

**SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 360° PARA LOS DOCENTES  
DE LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
(360° PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM FOR TEACHERS AT VALLE  
DEL MOMBOY UNIVERSITY)**

**Recibido marzo. Aceptado mayo**

Ing. Mazzey Manzanilla Javier Alberto./Ingeniero Mecánico egresado de la Universidad de los Andes/Especialista en Gerencia de Empresas de la Universidad Valle del Momboy.

Profesor de las carreras de Ingeniería Industrial e Ingeniería de computación en la Universidad Valle del Momboy. Email: [mazzeyj@uvm.edu.ve](mailto:mazzeyj@uvm.edu.ve)

**RESUMEN**

El propósito del presente estudio es “Proponer un Sistema de Evaluación de desempeño 360° basado en la gestión por competencias para el personal docente de la Universidad Valle del Momboy como herramienta que coadyuve al desarrollo del recurso humano de la organización. Para ello se realizó una investigación de tipo proyectiva con diseño de investigación de campo, en donde se tomó una población de 15 trabajadores de la Facultad de Ingeniería, quienes formaron parte de la unidad de análisis, quienes ofrecieron su punto de vista mediante la respuesta a un cuestionario conformado por 14 ítems donde se identificaron las competencias pertinentes para desarrollar el Sistema de Evaluación de desempeño. Como resultado de la investigación se determinó que las Competencias de logro y acción y cognitivas representan para los docentes las competencias idóneas para evaluar su desempeño. Se propone un modelo de Evaluación de desempeño 360° basado en la gestión de las competencias determinadas con escalas de apreciación de las conductas observadas y ponderación de frecuencias

**Palabras clave:** Sistema, evaluación, desempeño, 360°, docentes

## ABSTRACT

The purpose of this study is “To propose a 360° Performance Evaluation System based on competency management for the teaching staff of the Valle del Momboy University as a tool that contributes to the development of the organization’s human resources. To do this, a projective type of research with a field research design was carried out, where a population of 15 workers of Engineering was taken who formed part of the analysis unit, who offered their point of view by responding to a questionnaire made up of 14 items where the relevant competences were identified to develop the performance evaluation system. As a result of the investigation, it was determined that the achievement and action and cognitive competences represent the ideal competences for teachers to evaluate their performance. A 360° performance evaluation model is proposed based on the management of the determined competences with scales of appreciation of the observed behaviors and weighting of frequencies.

**Key words:** system, evaluation, performance, 360°, teachers.

## INTRODUCCIÓN

Nuestro mundo se encuentra cada día en constante evolución y cambio permanente. Las organizaciones se encuentran sometidas a constantes presiones debido a la alta competencia por estar viviendo en un mundo globalizado. Debido a ese constante tsunami de presiones, cambios, amenazas y crisis; hace que se pierda o se produzcan desmejoras en la forma más efectiva de desarrollar todo el potencial de los empleados en una organización.

Venezuela en este momento está atravesando una profunda crisis económica, política, cultural y moral. El grave deterioro que atraviesa nuestro país se debe a diversidad de factores, entre los cuales se destacan políticas económicas erradas, instituciones totalmente deficientes y un alto grado de descomposición social.

Según **Padrón (2010)**, “la crisis venezolana tiene un carácter esencialmente institucional. El estado, institución rectora del manejo y acumulación de capitales basado en la renta petrolera, se hipertrofió y arrastró consigo el resto de las variables estructurales que constituían el modo de regulación de la economía venezolana”.

A pesar de lo anteriormente mencionado, se hace necesario encontrar la manera más óptima de desarrollar y medir las aptitudes, competencias, habilidades de los empleados que trabajan en una institución u organización específica. En ese orden de ideas, la evaluación del desempeño de cualquier trabajador de una empresa o institución es inmensamente importante en estos tiempos de crisis y profundos retos que está atravesando nuestro país.

De acuerdo a **Alles (2006)** evaluar el desempeño constituye una valiosa herramienta para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se encuentran el desarrollo personal y profesional de los empleados de una organización, además de la mejora permanente y aprovechamiento al máximo del recurso humano.

Evaluar el desempeño no deben verse como un momento de rendir examen, sino como una oportunidad de mejora continua. Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias constituyen una formidable herramienta para un cambio cultural en una organización.

Por otra parte, la evaluación de desempeño tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Habitualmente, se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan solo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes habría que despedir de una organización. Lo anteriormente descrito podría ser cierto solo en partes, sin embargo el significado de una evaluación de desempeño es mucho más amplio y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la organización y sus empleados.

La gestión de recursos humanos por competencias representa nada menos y nada más que el medio para alcanzar el éxito en una adecuada evaluación del desempeño del personal de una organización.

La gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica.

Para evaluar el desempeño por competencias, la empresa u organización debe definir previamente cuales son las competencias a evaluar. Cada compañía define cuales de ellas serán las que llevaran a una gestión exitosa.

**Zabalza (2007)** define las competencias como un conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por consiguiente, una adecuada administración y manejo de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar tales efectos negativos.

Un adecuado Sistema de evaluación de desempeño basado en competencias 360° constituye una valiosísima herramienta para las fases de aplicación y desarrollo del personal de cualquier organización.

## **Consideraciones Teóricas**

### **Evaluación del desempeño**

Según **Alles (2000)** el análisis o evaluación del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos se pueden señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

### **Sistema de evaluación del desempeño 360°**

Según **Alles (2000)**, un sistema de evaluación de desempeño 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefe, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y la forma como impactan en las demás personas. Si esto sucede, es factible proyectar un incremento en la productividad.

### **Competencias**

**Zabalza (2007)** define las competencias como un conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad. Obviamente cada actividad suele exigir la presencia de un número variado de competencias que pueden posteriormente ser desglosadas en unidades más específicas de competencias en las que se especifican las tareas concretas que están incluidas en la competencia global.

### **Competencias de logro y acción**

Según **Spencer y Spencer (1993)**, las competencias de logro y acción son las siguientes:

### **Orientación al logro**

Preocupación para trabajar bien o para competir contra un estándar de excelencia. Este puede ser: a) sus propios logros anteriores b) una medida objetiva c) el rendimiento de otros-d) metas puestas por el propio individuo e) algo que nadie ha realizado.

### **Preocupación por el orden, calidad y precisión**

Impulso subyacente para reducir la incertidumbre en el medio ambiente. Hace esto a través de ordenar tareas, roles, materiales y/o información. También puede controlar la calidad de la información, procesos y tareas realizadas

### **Iniciativa**

Predisposición. Preferencia por actuar. Hacer más de lo requerido o esperado en un trabajo dado, hacer cosas que no se han solicitado o crear nuevas oportunidades y/o prepararse para enfrentar futuros problemas.

### **Búsqueda de la información**

Una curiosidad subyacente, un deseo de saber más acerca de las cosas, gente o asuntos. Implica hacer un esfuerzo por obtener más información

### **Competencias cognoscitivas**

#### **Pensamiento analítico**

Comprensión de una situación separándola en piezas más pequeñas o trazando paso a paso de manera causal las implicaciones de una situación.

#### **Razonamiento conceptual**

Es la comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global. Posibilidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacente en asuntos complejos.

#### **Experiencia técnico-profesional y gerencial o de dirección**

Incluye tanto la maestría del conocimiento relacionado a un trabajo (que puede ser técnico, profesional o gerencial) y también la motivación para expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros.

## Metodología

Para desarrollar el presente trabajo se empleará la investigación proyectiva, la cual según **Hurtado (2010)**, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Según **Hernández (2006)**, el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. Para la presente investigación se aplicará un diseño experimental de campo.

A pesar de la importancia de este aspecto, en ocasiones no se le da el valor que tiene y se olvida su incidencia en la investigación. Según **Méndez (2002)**, las técnicas o instrumentos de recolección de datos son los medios empleados para recabar la información.

En el desarrollo de la presente investigación se emplearan como instrumentos la observación directa, la entrevista y el cuestionario.

La población objeto de estudio para este trabajo de investigación son los docentes de la Universidad Valle del Momboy, tomando como muestra 15 docentes de la Facultad de Ingeniería.

El instrumento de medición diseñado para la recolección de datos fue sometido al análisis de tres (03) expertos: quienes dictan su juicio en base a las evidencias descritas, como lo son tanto el cuestionario como la operacionalización de las

variables, con la finalidad de determinar si el mismo es pertinente o adecuado y que puede cumplir a cabalidad con los objetivos planteados en la investigación en referencia

La confiabilidad del instrumento es fundamental para garantizar que el mismo se ha diseñado de acuerdo con los objetivos planteados. El instrumento siempre debe arrojar medidas confiables, con los mismos resultados, en condiciones de aplicación similares. La confiabilidad de un instrumento de medición se puede calcular mediante diversos procedimientos de naturaleza estadística, y su escogencia depende del tipo de investigación a realizar, la cantidad de ítems del cuestionario y el tiempo en que se desarrolle el trabajo de investigación.

En este sentido, para la presente investigación se utilizaron los datos del trabajo de campo y la fórmula Alpha de Cronbach, la cual se aplicó para estimar la confiabilidad.

Para el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach se utilizó la herramienta estadística SPSS con los siguientes datos:

- 14 Ítems
- 15 Sujetos

Luego de la aplicación de la herramienta SPSS se obtuvo el siguiente resultado:

**Rtt = 0,94**

Para efecto de esta investigación, las técnicas para el análisis a utilizar será la estadística descriptiva, en concordancia con el tipo y diseño de investigación seleccionado.

De igual manera, se agruparon los datos en distribuciones de frecuencia, tablas y gráficos que permitieron la apreciación de los resultados, para continuar con un comentario analítico individual acerca del comportamiento total de la población.

## **Análisis y discusión de resultados**

A continuación se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para la recolección de datos, los cuales están organizados por dimensión e indicador, en tablas de frecuencia para realizar el análisis respectivo.

### **Dimensión: Competencias de Logro y acción**

Esta dimensión fue analizada, a través de ocho (8) ítems los cuales permitieron dar respuesta a los cuatro (04) indicadores que la conforman los cuales son: **Orientación al logro, Preocupación por el orden, calidad y precisión, Iniciativa y Búsqueda de Información**. A continuación se presentan los resultados de cada uno de ellos:

#### **Indicador: Orientación al logro**

Este indicador se analizó mediante los ítems 1 y 2 donde se le consultó a los docentes de la facultad de Ingeniería la necesidad de desempeñarse con estándares de excelencia y verificar el cumplimiento de metas para la evaluación de su desempeño y las respuestas recolectadas se ubicaron en 93.33% y 53.33% para la opción **Totalmente de acuerdo**, lo cual representa una clara visión de que los docentes prefieren trabajar con estándares de excelencia y que su desempeño se evalúe a través del cumplimiento de metas.

#### **Indicador: Preocupación por el orden, calidad y precisión**

Este indicador se analizó mediante los ítems 3 y 4 donde se le consultó a los docentes de la facultad de Ingeniería lo fundamental que representa ejercer orden en: sus tareas, roles, materiales y/o información en el desempeño de sus funciones así como también la necesidad de ejercer un adecuado control en: la calidad de la información, procesos y tareas realizadas, las cuales arrojaron resultados de 66.67% y 73.33% respectivamente para la opción de respuesta **Totalmente de acuerdo**, lo cual representa una clara tendencia de lo fundamental que representa para un docente universitario ejercer control en lo consultado en el instrumento de recolección de datos.

### **Indicador: Iniciativa**

Este indicador se analizó mediante los ítems 5 y 6 donde se le consultó a los docentes de la facultad de Ingeniería lo importante de desempeñarse con una actitud permanente de proactividad así como también la necesidad de estar preparado para enfrentar nuevos retos; los cuales arrojaron resultados de 53.33% y 73.33% respectivamente para la opción **Totalmente de acuerdo**, lo cual representa una clarísima visión de lo esencial que representa para un docente universitario la necesidad de desempeñarse con las competencias consultadas en el cuestionario correspondiente.

### **Indicador: Búsqueda de la Información**

Este indicador se analizó mediante los ítems 7 y 8 donde se le consultó a los docentes de la facultad de Ingeniería lo primordial que representa la constante búsqueda de información acerca del contexto social, cultural y económico que lo rodea, así como también la necesidad de la búsqueda y exploración de información de calidad referente a su carrera y asignaturas dictadas, y los resultados alcanzados fueron 80% para la opción **Totalmente de acuerdo** para ambos ítems; lo cual representa la importancia para el docente universitario de lo consultado en el cuestionario presentado.

Indicador	Ítem	Alternativas									
		Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Orientación al logro	1	14	93,33	1	6,67	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	2	8	53,33	7	46,67	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	$\bar{X}$	<b>11,00</b>	<b>73,33</b>	<b>4,00</b>	<b>26,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Preocupación por el orden, calidad y precisión	3	10	66,67	5	33,33	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	4	11	73,33	4	26,67	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	$\bar{X}$	<b>10,50</b>	<b>70,00</b>	<b>4,50</b>	<b>30,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Iniciativa	5	8	53,33	7	46,67	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	6	11	73,33	4	26,67	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	$\bar{X}$	<b>9,50</b>	<b>63,33</b>	<b>5,50</b>	<b>36,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Búsqueda de información	7	12	80,00	2	13,33	1	6,67	0,00	0,00	0	0,00
	8	12	80,00	3	20,00	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	$\bar{X}$	<b>12,00</b>	<b>80,00</b>	<b>2,50</b>	<b>16,67</b>	<b>0,50</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
$\bar{X}$ Dimensión		<b>10,75</b>	<b>71,67</b>	<b>4,13</b>	<b>27,50</b>	<b>0,13</b>	<b>0,83</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

$\bar{X}$ : Promedio, F: Frecuencia, (%): Porcentaje

Tabla 1. Dimensión: Competencias de logro y acción. Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado a docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Valle del Momboy, Mazzey, J. (2019)

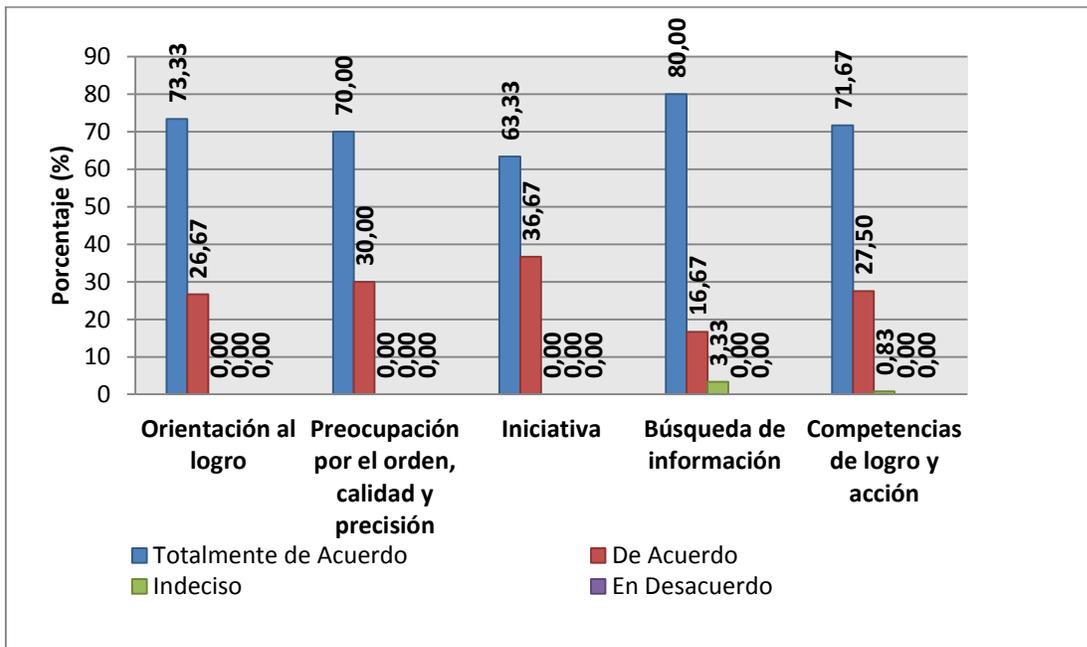


Gráfico 1. Dimensión: Competencias de logro y acción.

Fuente: Tabla 1, Mazzey, J. (2019)

## Dimensión: Competencias Cognoscitivas

Esta dimensión fue analizada, a través de seis (6) ítems los cuales permitieron dar respuesta a los tres (03) indicadores que la conforman los cuales son: **Pensamiento Analítico, Razonamiento Conceptual y Experiencia técnico-profesional y gerencial o de dirección.** A continuación se presentan los resultados de cada uno de ellos:

### **Indicador: Pensamiento Analítico**

Este indicador se analizó mediante los ítems 9 y 10 donde se le consultó a los docentes de la facultad de Ingeniería lo esencial de analizar una situación buscando diferentes alternativas de solución, así como también lo elemental que representa poder diagramar paso a paso de manera causal las implicaciones en torno a un problema o situación específica; en los cuales los resultados alcanzados fueron 86.67% para la opción **Totalmente de acuerdo** y 60% para la opción **De acuerdo** respectivamente, lo cual representa una clara tendencia de lo que representan para los docentes universitarios las herramientas de pensamiento analítico consultadas en el instrumento de recolección de datos.

### **Indicador: Razonamiento Conceptual**

Este indicador se analizó mediante los ítems 11 y 12 donde se le consultó a los docentes de la facultad de Ingeniería la importancia de poseer capacidad de comprensión de una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global; así como también la posibilidad de identificar aspectos claves en asuntos complejos, los cuales arrojaron los siguientes resultados: 66.67% para la opción de respuesta **De acuerdo** y 53.33% para la opción **Totalmente de acuerdo** respectivamente; lo cual nos proporciona una clara visión de lo que representan estas competencias de razonamiento conceptual para los docentes universitarios

### **Indicador: Experiencia técnico-profesional y gerencial o de dirección**

Este indicador se analizó mediante los ítems 11 y 12 donde se le consultó a los docentes de la facultad de Ingeniería la importancia del conocimiento relacionado con su experiencia técnica, profesional o gerencial, así como también lo fundamental que representa la motivación para expandir, usar y distribuir el

conocimiento a otros; los cuales arrojaron resultados de 66.67% y 86.87% para la opción de respuesta **Totalmente de Acuerdo** respectivamente; lo cual nos brinda una clara lectura de lo importante de esta competencia estudiada en el presente trabajo.

		Alternativas									
		Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
Indicador	Ítem	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Pensamiento analítico	9	13	86,67	2	13,33	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	10	2	13,33	9	60,00	3	20,00	1,00	6,67	0	0,00
	$\bar{X}$	<b>7,50</b>	<b>50,00</b>	<b>5,50</b>	<b>36,67</b>	<b>1,50</b>	<b>10,00</b>	<b>0,50</b>	<b>3,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Razonamiento Conceptual	11	3	20,00	10	66,67	2	13,33	0,00	0,00	0	0,00
	12	8	53,33	7	46,67	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	$\bar{X}$	<b>5,50</b>	<b>36,67</b>	<b>8,50</b>	<b>56,67</b>	<b>1,00</b>	<b>6,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Experiencia técnico-profesional y gerencial o de dirección	13	10	66,67	3	20,00	2	13,33	0,00	0,00	0	0,00
	14	13	86,67	2	13,33	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
	$\bar{X}$	<b>11,50</b>	<b>76,67</b>	<b>2,50</b>	<b>16,67</b>	<b>1,00</b>	<b>6,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
$\bar{X}$ Dimensión		<b>8,17</b>	<b>54,44</b>	<b>5,50</b>	<b>36,67</b>	<b>1,17</b>	<b>7,78</b>	<b>0,17</b>	<b>1,11</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

$\bar{X}$ : Promedio, **F**: Frecuencia, **(%)**: Porcentaje

Tabla 2. Dimensión: Competencias cognoscitivas

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado a docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Valle del Momboy, Mazzey, J. (2019)

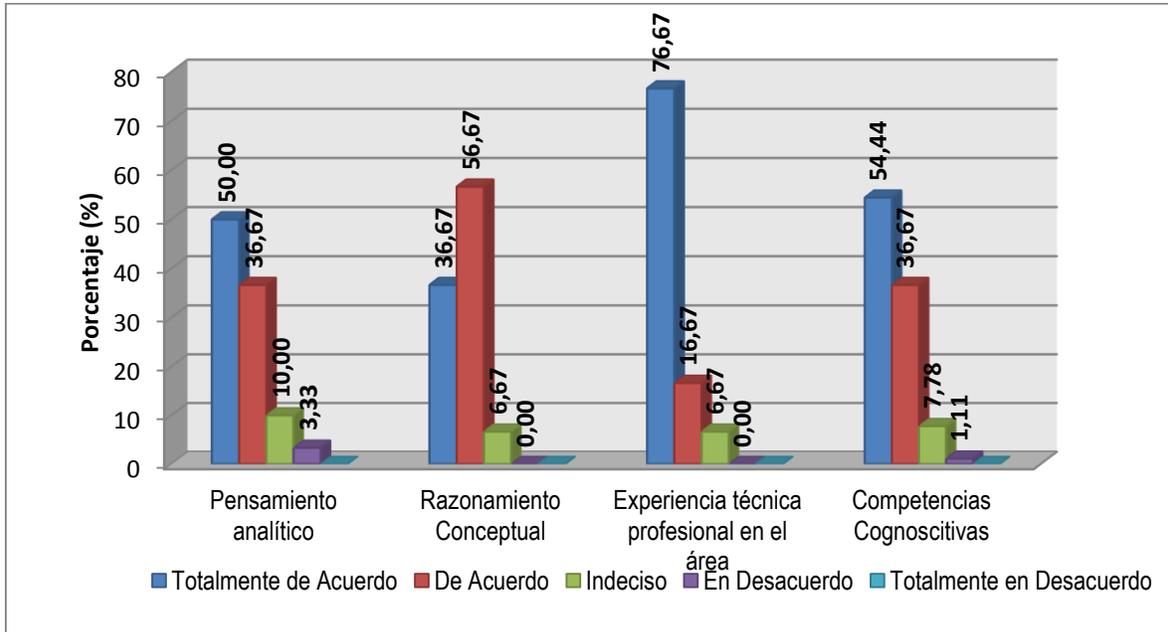


Gráfico 2. Dimensión: Competencias cognoscitivas  
Fuente: Tabla 2, Mazzey, J. (2019)

Dimensión	Alternativas									
	Totalmente de Acuerdo		De Acuerdo		Indeciso		En Desacuerdo		Totalmente en Desacuerdo	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
Competencias de logro y acción	10,75	71,62	4,13	27,51	0,13	0,87	0,00	0,00	0,00	0,00
Competencias Cognoscitivas	8,17	54,43	5,5	36,64	1,17	7,79	0,17	1,13	0	0,00
<b><math>\bar{X}</math>Variable</b>	<b>9,46</b>	<b>63,02</b>	<b>4,82</b>	<b>32,08</b>	<b>0,65</b>	<b>4,33</b>	<b>0,09</b>	<b>0,57</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

$\bar{X}$ : Promedio, F: Frecuencia, (%): Porcentaje

Tabla 3.Variable: Sistema de evaluación de desempeño 360°

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario aplicado a docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Valle del Momboy, Mazzey, J. (2019)

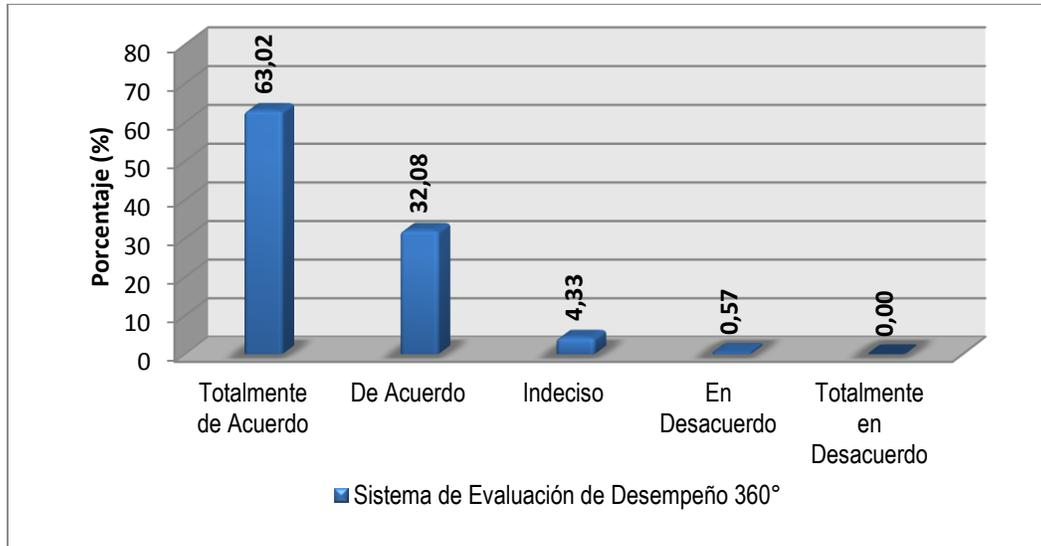


Gráfico 3. Variable: Sistema de evaluación de desempeño 360°.  
Fuente: Tabla 3, Mazzey, J. (2019)

## Reflexiones finales

En esta parte del presente trabajo de investigación se enuncian las reflexiones finales a las que conllevó el desarrollo de la misma.

Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias constituyen una formidable herramienta para un cambio cultural en una organización.

Por otra parte, la evaluación de desempeño tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

. El propósito de la presente investigación consistió en Proponer Sistema de evaluación de desempeño 360° para los docentes de la Universidad Valle del Momboy

Se aplicó un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario en dos etapas. En la primera etapa se les consulto a los docentes de la Facultad de Ingeniería

sobre la importancia y pertinencia de competencias específicas tales como orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión; así como también la iniciativa y la búsqueda de la información. Se pudo constatar que la mayoría de los docentes mostraron una gran aceptación a ser evaluados en estas competencias, pudiéndose observar que un alto porcentaje de respuestas se ubicó en las opciones de respuesta Totalmente de acuerdo y De acuerdo.

Posteriormente se aplicó el instrumento de recolección de datos en su segunda etapa donde se consultó al personal docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Valle del Momboy sobre la importancia y pertinencia de ser evaluados en competencias como: Pensamiento analítico, razonamiento conceptual y experiencia técnico-profesional y gerencial o de dirección. Es importante destacar que la gran mayoría de los docentes consultados mostró una altísima disposición a ser evaluados en las competencias estudiadas, pudiéndose constatar que la gran mayoría de las respuestas recolectadas estuvieron ubicadas en las categorías de respuesta Totalmente de Acuerdo y De acuerdo, justificando de este modo la pertinencia de la investigación desarrollada y la necesidad de evaluar el desempeño por competencias.

Finalmente se diseñó un Sistema de evaluación de desempeño basado en competencias de logro y acción y cognoscitivas 360°, el cual es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, clientes internos o externos y subordinados. Para poder evaluar y analizar las conductas observadas en los evaluados y su relación con las competencias estudiadas se utilizaron dos escalas de apreciación y ponderación. La primera escala se utilizó para evaluación de la conducta observada y la segunda escala para ponderar la frecuencia con que el evaluador observa las conductas observadas. Por último se presentó la Hoja de Cálculo de la Evaluación 360° mediante la cual se totalizará los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño 360°.

Después de lo anteriormente expuesto se presenta la propuesta generada de la investigación teórica, de la recolección y análisis de los datos obtenidos del instrumento presentado.

La propuesta se basa en la elaboración y desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño 360° para el personal docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Valle del Momboy.

El sistema de evaluación de desempeño 360° o feedback 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, clientes internos o externos y subordinados. A través de la aplicación de la evaluación 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos comprende varios conceptos y componentes. El desarrollo puede estar dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos.

Para evaluar y analizar las conductas observadas en los evaluados y su relación con las competencias estudiadas se utilizarán dos escalas de apreciación y ponderación que se describen a continuación:

Para evaluar las competencias en forma ponderada se aplicará la siguiente escala numérica:

<b>COMPETENCIA</b>	<b>REFERENCIA NUMERICA EN %</b>
Grado A	100
Grado B	75
Grado C	50
Grado D	25
No desarrollada	0

Estos grados de evaluación y ponderación de las conductas observadas en el evaluado representan lo siguiente:

**Escala:**

0%	No	Necesita desarrollarse significativamente	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia
25%	D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia
50%	C	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas
75%	B	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
100%	A	Modelo de Rol	Establece un estándar de excelencia en esta área. Es visto por otros como un modelo o mentor en esta área.

Tabla 4. Escala para la Evaluación de Competencias

Fuente: Mazzey J, (2019)

Por otra parte para evaluar la frecuencia con que el evaluador observa las conductas observadas en la escala anterior, se emplea la siguiente escala de ponderación:

Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado según el diccionario de competencias utilizadas.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la	50%

	describe en el grado seleccionado	
Ocasional	El evaluado manifiesta solo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	25%

Tabla 5. Ponderación de la Frecuencia  
Fuente: Mazzei J, (2019)

Al introducir el concepto de ponderación de la frecuencia, se le obliga a él evaluador a “pensar dos veces”. Primero al seleccionar el grado y en segundo término al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en la conducta del evaluado, compararla con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación el evaluador deberá seleccionar la frecuencia con que se presenta la conducta observada y seleccionada en la primera selección. Es decir deberá evaluar si la conducta se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente. De esta forma el análisis se divide en dos momentos y permite afinar mejor la evaluación por competencias.

A continuación se presenta el modelo de formato para la evaluación de las competencias y la ponderación de las frecuencias:

Evaluación 360°									
Competencias de Logro y acción					Ponderación por frecuencia				
Competencias	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No desarrollado	Siempre (100%)	Frecuente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
<b>Orientación al logro</b>									
Se desempeña con estándares de excelencia									
Ejerce sus labores de acuerdo a las metas establecidas por la organización									
<b>Preocupación por orden, calidad y precisión</b>									
Realiza sus funciones ejerciendo orden en sus tareas, roles, materiales y/o información									
Ejerce un adecuado control en: la calidad de la información, procesos y tareas realizadas									
<b>Iniciativa</b>									
Se desempeña con una actitud permanente de proactividad									
Está preparado permanentemente para enfrentar nuevos retos									
<b>Búsqueda de la información</b>									
Está en constante búsqueda de información acerca del contexto social, cultural y									

económico que lo rodea									
Realiza constantemente la búsqueda y exploración de información de calidad referente a su carrera y asignaturas dictadas									

Tabla 6. Formato para la evaluación de las competencias de logro y acción y la ponderación de las frecuencias

Fuente: Mazzei J, (2019)

Evaluación 360°									
Competencias Cognoscitivas					Ponderación por frecuencia				
Competencias	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	No desarrollado	Siempre (100%)	Frecuente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
<b>Pensamiento Analítico</b>									
Analiza una situación buscando diferentes alternativas de solución									
Diagrama paso a paso de manera causal las implicaciones en torno a un problema o situación específica									
<b>Razonamiento Conceptual</b>									
Comprende una situación o problema juntando las piezas, viendo el cuadro global									
Identifica aspectos claves en asuntos complejos									
<b>Experiencia técnico-profesional y gerencial o de dirección</b>									
Promueve el conocimiento relacionado con su experiencia técnica, profesional o gerencial									
Se siente permanentemente motivado para									

expandir, usar y distribuir el conocimiento a otros									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 7. Formato para la evaluación de las competencias cognoscitiva y la ponderación de las frecuencias.

Fuente: Mazzey J, (2019)

Es importante destacar que si un evaluador considera por ejemplo que la competencia a evaluar se manifiesta en un Grado B (75% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, es decir siempre (100%), el resultado final será igual a lo observado (Grado B) ponderado por la frecuencia, en este caso “siempre”.

En este ejemplo la resultante será igual a 75 (100% de 75). La competencia observada en Grado B, al ser ponderada por la frecuencia “siempre”, conserva su mismo grado.

Grado	Nivel en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Factor	Ponderación	Nivel Ponderado
B	75	Siempre	100	1	75*1	75

### Referencias Bibliográficas

Alles, M (2006). Desempeño por competencias. Evaluación de 360° ( 1<sup>ra</sup> ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica

Alles, M (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (1<sup>ra</sup> ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica

Hernández, R (2010). Metodología de la investigación (5<sup>ta</sup> ed.). México, Mc Graw Hill

Hurtado de Barrera, J (2010). Guía para la comprensión holística de la ciencia (3<sup>ra</sup> ed.). Caracas, Venezuela: Fundación Sypal

Sarell, J (2012). Propuesta de un modelo de indicadores de desempeño para evaluar al personal docente de la UNA”. Caso de estudio: Área de Ingeniería. Trabajo de grado. Universidad Nacional Abierta

Méndez, C (2002). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación (3<sup>ra</sup> ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill

Menella, M y Hernández, R (2014). Modelo de evaluación del desempeño de los docentes de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ.

Padrón, A (2010). La crisis económica venezolana y el control de cambio. Revista económica N° 10, 1-2

Tobón, S; Rial, A; Carretero, M y García, J (2006). Competencias, calidad y educación superior. Bogotá, Colombia: Cooperativa editorial magisterio

Spencer y Spencer (1993). Diccionario de competencias traducido al español. Nueva York, Estados Unidos, disponible en:  
<https://es.scribd.com/doc/38903248/Diccionario-de-Competencias-Spencer-y-Spencer>

Zabalza, M (2007). Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional (2<sup>da</sup> ed.). Madrid, España: Narcea S.A de ediciones