaluado no cuenta con algún tipo de informante, en este caso se realizan evaluaciones de 90°, 180° o 270° que generan información valiosa objetiva en cuanto a los conocimientos, habilidades y aptitudes que maneja una persona en un cargo de trabajo específico. A continuación se muestra la gráfica de los tipos de evaluación por competencias:

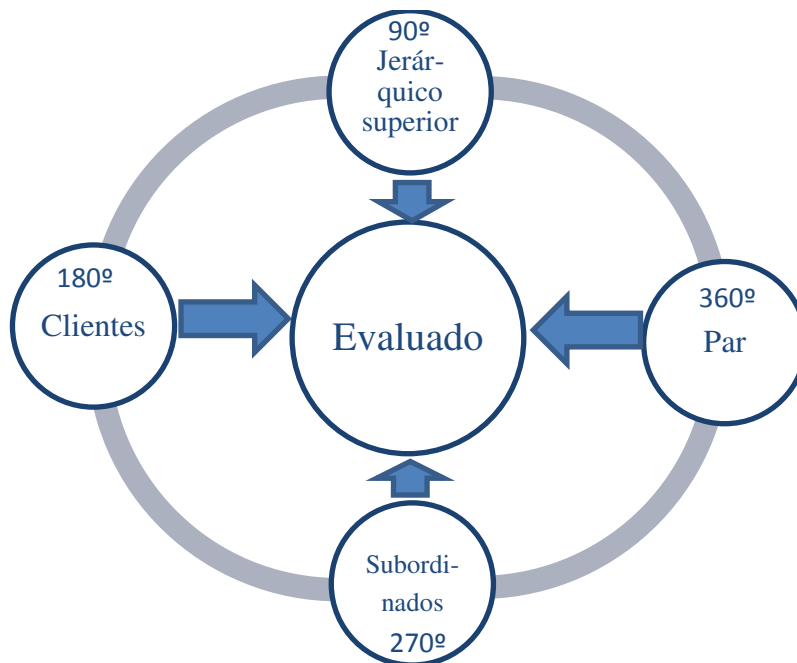


Figura 2: Tipos de evaluación por competencias

Evaluación del potencial

Las personas durante su vida desarrollan destrezas en diferente nivel de aplicación. Así, las personas aprenden a hablar pero no todas serán grandes oradores. Lo mismo sucede con los atletas de élite, escritores, líderes políticos, etc. La diferencia entre unos y otros es el desarrollo de sus destrezas en las que tienen mayor potencial. Dentro de las organizaciones hay personas que tienen un mayor potencial para realizar algunas actividades, o para ser buenos líderes. A este grupo de personas se los considera como altos potenciales, y se los define como aquellos empleados que producen un excelente desempeño en el trabajo de manera consistente (Shumacher, 2009), y que además poseen aspiraciones y compromiso con la organización para asumir mayores posiciones en el futuro. Muchas organizaciones prefieren que los sucesores de los mandos jerárquicos se encuentren dentro de la organización (Juhdi, 2012). Es importante contar con programas de identificación, desarrollo y administración de potenciales que les permita identificar el potencial de sus empleados actuales, en vez de contratar externos.

El potencial, entonces, es la capacidad que mantiene una persona para solucionar inconvenientes y enfrentar cambios, ayuda a predecir la capacidad del individuo frente a responsabilidades actuales o futuras y definir planes de desarrollo, carreras internas o determinar los candidatos mejor calificados para acceder a movimientos organizacionales, tanto verticales como horizontales (Lau, 2010). Al potencial se lo describe como el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona y que posibilita un rendimiento de éxito en otros puestos, pero que no están relacionadas, necesariamente, con el desempeño del puesto al que pertenece en ese momento (Arboleda, 2012). Es decir, que una persona tiene potencial hacia el crecimiento en el puesto actual o para el crecimiento en otros puestos, inclusive fuera de la organización a la que pertenece, pero que no se considera que esté relacionada con el desempeño en ese puesto actual. Podría llegar a tener un muy alto potencial, pero no un alto desempeño; demostrar esta relación es el fundamento de este estudio.

Por su parte Snipes (2005), establece trece atributos para evaluar el potencial desde el punto de vista organizacional, que incluye la habilidad de mantener un alto nivel de competencias dentro de una disciplina técnica o funcional que produce constantemente resultados sobre las expectativas deseadas. Ese potencial también radica en la posibilidad de desarrollarse en posiciones similares o superiores, dentro de la organización o en otra (Juhdi, 2012). La línea entre la descripción del potencial y la identificación de personas con alto potencial se basa en que, cuando se encuentra un grupo de personas que han sido identificadas por su potencial, se reduce el grupo a los que más características cumplan. Shumacher (2009), identifica que las características de estos altos potenciales son:

- Aprenden rápido.
- Son receptivos a la retroalimentación.

- Toman riesgos.
- Orientados a la innovación.
- Son autocríticos y realistas.
- Construyen relaciones.
- Alto desempeño constantemente.
- Actitud y energía positiva.
- Actitud de servicio al cliente.
- Aceptan mayores niveles de responsabilidad.
- Se consideran partícipes de un equipo.
- Tienen habilidades de multitarea.

Entre estas características del potencial, se puede inferir que existen tres atributos a considerar en las personas de alto potencial, siendo aquellas que cuentan con la habilidad, el compromiso y la aspiración (Shumacher, 2009). Una vez que se ha dilucidado el término potencial y sus características principales, es menester pensar en cómo se lo puede identificar y medir, considerando herramientas objetivas ya sean de carácter cualitativo o cuantitativo. Existen muchas herramientas disponibles para evaluar el potencial de las personas, la clave es encontrar aquellas que se adapten a la situación organizacional y que permitan contar con un nivel de confianza óptimo (Shumacher, 2009). Usualmente las herramientas utilizadas como predictores de potencial fallan por encontrar deficiencias o errores en su aplicación, también por que las utilizadas no miden el potencial requerido debido a que se asume erróneamente la naturaleza del potencial del talento a identificar (Kotlyar & Karakowsky, 2011). Para Kotlyar & Karakowsky (2011), las herramientas para la evaluación de potencial más comúnmente utilizadas son:

- Historial del desempeño y experiencias de liderazgo.

- Habilidades de liderazgo: gestión, empoderamiento, influencia, desarrollo de otros, retos alcanzados.
- Motivación y compromiso.
- Orientación de aprendizaje y habilidades de adaptabilidad, flexibilidad, retroalimentación.
- Habilidades cognitivas: Pensamiento conceptual o estratégico, lidiar con complejidades y ambigüedades, toma de decisiones.
- Variables de personalidad: Habilidades de personalidad, socialización, autocontrol, resiliencia en eventos de estrés.
- Habilidades funcionales y técnicas, conocimiento del negocio, etc.

Una vez analizadas las diferentes corrientes y herramientas de evaluación del potencial, se considera que se pueden utilizar algunas de las herramientas como una efectiva manera de medición del potencial. Por tanto, para el presente estudio, se describen los componentes de la evaluación de potencial, que incluye: evaluación cognitiva, evaluación conductual y evaluación de personalidad. Estos tres componentes son un amplio predictor del potencial. Por un lado, la evaluación cognitiva evalúa las habilidades de pensamiento conceptual o estratégico. La evaluación conductual evalúa las habilidades o competencias orientadas al desempeño en la ejecución de sus labores, considerando habilidades funcionales y técnicas. Además, la evaluación de personalidad, considera las habilidades de socialización, de autocontrol, serenidad, meticulosidad y planificación. Es decir que, la herramienta para evaluar el potencial, incluye, de manera general, todos los aspectos que consideran Kotlyar y Karakowsky (2011) como las herramientas más utilizadas. A continuación se describe qué significa cada componente:

Descripción de la evaluación cognitiva

La capacidad cognitiva se desarrolla desde su nacimiento a través de la percepción de lo que le rodea, hasta la abstracción de los conocimientos (Piaget, 1986). El constructo del potencial permea al mayor desarrollo cognitivo, siendo en este caso, medido a través de test que comparan los resultados entre un grupo de individuos frente a los resultados esperados.

La aplicación de evaluaciones de carácter cognitivo permiten dilucidar el mayor desarrollo considerando los componentes cognitivos que son conjuntos de acciones físicas, operaciones mentales, conceptos o teorías con los cuales organizamos y adquirimos información sobre lo que nos rodea (Piaget, 1986). De esta manera se puede evaluar el desarrollo a través de la comprensión de un texto o resolver situaciones problemáticas para un grupo determinado de personas, siendo en este caso de estudio, los grupos ocupacionales. Luego del análisis y con base a la metodología utilizada por Alfredo Paredes Asociados & Moreno (2014), las herramientas existentes para la evaluación cognitiva se conciben tres instrumentos, que se describen a continuación:

- Razonamiento deductivo: permite definir la medida de la aptitud de resolver problemas, analizando patrones o secuencias.
- Razonamiento inductivo: permite definir la medida de la aptitud de llegar a conclusiones generales lógicas a través de una serie de informaciones.
- Razonamiento analítico: permite identificar la medida de la capacidad analítica para resolución de problemas.

Estos instrumentos han sido desarrollados por la firma consultora que proporcionó la información para el presente estudio, por lo que serán desarrollados en el marco metodológico.

Descripción de la evaluación conductual

El segundo componente para la evaluación del potencial es el factor conductual. Donde, las evaluaciones conductuales se plantean para cuantificar y analizar la conducta de cada persona, para identificar excesos y déficits conductuales. Vargas & Ibáñez (1998). La medición se la realiza a través de instrumentos que permiten simular total o parcialmente una situación o actividad laboral, con el fin de que se apliquen conocimientos, evidenciando el nivel de desarrollado de las competencias conductuales y técnicas. Se realiza esta medición a través de test conductuales que describen tres situaciones por cada competencia definida por nivel ocupacional, lo cual permite medir la capacidad que tiene la persona para aplicar las competencias en situaciones reales de trabajo. Por su parte, estos test han sido desarrollados por la consultora que colaboró con la fuente de información para este estudio, y se encuentran en el apartado metodológico.

Descripción de la evaluación de personalidad

Como tercer componente para la evaluación del potencial se encuentra el factor de personalidad. Las evaluaciones de personalidad se diseñan para cuantificar algo que no podemos ver ni tocar, y en ambos casos se debe pretender la confiabilidad y validez (Iglesias, 2013). Hacia principios de siglo, dos equipos de investigadores independientes realizaron un estudio para determinar cuáles son los factores predominantes para la evaluación de la personalidad. Por su parte, Paul Costa y Robert McCrae (2003) en National Institutes of Health, a la par, Warren Norman en la Universidad de Michigan y Lewis Goldberg en la Universidad de Oregon, quienes al final de sus estudios concluyen y determinan que existen cinco grandes dimensiones, denominados los “Big Five” (McCrae & Costa, 2003), que son:

- Factor O (Openness - apertura a nuevas experiencias)
- Factor C (Conscientiousness - ser consciente o responsabilidad)

- Factor E (Extraversión o extroversión)
- Factor A (Agreeableness – afabilidad o amabilidad)
- Factor N (Neuroticism - inestabilidad emocional)

Luego de analizar estos grandes factores para la evaluación de la personalidad, y a través de estudios similares, se considera que existen varios subfactores que más se acercan a la predicción de la personalidad en el entorno laboral y que deben ser evaluados. Estos subfactores han sido desarrollados por Alfredo Paredes Asociados & Moreno (2014), dentro de su plataforma registrada como Psiconet, que se describen a continuación:

- Irritable / Tranquilo: La frecuencia con la que se experimentan emociones de ira, enojo y molestia.
- Preocupado / Sereno: La frecuencia con la que se experimentan emociones de preocupación, ansiedad o aprensión.
- Externo / Interno Locus de Control: Las causas a las que se atribuyen los eventos, las circunstancias y los hechos.
- Descuidado / Meticuloso: Actuar de manera minuciosa, rigurosa, cuidando los detalles.
- Improvisado / Planificado: Actuar con planificación y haciendo las cosas de manera sistemática.

Los subfactores descritos anteriormente se evalúan a través de test, para generar la calificación de personalidad como componente del potencial.

Correlación de variables

Conceptualización de la correlación de variables

Los estudios descriptivos y comparativos participan en la inferencia de características de poblaciones de datos, sin embargo el aporte es bajo en cuanto a la individualidad, para lo

cual es importante establecer la relación entre las variables de estudio, con el fin de predecir su comportamiento. Ramón (2000), afirma que la correlación es una técnica estadística que determina la relación entre dos o más variables. Douglas (2012), define que la correlación de variables se enfoca en el nivel de relación de una variable (variable dependiente) frente a otras (variable independiente), analiza su asociación y proporcionalidad (positiva +1, negativa -1, no existe relación 0). Ditutor (2015), señala que la correlación estadística, el signo del coeficiente de correlación es igual al signo de la covarianza, es decir: si la covarianza es positiva, la correlación es directa; si la covarianza es negativa, la correlación es inversa; y, si la covarianza es nula, no existe correlación de las variables.

Modelos de correlación de variables

Los modelos de correlación de variables determinan si las fluctuaciones de una variable influyen en las fluctuaciones de otra. Los modelos más utilizados para el análisis estadístico de correlación de variables son el modelo de Karl Pearson y modelo de Spearman, por su fácil ejecución e interpretación y por su utilidad. La similitud de estos dos modelos se encuentra además en la interpretación de los resultados, si estos oscilan entre - 1 y + 1 indica que la relación de asociación es negativa y positiva respectivamente, y cero, si no existe correlación entre las variables estudiadas (Douglas, 2012).

Modelo de Spearman. Es un modelo de correlación que mide la relación entre dos variables aleatorias continuas, es de asociación lineal, que utiliza rangos y número de orden de la población para comparar los rangos, es decir ordena los valores en escala ordinal (Douglas, 2012). El modelo de Spearman ρ (rho), requiere que sus datos se encuentren ordenados e identificados por el orden respectivo.

El desarrollo del coeficiente de correlación de Spearman ρ , proviene de la siguiente expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Figura 3: Coeficiente de correlación de Spearman ρ

Dónde:

ρ = coeficiente de correlación entre X y Y.

D = diferencia entre los estadísticos correspondientes de orden.

N = número de parejas de estadísticos.

Una aproximación alternativa para muestras grandes, mayores de 20 observaciones, es la distribución **t** de Student, que se presenta a continuación:

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{(1 - \rho^2)/(n - 2)}}$$

Figura 4: Distribución t de Student

Los supuestos para desarrollar el modelo **t** de Student para dos observaciones relacionadas son: nivel de medida de intervalo, de distribución normal o aproximadamente normal y varianza desconocida.

Modelo de Pearson. Modelo estadístico que analiza la relación lineal entre dos variables, siendo independiente de la escala de medida de las variables. Estas variables deben ser medidas independientemente para eliminar el sesgo en los resultados (Douglas, 2012).

El modelo seleccionado para el presente estudio es el de Pearson por las características propias del modelo señaladas anteriormente. El coeficiente de correlación de Pearson se enfoca en determinar el grado de relación o asociación entre variables. Douglas (2012), afirma que la fórmula de cálculo del coeficiente de correlación se presenta a continuación:

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Figura 5: Coeficiente de correlación de Pearson

Dónde:

r_{xy} = coeficiente de correlación entre X y Y

n = tamaño de la distribución de datos

X = puntuaciones en la variable X

Y = puntuaciones en la variable Y

XY = producto de las puntuaciones en X y Y

X^2 = puntuaciones en X elevadas al cuadrado

Y^2 = puntuaciones en Y elevadas al cuadrado

Cuando los resultados de correlación entre dos variables es +1, se define como perfecta positiva, lo que indica que exactamente en la medida que una variable cambie la otra lo hará en la misma magnitud, cuando ocurre esta correlación, se la describe como funcionalmente exacta.

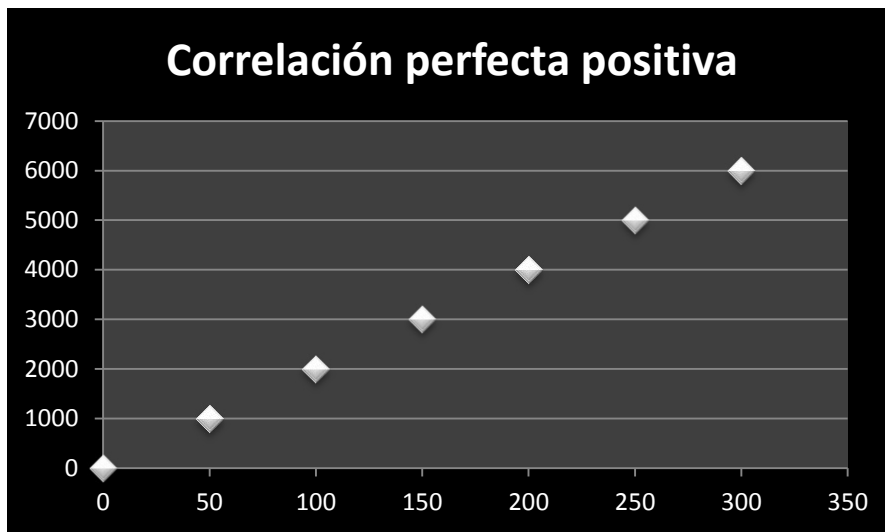


Figura 6: Correlación perfecta positiva

Cuando la correlación de variables da como resultado -1 , se define como una correlación perfecta negativa, lo que indica que mientras una de las variables aumenta, la otra variable disminuye en la misma magnitud.

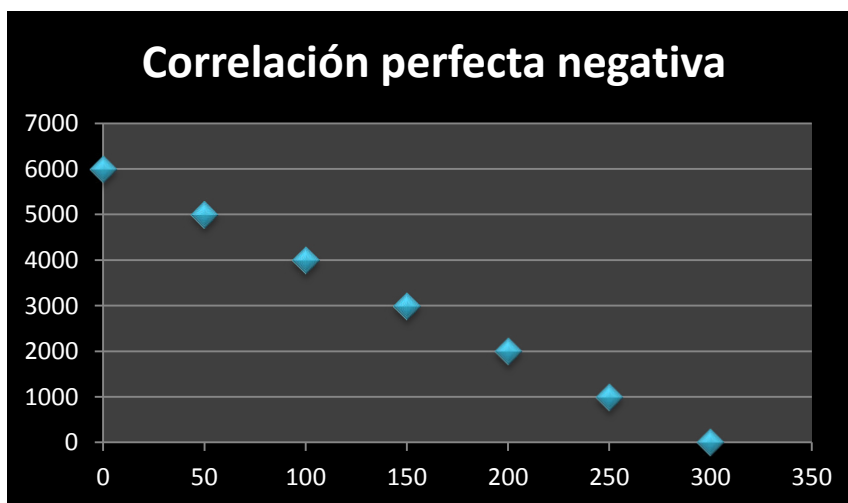


Figura 7: Correlación perfecta negativa

En relaciones de variables humanas son escasos los resultados de perfectos positivos o de perfectos negativos, en su mayoría la correlación de variables humanas son aleatorias.

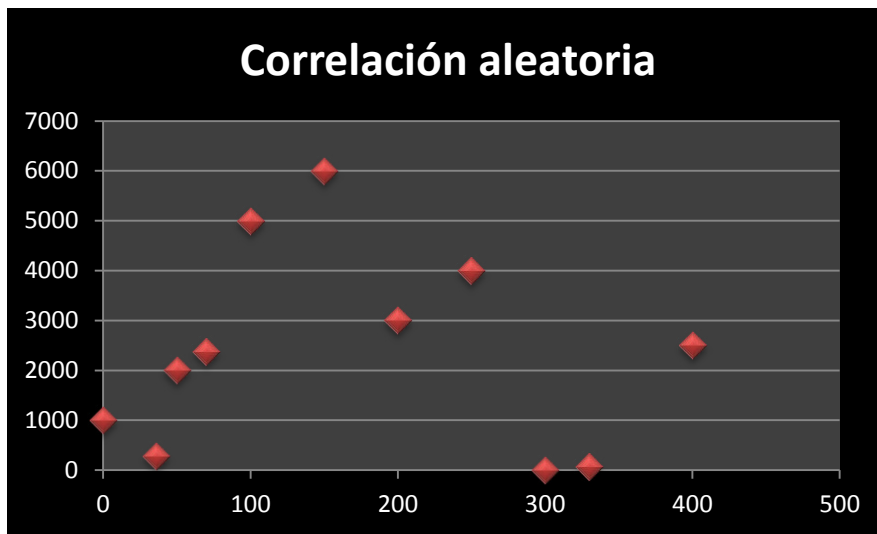


Figura 8: Correlación aleatoria

Interpretación del coeficiente de correlación

La correlación de variables puede variar entre +1 y -1, con una gran escala de interpretaciones, según el autor Salvador (2010), la apreciación del resultado de correlación de variables depende de la significatividad estadística, dirección o sentido de la correlación, la naturaleza y variabilidad del grupo de los datos en estudio. La correlación de variables indica la relación o asociación, mas no una relación causa-efecto necesariamente. Estas relaciones se deberán determinar en base a las características propias de los datos estudiados.

Salvador (2010), en su estudio Estadística Elemental cita a Bisquerra (1987), con la orientación de los índices de correlación que se presenta a continuación:

Tabla 1: Interpretación de índices de correlación. Salvador (2010)

Rango	Interpretación
> 0.80	Muy alta
0.60 – 0.79	Alta
0.40 – 0.59	Moderada
0.20 – 0.39	Baja
< 0.20	Muy baja

Capítulo III

Marco metodológico

Enfoque de la Investigación

La investigación basa su estudio en la correlación existente entre las competencias de una persona y su potencial, medidos a través de indicadores conductuales y de pruebas de carácter psicotécnico respectivamente, con información recopilada por una empresa consultora. La información disponible son las evaluaciones de desempeño por competencias bajo la modalidad de 360° y evaluaciones de potencial, del mismo grupo de evaluados, a través de la aplicación de test psicométricos enfocados a medir un grupo de competencias que serán detalladas posteriormente. Su enfoque es la correlación que existe entre la evaluación del desempeño por competencias y la evaluación del potencial.

Tipo de Investigación

La presente investigación tiene como finalidad identificar la correlación existente entre la evaluación del desempeño y el potencial, mediante la investigación teórica y la implementación de herramientas de evaluación, que demuestren la relación existente entre los dos constructos descritos y sus conclusiones para identificar posibles aplicaciones en la gestión del talento humano.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación está definido con una metodología no experimental-transaccional-correlacional, que busca identificar el grado de relación existente entre los resultados de evaluación del desempeño por competencias y la evaluación del potencial de los trabajadores, mediante una investigación teórico aplicada, ya que se tomará información de fuentes secundarias (Estudios y tesis previamente elaboradas) para su aplicación.

Población y muestra

Población. La fuente de información a analizar cuenta con mil quinientas personas aproximadamente, con las que se realizará el estudio de la relación de las variables de desempeño laboral y el potencial del talento humano. La población puede considerarse aún mayor, pero solo se considera en el presente estudio, los casos que cuenten con ambas evaluaciones.

Muestra. El estudio cuenta con una muestra de conveniencia de 1500 colaboradores y personal operativo de la institución de donde se recopilaron los datos, ya que la rotación, ausentismo e inoperatividad de un grupo de trabajadores impide que los dos constructos de evaluaciones sean aplicadas al cien por ciento de la población, sin embargo, la muestra de conveniencia garantiza la aplicación de herramientas con igualdad de instrumentos y temporalidad; y que además, todos los casos cuentan con ambas evaluaciones.

Tabla 2: Población evaluada

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Población evaluada	1519 Personas

Componentes del estudio

El insumo base para la evaluación por competencias son los perfiles de puesto que se define según la O*NET Resource Center (2016), como un conjunto de características clave estandarizadas de un cargo que establece conocimientos, habilidades y capacidades que son observables mediante la ejecución de una variedad de actividades y tareas. Es decir, los perfiles de puesto, identifican las funciones a realizarse por los cargos, sus funciones esenciales y para cada una de éstas, se definen competencias.

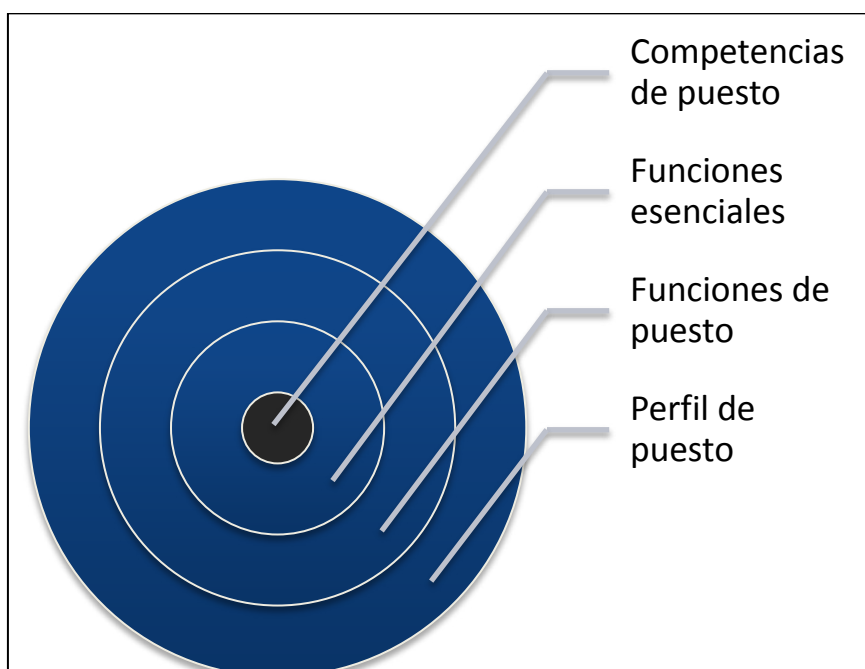


Figura 9: Desagregación del perfil a competencias de puesto

Las competencias que son utilizadas para el presente estudio se toman como referencia del diccionario publicado por (The Occupational Information Network, O*NET , 2016), que es desarrollado bajo el patrocinio del Departamento de Trabajo, Administración de Empleo y Formación de los Estados Unidos de Norte América, adaptado a la realidad nacional e institucional. A continuación se cita un ejemplo de competencia evaluada y sus indicadores de conducta y la pregunta o método de evaluación.

Tabla 3: Competencia / Indicador de conducta / Pregunta

COMPETENCIA	INDICADOR DE CONDUCTA	PREGUNTA / MÉTODO
Compromiso al Servicio: Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios.	¿Cómo sirve usted a los demás? Deme un ejemplo
	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus clientes / usuarios / compañeros.	¿De qué manera satisface usted las necesidades o requerimientos de sus clientes? Deme un ejemplo
	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes / usuarios / compañeros.	¿Observar Conductas de Cortesía en la Entrevista?

El potencial, según Jaime García (2015), refiere que todas las personas nacen y poseen una serie de atributos, que le darán la posibilidad de hacer, crear, convertir y transformar cosas; demanda ser evaluado para identificar la capacidad de estos atributos en las personas que se requiere en las organizaciones en diferentes niveles. En el presente estudio, la evaluación de potencial, tiene como insumo un sistema automatizado en línea de evaluación psicométrica, desarrollado por Alfredo Paredes & Asociados y Moreno Villegas Jaime Armando, con su plataforma de evaluación denominada, Psiconet, psicometría informatizada, que es un software de estimación psicométrica para la evaluación del componente cognitivo, emocional y conductual, a través de varios instrumentos de medición, como baterías, cuestionarios y test.

Para la medición del componente cognitivo, se utilizó un grupo de subtest que valoran competencias cognitivas básicas en las personas, Batería de Medición de Competencias Cognitivas (BMCC); mientras que, para el componente emocional, se utilizó un cuestionario que permite medir dimensiones de la personalidad y rasgos primarios, Cuestionario Ocupacional Pentafactorial de la Personalidad (COPP); y, finalmente, para la medición del componente conductual se utiliza un test situacional, que consiste en simular una situación laboral para descubrir el nivel de desarrollo de sus competencias conductuales, Test Situacional de Competencias Conductuales (TSCC).

A continuación se presenta ejemplos de los instrumentos utilizados para la medición de potencial.

Potencial Cognitivo:

A continuación resolverá problemas numéricos cuya resolución implica el manejo de las cuatro operaciones aritméticas básicas: suma, resta, multiplicación y división. Resuelva los siguientes ejemplos de práctica:

Ejemplo:

1. Compré algunos productos en la tienda y la cajera me dice que el total es de \$ 4.57 dólares. Entrego un billete de \$ 10 dólares, ¿cuánto es el vuelto que debe darme la cajera?

- A. 4.95
- **B. 5.43**
- C. 3.87
- D. 6.23
- E. 7.03

Figura 10: Ejemplo Potencial Cognitivo

Potencial Personalidad (Pentafactorial):

A continuación completará un cuestionario de opinión donde no existen respuestas buenas o malas. Las preguntas están ordenadas numéricamente; para contestar, lea las preguntas y marque su grado de acuerdo usando esta escala:

5 = total acuerdo

4 = de acuerdo

3 = mediano acuerdo

2 = en desacuerdo

1 = total desacuerdo

Cuando lea las preguntas no piense demasiado la respuesta. Más bien, conteste de acuerdo a su primera impresión.

Sea sincero/a en sus respuestas. El cuestionario contiene una escala de distorsión que mide su grado de sinceridad y realismo al contestar las preguntas. Si usted distorsiona, sus respuestas quedan anuladas con lo que pone en riesgo su aplicación en el proceso.

En cada pregunta solo debe marcar una respuesta. Por favor conteste todas las preguntas. Si omite más de tres preguntas, invalida sus resultados.

Figura 11: Ejemplo Potencial Personalidad

Potencial Conductual:

El presente instrumento es un test Situacional destinado a medir su grado de desarrollo en un grupo de competencias en particular. Las preguntas que observará presentan una situación laboral frente a la cual usted debe establecer como actuaría en la misma.

Ejemplo:

1. Su empresa se encuentra en una crisis financiera y es posible que existan despidos que incluyan a colaboradores de su equipo de trabajo:

¿Cómo justificaría dicha decisión ante su jefe inmediato para que los despidos sean lo menos traumáticos para el equipo?

- A. Solicita a su jefe inmediato que sea él o ella quien comunique las decisiones de separación
- B. Realiza un informe de desempeño de su equipo señalando los indicadores de cumplimiento de metas de cada persona en el último año
- C. Pide a la unidad de Recursos Humanos que intervenga porque se trata de un tema social y motivacional
- D. Reporta los resultados de su área de trabajo con datos y cifras de logros y resultados
- E. Comunica a su equipo de trabajo la noticia señalando que se encuentren preparados para lo peor

Figura 12: Ejemplo de Potencial Conductual

Levantamiento de la Información

La presente investigación cuenta con dos constructos que se han evaluado de manera separada, por lo que se describe de manera diferenciada cómo se recabó la información en cada caso:

Evaluación del desempeño por competencias. Para la evaluación del desempeño por competencias se consideró la metodología de 360°, donde un colaborador puede ser evaluador por su supervisor, par, cliente, subordinado y la autoevaluación. En el caso de la institución en estudio, no todos los evaluados contaron con una evaluación de 360°, sino también de 180° y de 90°, dependiendo la posibilidad de que ese individuo cuente con ese número de ejes. El número promedio de evaluadores por persona fue de 4, considerando al menos un: jefe o supervisor, par y autoevaluación; y en todos los casos donde cuenta con subordinados, al menos un subordinado.

La recopilación de la información identificó a cada individuo y su método de evaluación dependiendo su grupo ocupacional, el área a la que pertenece, su ubicación

geográfica y si tiene o no los ejes por el tipo de evaluación. Este trabajo se realizó de manera manual en base a los conocimientos y experiencia del área de talento humano y las áreas donde se encontraba cada individuo, considerando las siguientes premisas:

- Supervisor, jefe o línea de supervisión: persona que realiza la supervisión directa de un equipo de trabajo.
- Pares: personas que ocupan posiciones similares y/o desempeñan tareas en forma habitual.
- Colaboradores o subordinados: personas que reportan directamente.
- Cliente/Proveedor interno: persona que provee de información o suministros para la ejecución de sus funciones.

La matriz de evaluadores se elaboró directamente en el software donde se realizó la evaluación, considerando la estructura posicional y la posibilidad de tener la evaluación de 360°, 180° y 90°. Una vez creada la matriz de evaluadores se generó automáticamente la encuesta de evaluación del desempeño de competencias, donde se consideran las competencias del puesto y los indicadores de conducta por competencia. Esta información se encuentra relacionada entre el Manual de Perfiles por Competencias y el Diccionario de Competencias de la Institución. Para esta investigación, no se contó con el detalle del Manual de Perfiles por Competencias ni del Diccionario de Competencias, puesto que es información confidencial. Al contar con la matriz de evaluadores por evaluado, los encargados del proceso por parte de la institución, realizaron la socialización de la metodología a aplicar, que consideró las siguientes actividades:

- Ingreso al portal del software para la evaluación.
- Ingreso de usuario y clave asignada a través de correo electrónico personalizado.
- Evaluación del listado de personas correspondiente incluyendo la autoevaluación.

- Llenar las preguntas con las siguientes opciones de respuesta:
 - Imperceptible: el evaluado demuestra un mínimo desarrollo de la conducta.
 - Estándar: el evaluado demuestra un desarrollo básico de la conducta.
 - Avanzado: el evaluado demuestra un desarrollo avanzado de la conducta.
 - Alto: el evaluado demuestra un desarrollo superior de la conducta.
 - Muy Alto: el evaluado demuestra un desarrollo máximo de la conducta.
- Recopilar y procesar la información.
- Presentar los resultados y retroalimentar a los evaluados.

Para las actividades de retroalimentación se realizó una charla de socialización con la metodología para generar resultados efectivos. La evaluación por competencias en la metodología de 360°, considera una ponderación diferente para cada nivel, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Ponderación de factores de la Evaluación de Desempeño por Competencias

TIPO DE EVALUACIÓN	SUPERVISOR		CLIENTE S / COLABORADORES			TOTAL
	COMPETENCIAS	RESULTADOS	PAR	AUTO		
Eval. 360°	10.00%	65.00%	10.00%	5.00%	10.00%	100%
Eval. 180°	5.00%	80.00%			15.00%	100%
Eval. 90°	10.00%	90.00%				100%

Como se observa en la tabla anterior, existe una evaluación de resultados que genera el individuo, atados a los indicadores de desempeño del puesto. Es decir, que el resultado de

la Evaluación de Desempeño por Competencias, contempla las competencias del perfil y los indicadores de desempeño, siendo en cada caso una ponderación superior al 50% de la evaluación, realizada a criterio del supervisor. La ponderación por evaluador y por tipo de evaluación, fue realizada por los encargados de la institución evaluadora, que consideraron estas diferencias en base a la importancia y objetividad esperada en la recolección de la información. Por ello, la evaluación de resultados tiene un mayor peso, con la intención de tener un elemento más objetivo. En este caso esta evaluación se consigue a través de la medición de indicadores de gestión.

Evaluación del Potencial. La Evaluación del Potencial, por su parte, se realizó a través de test psicométricos que contemplan pruebas de competencias cognitivas, conductuales y de personalidad. Estas pruebas se rindieron de manera personal por cada evaluado según el grupo ocupacional al que pertenecen, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 5: Aplicación de pruebas psicométricas por grupo ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	
	COMPETENCIAS CONDUCTUALES (TSCC)	COMPETENCIAS COGNITIVAS (BMCC)
ASISTENCIAL	Innovación y Mejora continua	N/A
ESPECIALISTAS	Orientación de servicio	
	Innovación y mejora continua	Razonamiento deductivo
GERENCIAL	Orientación a resultados	
	Liderazgo	Razonamiento analítico
JEFATURA	Planificación y gestión	Razonamiento inductivo
OBREROS	Trabajo en equipo	N/A

Las pruebas de Personalidad se aplicaron a todos los grupos ocupacionales sin distinción alguna y considera los factores que se presentan a continuación y que ya fueron descritos en el marco teórico:

- Tranquilidad
- Locus de control
- Serenidad
- Meticulosidad
- Planificación

Para determinar las competencias de potencial a evaluar por grupo ocupacional se consideró el nivel de competencias cognitivas y conductuales requeridas ligadas a un rol operativo. Es decir, que en una estructura jerárquica, las jefaturas y gerencias requieren más nivel de competencias cognitivas y conductuales enfocadas a la organización y liderazgo, mientras que, en niveles inferiores, se requiere competencias enfocadas al logro de objetivos y resultados a través de la aplicación de herramientas. Así, en el caso del grupo asistencial, no se evaluaron competencias cognitivas, ya que no se consideran como necesarias para ese grupo. Por el contrario, al grupo de Especialistas se evaluó dos competencias conductuales y una cognitiva de complejidad media (Razonamiento deductivo).

Al contar con la distribución de evaluaciones por grupo ocupacional, se categoriza a la persona y su perfil a un grupo de evaluaciones. Este proceso se lo realizó dentro de un software especializado para el efecto. Una vez identificadas las evaluaciones por persona se realizó la socialización a todo el personal sobre las evaluaciones a las que serían sometidos, la metodología a utilizar, el usuario y clave para acceder a la evaluación y demás información relevante para este proceso.

La evaluación de potencial se realizó en un ambiente controlado, en horarios y grupos de personas a través del software parametrizado para el efecto. Los resultados de dicha evaluación fueron presentados de manera personal y confidencial a los colaboradores de la institución, para desarrollar planes de mejora.

Procesamiento de datos

Para el presente análisis de correlación se consideró a los resultados finales de la evaluación del desempeño por competencias y la evaluación de potencial. En el primer caso, la evaluación se realizó tomando a los indicadores conductuales del diccionario de competencias de la organización, en relación a los perfiles de puesto. Para la evaluación de potencial, se consideraron tres factores, que son: competencias conductuales, personalidad y competencias cognitivas, evaluados en base a las pruebas de carácter psicométrico.

Dentro de la organización, se realizó la evaluación del desempeño por competencias y la evaluación del potencial a un total de 1519 personas. En ambos casos, hubo más evaluaciones pero de personas que no tenían las dos evaluaciones, por lo que en el presente estudio solo se considera a aquellas personas que cuenten con ambas. La tabla a continuación, muestra el número de evaluados por grupo ocupacional:

Tabla 6: Número de evaluados por Grupo Ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	NÚMERO DE EVALUADOS	%
ASISTENCIAL	410	27%
ESPECIALISTA	301	20%
GERENCIAL	5	0%
JEFES	150	10%
OBRERO	653	43%
TOTAL	1519	100%

Como se observa en la tabla, el mayor número de evaluados pertenece al grupo de obreros, siendo el 43% del total. El siguiente grupo con mayor número de evaluados es el asistencial, con el 27% de representatividad. El grupo gerencial, son 5 posiciones, no representa ni al 1% de la población. Este grupo gerencial, no se considera en el análisis de correlación por no contar con la suficiente cantidad de datos para el análisis estadístico.

Los resultados de los constructos se ingresaron en el sistema informático SPSS para su análisis estadístico, donde se generan los resultados que se presentan en el siguiente capítulo.

Limitaciones en el diseño de la investigación.

Para el presente estudio se consideran limitaciones que podrían afectar a los resultados durante el análisis. Estas limitaciones están dadas por la factibilidad y accesibilidad a la información, tal es el caso de los resultados de la evaluación del desempeño y del potencial de los que se cuenta solo con los resultados globales pero no con sus componentes. Durante el análisis de los resultados se conoció, también, que la evaluación de competencias por desempeño está ligada a la remuneración variable, por lo que podría sesgarla para el análisis, es decir que la limitación se debe a una restricción de rango, donde no la dispersión de los datos es tan corta, que no permite visualizar la variabilidad o impacto de la una variable frente a la otra.

Capítulo IV

Informe de resultados

Estadística descriptiva de los constructos

Al contar con los resultados finales de la evaluación del desempeño por competencias, así como de la evaluación del potencial, se presentan los resultados por variable y por grupo ocupacional, así como el global que considera todos los datos sin discriminar el grupo ocupacional, donde se analizan componentes de la estadística descriptiva: media, mediana, moda, desviación estándar, asimetría, curtosis, valor mínimo y valor máximo. Las siguientes tablas contienen los resultados de la estadística descriptiva por variable:

Tabla 7: Estadística descriptiva de la variable de Evaluación de Desempeño por Competencias por grupo ocupacional

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
	Global	Especialistas	Asistencial	Jefes	Obreros
Media	92.44	92.95	92.25	91.86	92.37
Mediana	94.00	94.16	93.66	92.66	94.00
Moda	98.00	99.00	99.00	98.00	99.50
Desviación stand.	6.65	6.14	6.84	6.61	6.66
Asimetría	-1.30	-1.35	-1.55	-1.41	-1.14
Curtosis	2.70	3.11	3.95	3.47	1.80
Mínimo	54.00	60.00	53.84	59.00	57.00
Máximo	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Como se observa en la tabla anterior, existe similitud en los datos entre los grupos ocupacionales en cuanto a la evaluación del desempeño por competencias. La media de todos los grupos ocupacionales está muy cercana a 92 puntos, y la desviación estándar entre 6.14 y 6.66, cercana a la desviación global: 6.65. Por los valores de curtosis y asimetría, se puede

observar que existe una gran cantidad de datos agrupados en las calificaciones más altas, cercanas al máximo; mientras que, una escasa cantidad de datos hacia los valores mínimos, tal como se muestra en el conjunto de gráficos, Figura 10,11, 12, 13 y 14. De la misma manera en la que se presentan los datos de la estadística descriptiva de la variable anterior, se muestra la tabla de la evaluación de potencial:

Tabla 8: Estadística descriptiva de la variable de evaluación de potencial por grupo ocupacional

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	EVALUACIÓN DEL PONTENCIAL				
	Global	Especialistas	Asistencial	Jefes	Obreros
Media	62.49	84.83	60.03	59.54	54.43
Mediana	61.00	86.36	60.50	60.04	55.10
Moda	58.00	81.70	52.60	57.12	49.55
Desviación stand.	15.00	8.40	8.55	10.56	10.90
Asimetría	0.22	-3.35	-0.57	-0.73	-0.23
Curtosis	-0.43	14.83	0.85	2.47	-0.44
Mínimo	16.00	33.18	27.75	15.98	25.55
Máximo	95.00	95.02	82.15	87.51	81.00

En esta variable, los valores no son semejantes entre grupos ocupacionales, siendo la media de los jefes la menor con el 59.54, y la de los especialistas, la mayor: 84.83.

Asimismo, las desviaciones estándar no se asemejan unas con otras e inclusive se diferencian de la desviación estándar global. La distribución de los datos no es semejante, como nos muestra la asimetría y la curtosis, que pueden verse en el siguiente conjunto de gráficos (Figura 10,11, 12, 13 y 14):

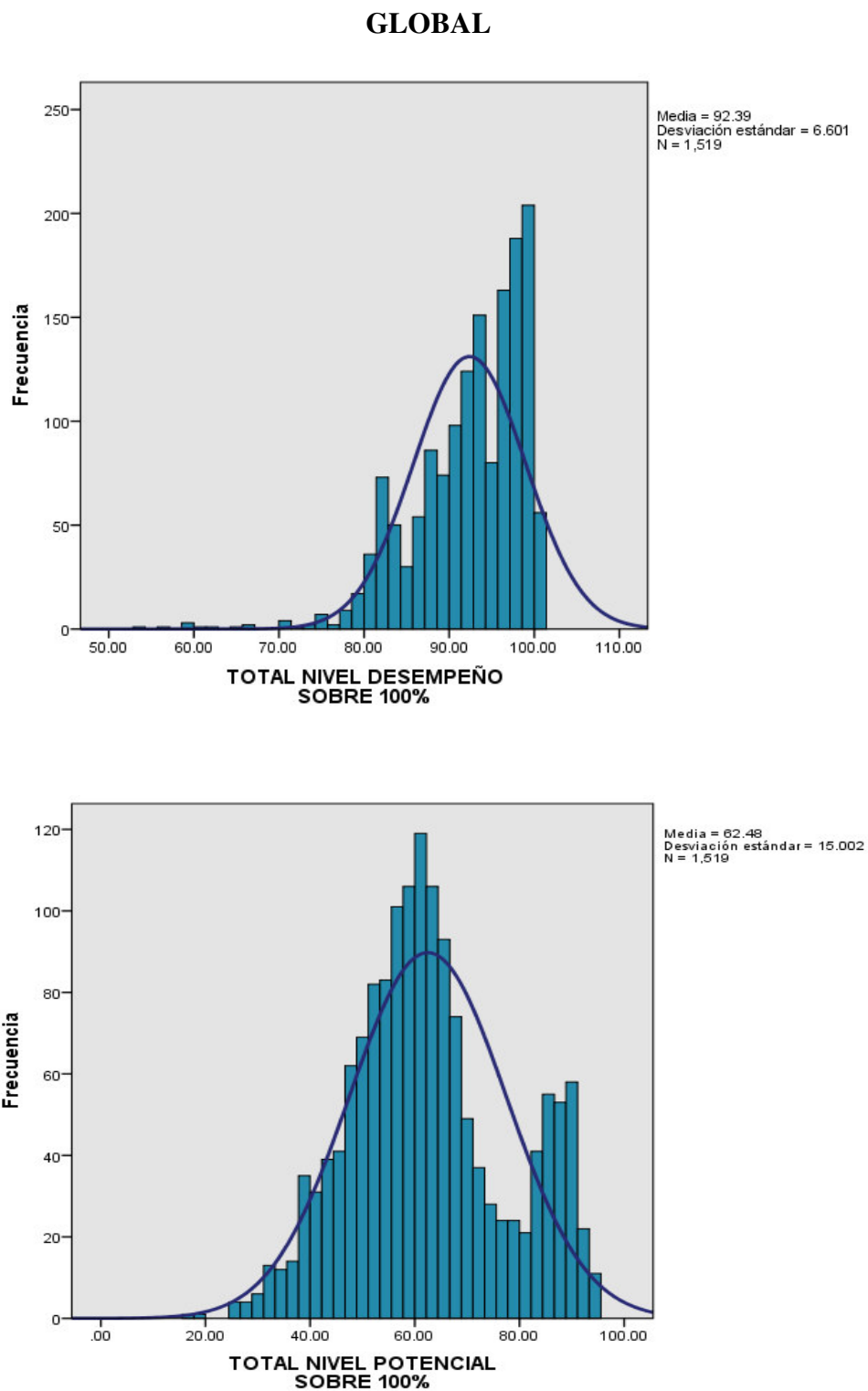


Figura 13: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, de manera global

Como se muestra en la figura anterior, la distribución de la evaluación del potencial tiene una distribución normal, según la curva; sin embargo, se observa una segunda agrupación de datos, a partir de la calificación 80. Este grupo, puede corresponder a un gran grupo de calificación de especialistas, que es donde se tiene la calificación más alta. Por otro lado, la distribución del nivel de desempeño no se muestra de la misma manera, donde se observa una gran agrupación de datos hacia el valor más alto de calificación, es decir que el rango es muy corto y con pocos valores por debajo de la media, la mediana y la moda. Además, la desviación estándar es cercana al 7%, es decir que el rango es bastante corto. En el caso de la distribución del potencial, la desviación estándar representa casi el 25%, que nos muestra que hay movilidad y distribución en el grupo de datos.

A continuación, se muestra el detalle de la distribución de los grupos ocupacionales, donde se observa que el comportamiento es similar al global. Las diferencias se encuentran en las distribuciones del grupo de especialistas en la evaluación del potencial, donde se encuentra una agrupación más densa en valores mayores a la media global, lo que nos muestra es que la calificación de los especialistas, efectivamente es mayor a los demás grupos ocupacionales. Sin embargo, en todos los casos, se observa una distribución similar en la evaluación del desempeño por competencias.

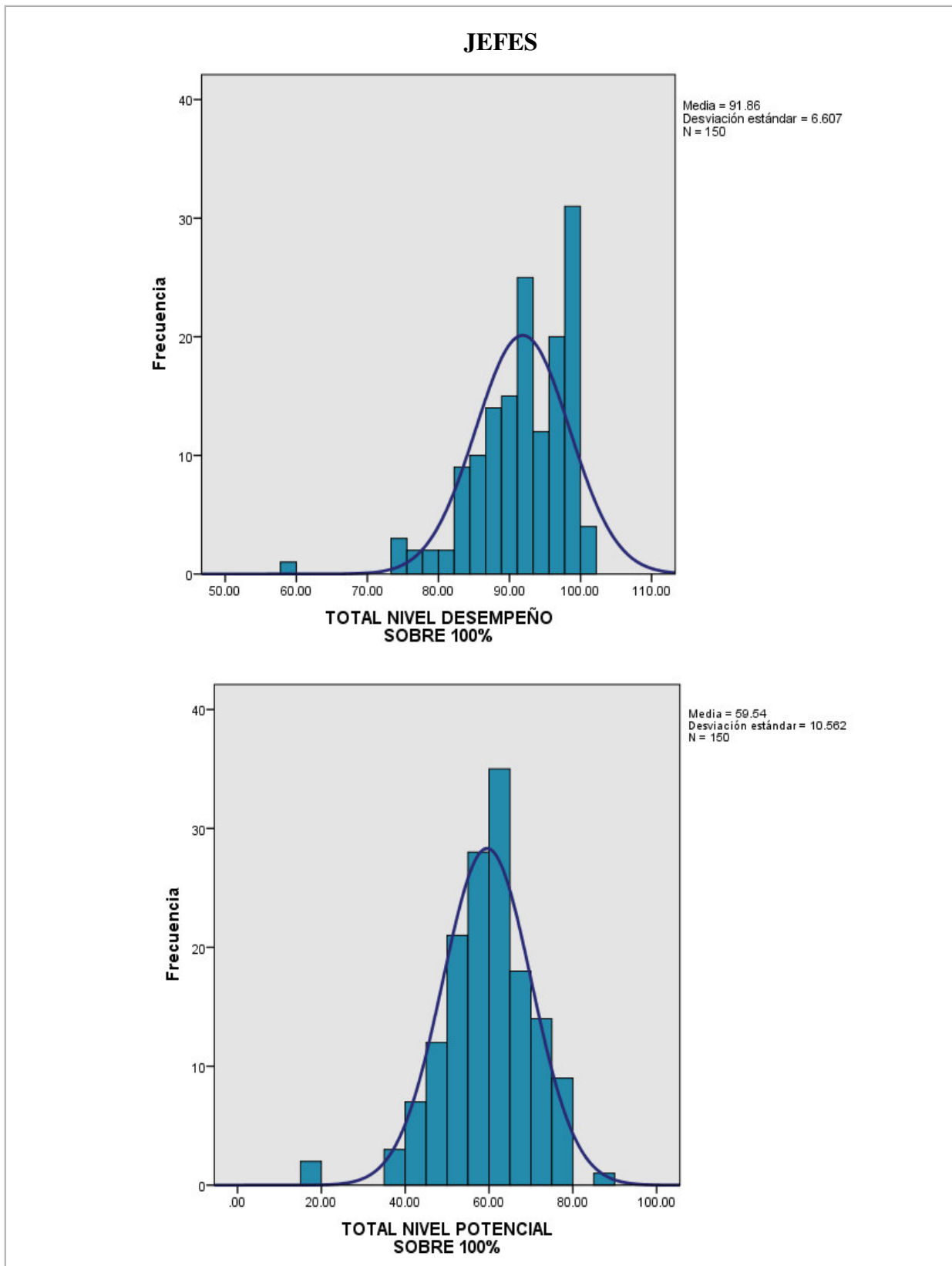


Figura 14: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, grupo ocupacional: jefes

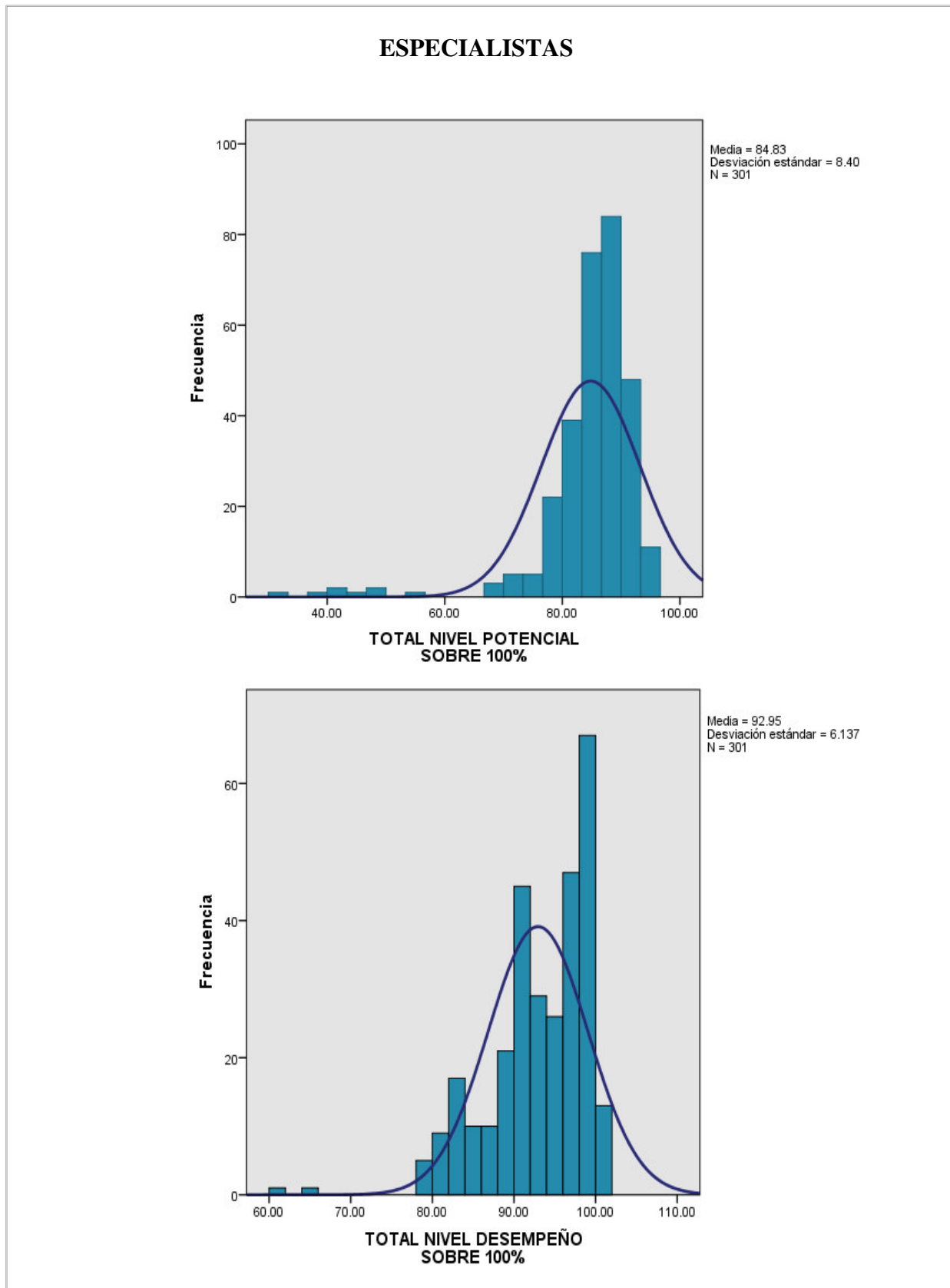


Figura 15: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, grupo ocupacional: especialistas

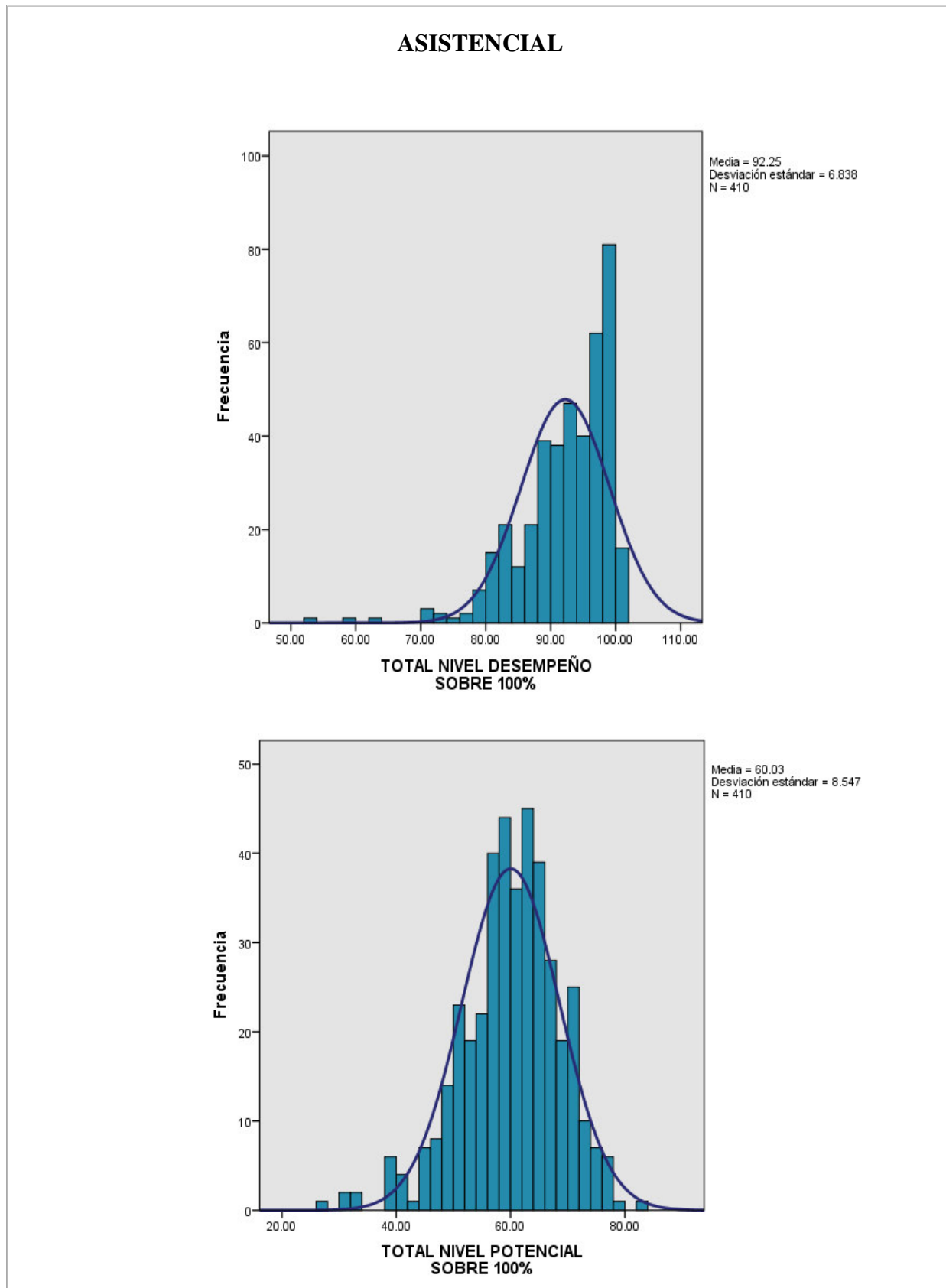


Figura 16: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, grupo ocupacional: asistencial

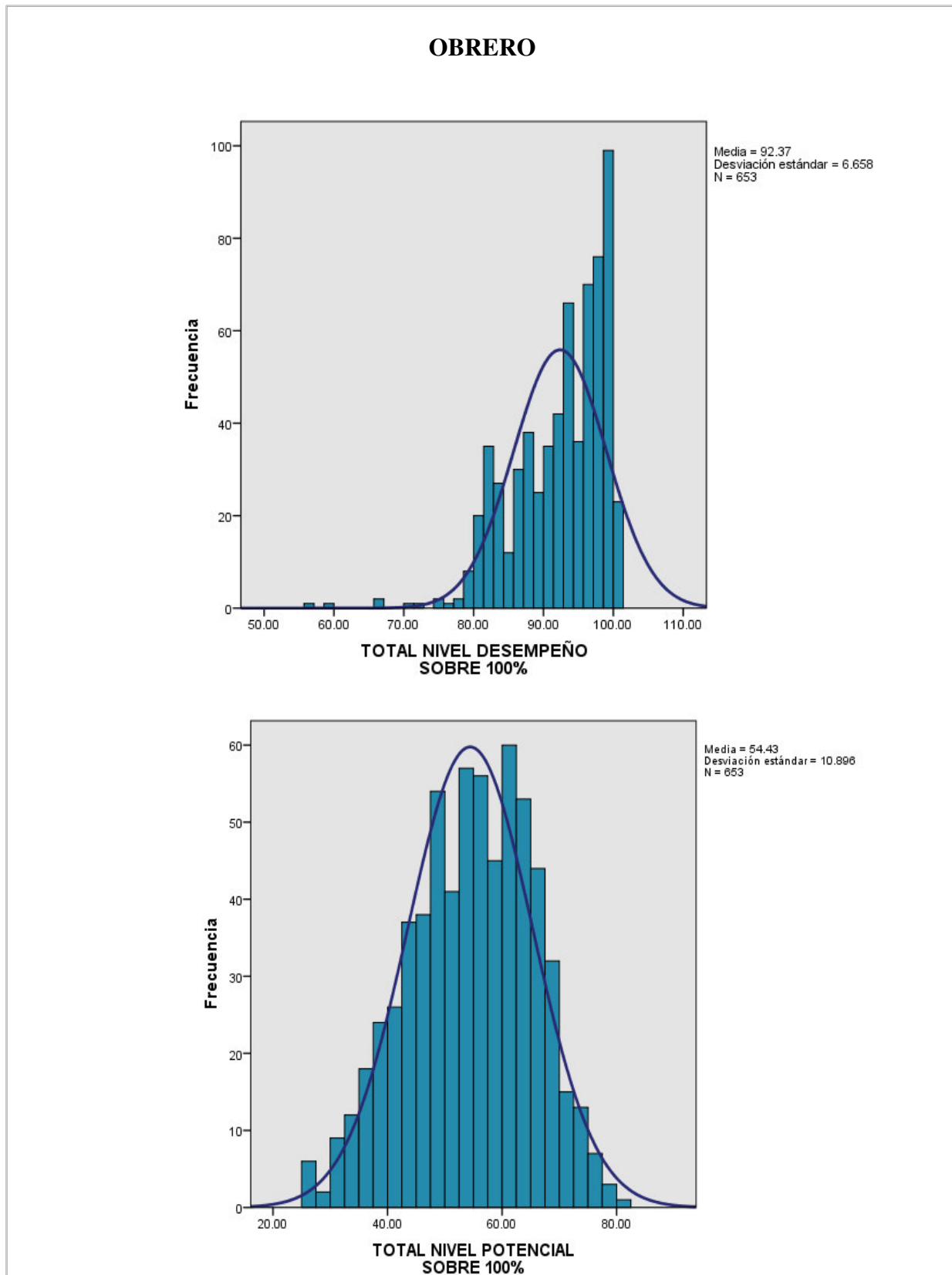


Figura 17: Distribución de datos de evaluación del potencial y de evaluación del desempeño por competencias, grupo ocupacional: obreros

Previo al análisis de la correlación de las variables, se presenta un grupo de tablas y de gráficos que permiten comparar los resultados de manera global y por grupo ocupacional.

Tabla 9: Media de evaluación de potencial y de evaluación del desempeño por competencias, por grupo ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	PROMEDIO EVALUACIÓN DE POTENCIAL	PROMEDIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ASISTENCIAL	60.03	92.25
ESPECIALISTA	84.83	92.95
GERENCIAL	57.30	89.57
JEFES	59.54	91.86
OBRERO	54.43	92.37
PROMEDIO	62.48	92.39

La tabla anterior nos muestra la diferencia entre las medias de la evaluación de potencial y de desempeño, siendo, en el caso de potencial, valores no similares. El rango se encuentra entre 57.30 y 84.83. En el caso de la evaluación del desempeño, los valores están cercanos a 92, que es la media global, como se describió previamente. A continuación se muestra un gráfico que muestra estas relaciones:

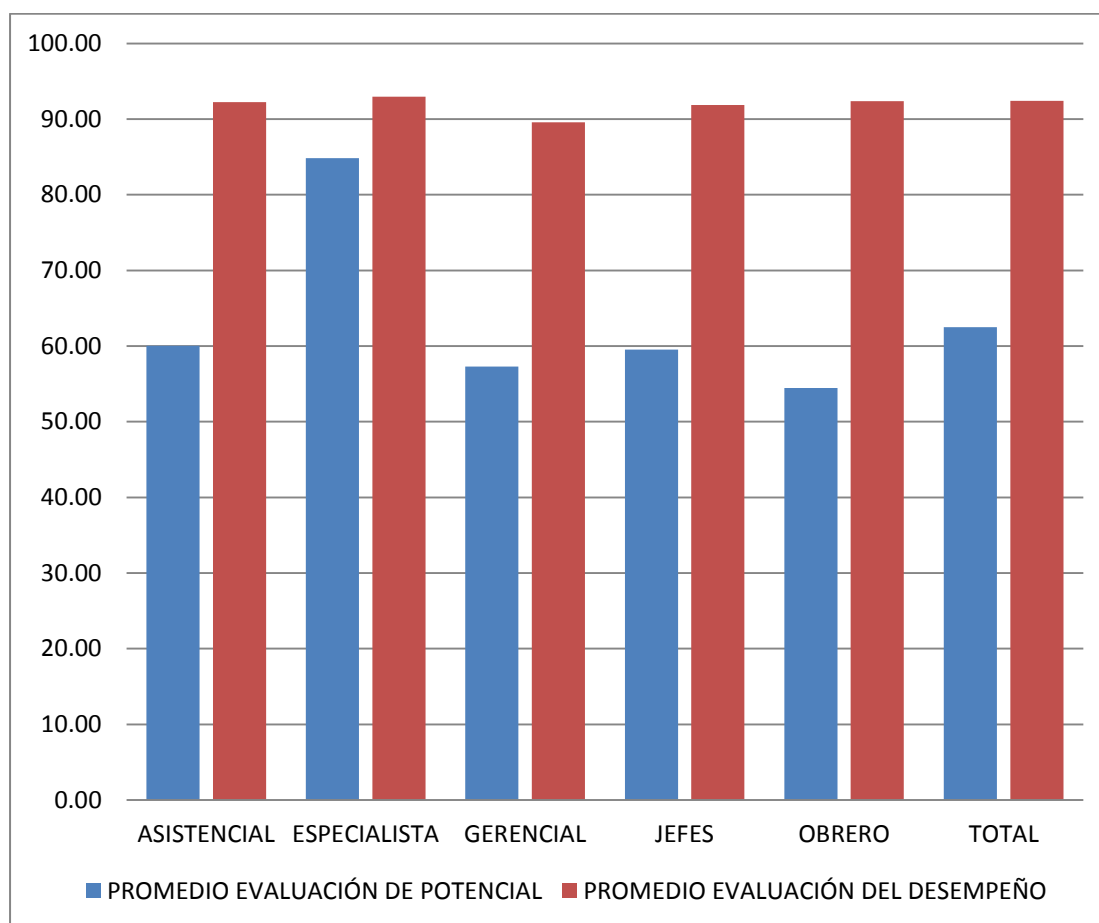


Figura 18: Relación de las medias por grupo ocupacional

Considerando la media de ambas variables se realiza una relación del número de personas, por grupo ocupacional, dentro del rango de medias de dichas variables. Es decir, el número de personas que ha tenido una calificación X en la evaluación de potencial, que se encuentran en el rango Y de evaluación del desempeño por competencias. El rango es de 10, desde el valor mínimo hasta el máximo:

Tabla 10: Distribución de número de personas por grupo ocupacional y rangos para la evaluación del Desempeño por competencias y de potencial

GLOBAL							
EVALUACIÓN DE POTENCIAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
	45-55	55-65	65-75	75-85	85-95	95-105	TOTAL
15-25				1		1	2
25-35				6	13	16	35
35-45				21	56	55	132
45-55			2	41	139	127	309
55-65		5	3	64	199	207	478
65-75	1		4	33	95	116	249
75-85			2	15	54	55	126
85-95		1		20	80	86	187
95-105						1	1
TOTAL	1	6	11	201	636	664	1519

JEFES						
EVALUACIÓN DE POTENCIAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
	55-65	65-75	75-85	85-95	95-105	TOTAL
15-25			1		1	2
35-45			1	4	5	10
45-55			5	17	11	33
55-65	1		4	31	27	63
65-75			5	14	13	32
75-85		1	2	4	2	9
85-95				1		1
TOTAL	1	1	18	71	59	150

ESPECIALISTA						
EVALUACIÓN DE POTENCIAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
	55-65	65-75	75-85	85-95	95-105	TOTAL
25-35				1		1
35-45				2	1	3
45-55			2		1	3
55-65			1			1
65-75				4	7	11
75-85		1	11	42	41	95
85-95	1		20	79	86	186
95-105					1	1
TOTAL	1	1	34	128	137	301

ASISTENCIAL							
EVALUACIÓN DE POTENCIAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
	45-55	55-65	65-75	75-85	85-95	95-105	TOTAL
25-35						5	5
35-45				2	7	5	14
45-55			1	9	45	28	83
55-65		2	2	25	89	77	195
65-75	1		2	13	32	54	102
75-85					4	7	11
TOTAL	1	2	5	49	177	176	410

OBRERO						
EVALUACIÓN DE POTENCIAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
	55-65	65-75	75-85	85-95	95-105	TOTAL
25-35			6	12	11	29
35-45			18	43	44	105
45-55		1	25	77	87	190
55-65	2	1	33	76	102	214
65-75		2	15	45	42	104
75-85			2	4	5	11
TOTAL	2	4	99	257	291	653

Como se observa en el grupo de tablas anterior, que muestra la distribución del número de personas por rangos de evaluación, no existe una tendencia clara, o agrupación de datos. Esto se debe a las diferencias entre las distribuciones de los datos, como se observó en el grupo de gráficos (Figura 10,11, 12, 13 y 14).

Correlación de variables

La base de información contiene 1519 registros de personas que cuentan con la evaluación de potencial y la evaluación del desempeño por competencias, que son utilizadas para el análisis de la correlación entre ambas variables.

Considerando la distribución de los datos, que no son agrupados por rangos, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir el grado de relación de las dos variables. Para el análisis del coeficiente de correlación de Pearson, se registraron las variables y sus datos en el sistema informático SPSS, donde se generaron los resultados y gráficos a analizar.

En una primera instancia, corresponde al análisis de correlación de todos los registros, 1519, entre la evaluación del potencial y la evaluación del desempeño por competencias:

Tabla 11: Coeficiente de Correlación Global

CORRELACIÓN GLOBAL

	EV. DEL POTENCIAL	EV. DESEMPEÑO POR COMP.
EV. DEL POTENCIAL	1	0.034
EV. DESEMPEÑO POR COMP.	0.034	1

Como se observa en la tabla anterior, el **coeficiente de correlación entre variables es de 0.034**, es decir que existe una correlación muy baja. En la dispersión de los datos, no existe agrupación o relación alguna, siendo R^2 un valor de 0.001, es decir, que la variable dependiente “evaluación del desempeño por competencias”, no está explicada por la variable independiente “evaluación del potencial”, como se observa en la siguiente gráfica:

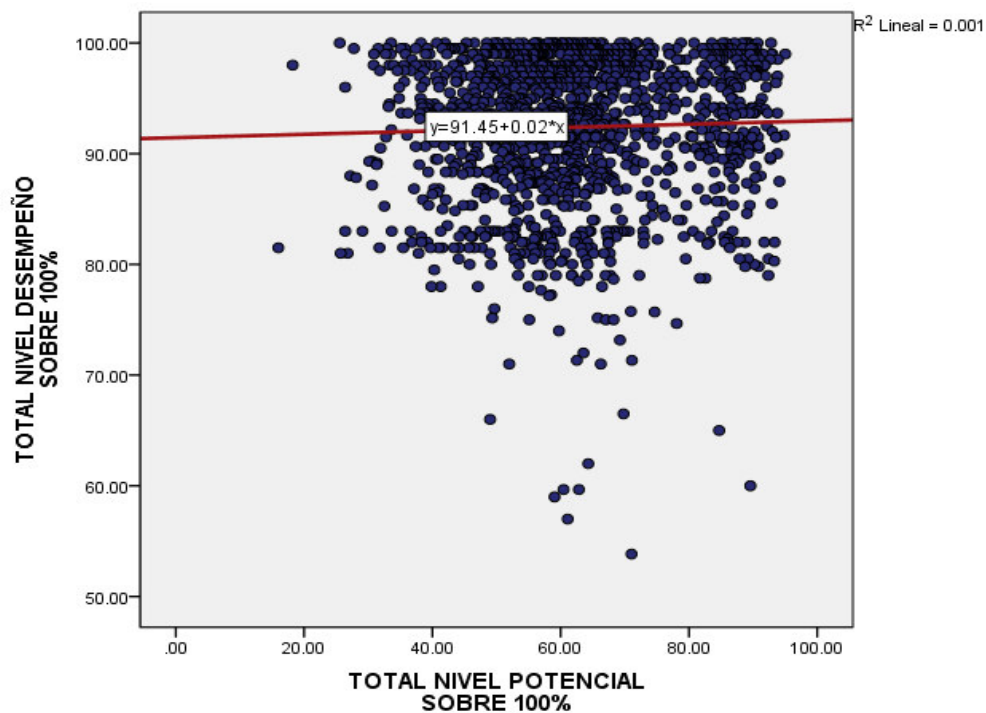


Figura 19: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2 Global

Por lo tanto, existe una correlación muy baja entre las variables, considerando a los datos de manera global. Con este primer resultado, se considera oportuno realizar un análisis del coeficiente de correlación, siguiendo la misma metodología pero discriminando el análisis por grupo ocupacional. En este análisis no se considera al grupo gerencial, por no contar con un número representativo de datos. A continuación los resultados de la correlación entre variables y por grupo ocupacional:

Tabla 12: Correlación entre variables por grupo ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	R CUADRADO
JEFES	-0.054	0.30%
ESPECIALISTA	0.052	0.27%
ASISTENCIAL	-0.008	0.01%
OBRERO	0.017	0.03%

Como muestra la tabla anterior, en todos los grupos ocupacionales existe correlación muy baja entre variables, por estar los valores tan cercanos a 0. De igual manera, R^2 , nos muestra que no hay explicación de la variable independiente frente a la dependiente. A continuación se presenta el grupo de gráficos con la dispersión, la curva de regresión lineal y el coeficiente R^2 :

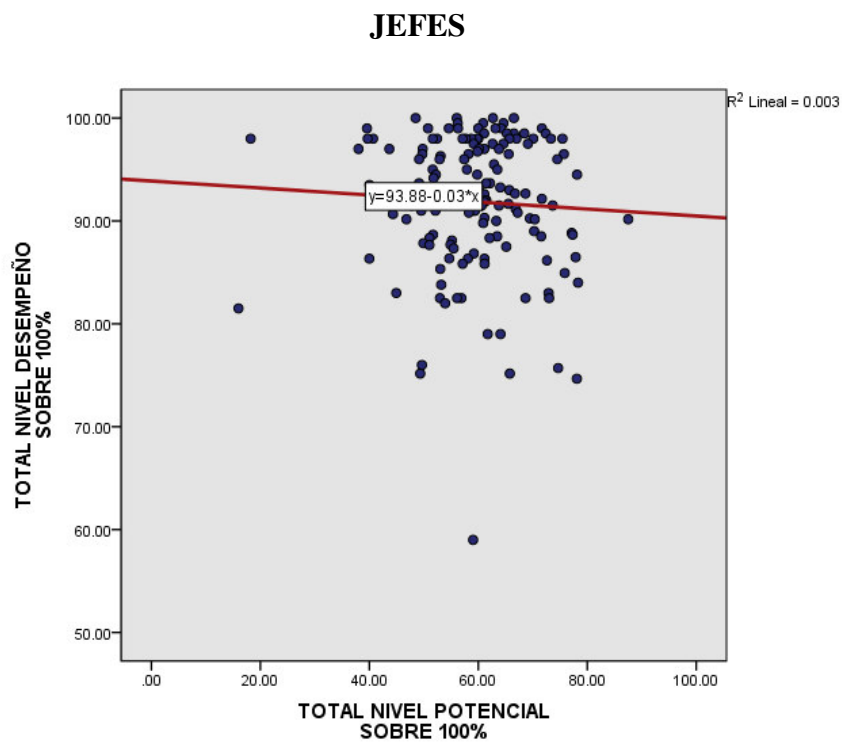


Figura 20: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2, grupo ocupacional jefes

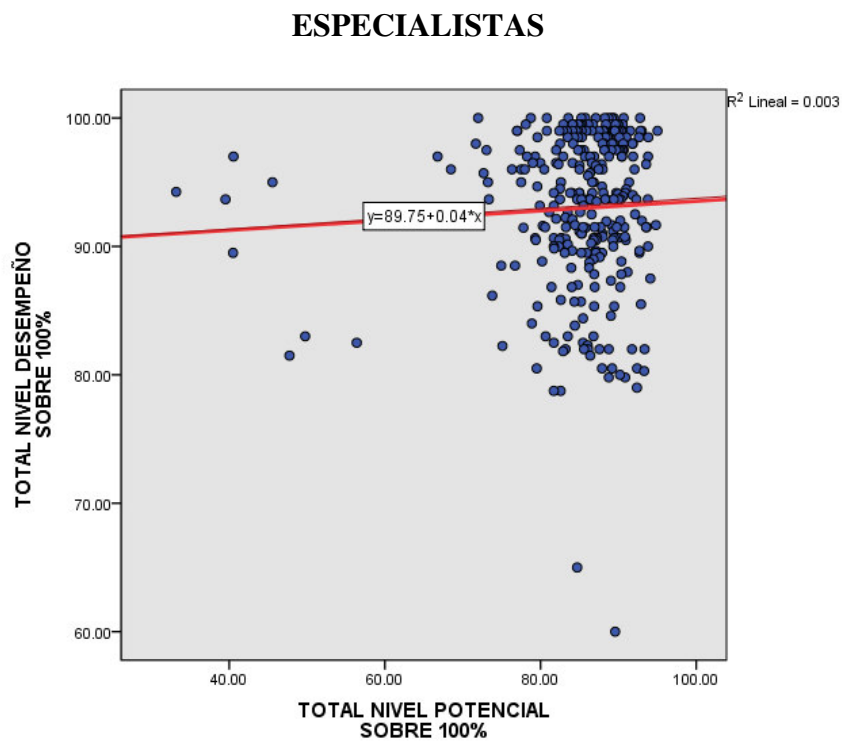


Figura 21: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2, grupo ocupacional especialistas

ASISTENCIAL

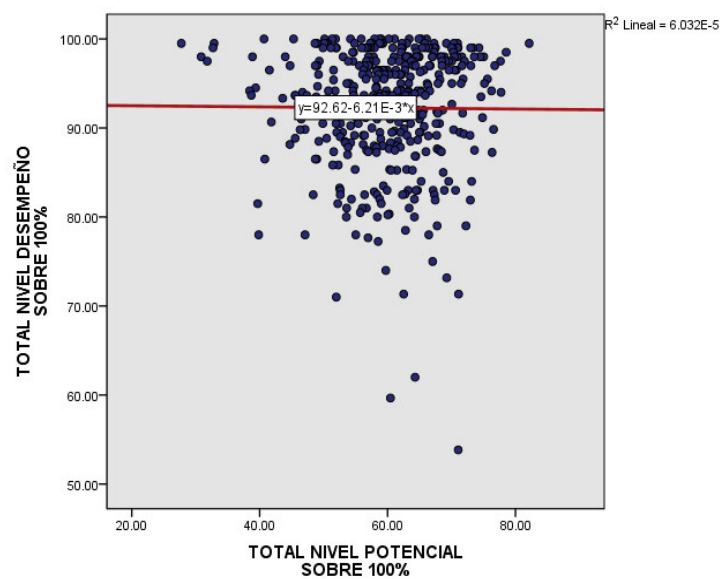


Figura 22: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2, grupo ocupacional asistencial

OBREROS

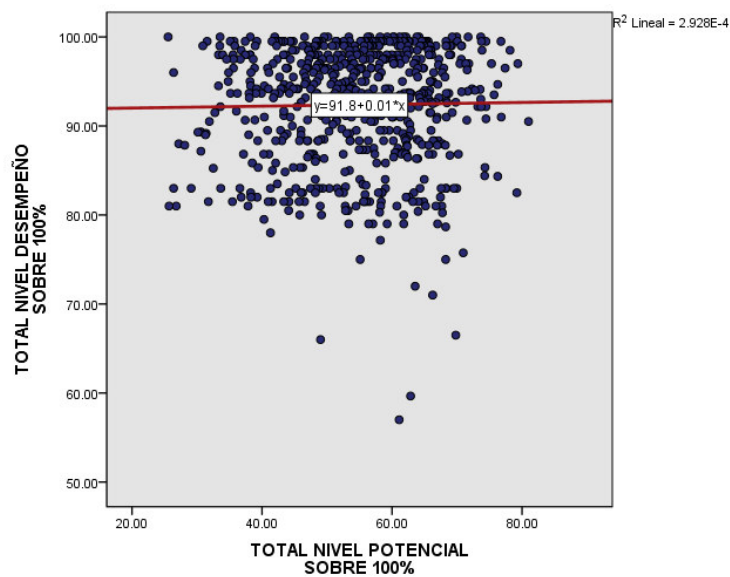


Figura 23: Dispersión, curva de regresión lineal y coeficiente R2, grupo ocupacional obreros

Por tanto, con el análisis realizado, se concluye que existe una relación muy baja entre la variable de evaluación del potencial con la evaluación del desempeño por competencias.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La evaluación por competencias es una herramienta para identificar mejoras en el talento humano de las organizaciones a través de los indicadores conductuales.

La evaluación del desempeño por competencias mide los resultados que se desean alcanzar, el cumplimiento de objetivos, niveles de conocimientos, habilidades y comportamientos que contribuyen en la obtención de los objetivos empresariales.

La evaluación de las competencias y el potencial del personal actual determinan si se ajusta al perfil requerido para el cargo, así como, posibilita la generación de planes individuales y colectivos para reducir las brechas identificadas.

Los métodos para la evaluación de competencias y de potencial pueden ser variados, pero en el presente estudio se escogió los nombrados por ser parte de una tendencia reconocida a nivel mundial y por estar adaptados a la realidad nacional, a través de estudios y aplicaciones por expertos y consultoras especializadas en el tema.

Los resultados del análisis muestran que no existe una correlación muy baja entre las variables analizadas: evaluación del potencial y evaluación del desempeño por competencias. El valor de la correlación global es de 0.034, y los resultados son similares entre todos los grupos ocupacionales.

El grupo ocupacional gerencial no se consideró para la correlación específica por no contar con un número de datos significativos.

Al analizar la distribución de los datos de las dos variables, se concluye que la evaluación del potencial tiene un comportamiento con una distribución normal. Mientras que la distribución de la evaluación del desempeño por competencias tiene una distribución

sesgada, donde la media es cercana a 92 y la mediana de 94. Esto quiere decir que el 50% de los datos están sobre 94.

El sesgo de la evaluación de desempeño por competencias puede tener a varios componentes. Al analizar las políticas institucionales, se verificó que este valor está ligado a la remuneración variable, que podría suponer la razón de una alta calificación para los trabajadores en esta evaluación.

Al observar este sesgo en la evaluación de desempeño por competencias, en el caso de la organización analizada, no se la puede considerar para realizar una correlación entre variables, ya que existen factores que influyen en la calificación. Por tanto, las políticas de evaluación podrían modificarse para que el dato evite sesgos, percepción o errores de interpretación por parte de las personas evaluadoras.

Por otro lado, la distribución de la evaluación de potencial, al ser normal, indica que el conjunto de pruebas aplicadas evitan sesgos en la generación de resultados y muestran valores más reales.

La separación de datos por grupo ocupacional muestra que no necesariamente los puestos jerárquicos obtienen una calificación mayor en potencial de manera general, a pesar de que no sea posible compararlos directamente por no estar evaluados con el mismo grupo de pruebas.

Recomendaciones

En virtud de que no existe una relación entre las variables analizadas se recomienda mantener los dos constructos para la toma de decisiones institucionales.

La evaluación del desempeño por competencias no debe estar ligada a ningún modelo de remuneración, bonificación o reconocimiento, que permita evitar los sesgos de percepción

entre evaluados y evaluadores, lo que podría generar resultados más cercanos a una distribución normal.

Al contar con una nueva evaluación del desempeño por competencias, se podrá correlacionar nuevamente los datos, que permitan verificar o no la relación existente entre estos dos constructos.

La aplicación de la evaluación del desempeño por competencias debería estar ajustada a estándares mundialmente aceptados, como la Norma ISO:10667, que podría orientar de manera adecuada la gestión de talento humano, a través de la identificación de brechas de competencias y los esfuerzos que se requieran para cerrarlas.

Por tanto, no se recomienda a los gestores de talento humano el uso de este estudio para definir políticas o relaciones entre los dos constructos; sino más bien, para prevenir los errores de percepción y los sesgos que se pueden generar al tener agentes externos que puedan influir en la medición de las evaluaciones de desempeño por competencias.

El presente estudio y sus resultados sugieren que se debe realizar un análisis de otras variables que podrían modificar los resultados de estos constructos. Es decir, que podrían modificar las políticas y procesos para las evaluaciones que resultan en procesos de capacitación, plan de carrera o sucesión.

Se recomienda que a esta clase de estudios de correlación, se agreguen otras variables de la gestión de talento humano, que permitan verificar la influencia de uno o varios factores para la obtención de resultados, puesto que la estadística descriptiva, acompañada del análisis del coeficiente de correlación, así como otras herramientas diversas, pueden ayudar a la toma de decisiones de carácter institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- The Occupational Information Network, O*NET* . (Marzo de 2016). Obtenido de <https://www.onetonline.org/>
- Alfredo Paredes Asociados, C. L., & Moreno, J. (2014). Psiconet. Quito: IEPI, Título No. 9867-14.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arboleda, C. (2012). *Análisis comparativo de la evaluación de potencial con otros sistemas de evaluación del desempeño*. Quito: Universidad Andina.
- Čižiūnienė, K. (2015). Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector. *ScienceDirect*, 8.
- Deshpande, A. (2013). Application of the competency modelling approach. *ScienceDirect*, 8.
- Ditutor. (2015). *www.ditutor.com*. Recuperado el 19 de 01 de 2016, de http://www.ditutor.com/estadistica_2/correlacion_estadistica.html
- Ditutor, D. d. (2015). *www.ditutor.com*. Obtenido de http://www.ditutor.com/estadistica_2/correlacion_estadistica.html
- Douglas, L. (2012). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía* . McGraw Hill.
- Eichinger, R. (2004). *FYI For Your Improvement: Competencies Development Guide*. Heather Barnfield.
- Ernst&Young. (2011). Gestión por Competencias. *Manual del Director*, 20.
- Giraldo, P. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Iglesias, C. (2013). *Evaluación de personalidad*. Obtenido de Universidad de Oviedo: <http://www.unioviedo.es/psiquiatria/docencia/mterial/CIENCIASPSICOSO/2012-13/PRACT-2PC-EVAL-PERSO.pdf>
- Juhdi, N. (2012). Examining characteristics of High Potential employees from employees perspective. *International Journal of Arts & Sciences*, 13.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2011). Properly identifying high potential. *Canadian HR Reporter*, 24.
- Lau, J. (2010). *Evaluación del desempeño del personal bibliotecario*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Levoyer, L. (2003). *Gestión de las competencias*. Gestion 2000.
- McClelland. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*.
- McCrae, R., & Costa, P. (2003). *Personality in Adulthood*. New York: The Guilford Press.

- Medina, A., & Castañeda, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 24.
- Paredes Santos, S. (2004). Modelado Perfiles de Competencias, MPC. Quito, Ecuador: IEPI - Patente No. 019609.
- Pereda, S., & Berrocal, P. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centros de Estudios Ramón Areces.
- Piaget, J. (1986). *Epistemología genética*. Madrid: Debate.
- Ramón, G. (2000). *Correlación de variables*. Obtenido de Universidad de Antioquia: http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac36-correlacion-variables.pdf
- Richard, B. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley - Interscience.
- Shippman, J. (2000). *The practice of competency modelling*. Personnel Psychology.
- Shumacher, S. (2009). High potential - employees. *Management Human Resources*, 4.
- Snipes. (2005). Identifying and cultivating high-potential employees. *Chief Learning Officer Magazine*, 6.
- Spencer, L., & Spencer, S. (2008). *Competence at Work*. Wiley India Pvt. Limited.
- Spencer, L., & Spencer, S. (2008). *Competence at work, models for superior performance*. New York: Wiley India Pvt.
- Vargas, J., & Ibáñez, J. (1998). *La evaluación conductual*. Obtenido de Iztacala.: Obtenido de: <http://www.iztacala>.