

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MODELO DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y VALIDACIÓN DE LAS
COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA
POLICÍA DE TRÁNSITO

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

Sustentantes:

Sandra Azofeifa Murillo

Natalia Pacheco Martínez

Director

Dr. Daniel Flores Mora

Lectores

Lic. Rodrigo Pastor Valverde

M.Sc. Helen Picado Barrantes

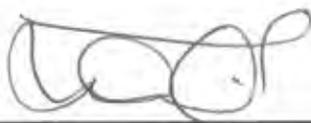
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

San José, Costa Rica 2018

Tribunal



Dra. Ana Ligia Monge Quesada
Presidenta



Dra. Doris Céspedes Alvarado
Profesora



Dr. Daniel Flores Mora
Director



M. Sc Helen Picado Barrantes
Lectora



Lic. Rodrigo Pastor Valverde
Lector

RESUMEN

En la presente Tesis se elabora una propuesta de un Diseño de Modelo de Evaluación del Desempeño y Validación de las Competencias para La Dirección General de la Policía de Tránsito. Así mismo se hace énfasis en la necesidad de contar con un Modelo hecho a la medida y acorde a las necesidades del Régimen Policial.

Es un estudio que parte de un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo que en este caso se desarrolla de manera transversal, recolectando datos para describir, analizar y validar las competencias de acuerdo con el Manual de cargos de los Oficiales de Tránsito.

Se realizó el proceso de validación de la lista de competencias existentes según la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, misma con la que el Ministerio de Obras Públicas y Transportes inicia con la Gestión por Competencias en cuanto a los Procesos de Reclutamiento y Selección en el año 2015.

Para la validación de las competencias, en una primera fase, se llevaron a cabo grupos focales y reuniones en varias partes del país, en los cuales participaron Oficiales de Tránsito de las distintas clasificaciones de puestos, tanto de las clases iniciales como de jefaturas. Se realizó un análisis exhaustivo de las definiciones de las competencias, trabajando acorde a los objetivos para lograr una adaptación y contextualización de las mismas con la Institución.

Como segunda fase, las investigadoras habiendo validado las competencias como insumo principal, analizan y construyen tanto los comportamientos como los niveles de cada una, esto según las necesidades de la investigación y acorde a las conductas observables en el desempeño de las funciones de todos los puestos incluidos en el Manual de Puestos de la Dependencia. Se elaboran y construyen los comportamientos esperados para cada posibilidad de calificación en la evaluación a saber: A (excepcional), B

(destacado), C (cumple con lo solicitado) y D (necesita desarrollo). Además se elaboran dos instrumentos que entre ambos contemplan ocho perfiles a evaluar de acuerdo a los niveles para cada uno de los puestos que contemplan la población.

Para la validación de esta información se realizaron entrevistas a jefaturas y expertos, quienes aportaron toda su experiencia y formación para depurar la información.

Como resultado, se elaboraron dos instrumentos de Evaluación del desempeño, en formato Excel, a la medida de la Dirección General de la Policía de Tránsito, que abarcan ocho perfiles distintos de los Oficiales de Tránsito y Jefes, así como un Manual de Procedimientos, el cuál es una guía para la persona encargada de aplicar la Evaluación.

DEDICATORIA:

Dedico esta tesis a mi madre, una mujer fuerte, dedicada, que sigue adelante y continúa luchando por encima de todo, gracias por ser un ejemplo de superación y éxito en mi vida. Por el apoyo incondicional de siempre y por la motivación de levantarse sonriendo y con energías cada mañana.

A tío Gonzalo, por estar siempre presente en mi vida, por estar en los momentos más importantes, por haberme tendido su mano tantas veces, por su apoyo, enseñanzas y motivarme a continuar.

A Sofi y Migue, por ser mi fuerza y motivación día a día. Por ser parte de mi vida.

En primer lugar le agradezco a Dios por permitirme alcanzar una meta más en mi formación profesional.

A mi madre por ser mi amiga incondicional y estar ahí siempre escuchándome y motivándome a luchar por mis sueños, a Luis por ser un gran apoyo durante este proceso, por su paciencia y consejos, siempre impulsándome a seguir adelante, y sobre todo por su ayuda técnica en el proceso final de esta investigación. Con su acompañamiento este proceso se hizo más sencillo.

A ambos muchas gracias!

AGRADECIMIENTOS:

Primeramente a Dios, infinitas gracias por brindarnos la oportunidad de crecer y desarrollarnos profesionalmente, por mostrarnos tu amor de esta forma y por ser nuestra guía y permitirnos culminar nuestra licenciatura en esta gran casa de enseñanza, la Universidad de Costa Rica.

Agradecemos de corazón a nuestras familias por su apoyo incondicional durante todo el proceso. Por ser el sostén y el pilar de nuestras vidas.

Queremos agradecer a todas las personas que nos acompañaron en el trayecto y que de una u otra forma participaron y nos ayudaron a seguir y mantener nuestra motivación en este proyecto, mantener la ilusión y el deseo de crecimiento personal y profesional. De todo Corazón. ¡Gracias.!

Al personal del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, a los funcionarios de la Dirección General de la Policía de Tránsito, especialmente al Coronel Mario Calderón Cornejo, quien creyó y apoyó nuestra propuesta desde el inicio, a Don William Rojas Ávila, por su constante apoyo, por compartir con nosotras su gran conocimiento, por brindarnos sus experiencias y por atendernos con ese gran profesionalismo, por ser un funcionario ejemplar y por demostrarnos que si se puede, aunque algunas puertas se cierren. Aprendimos muchísimo de usted, sobre el régimen, sobre los puestos, sobre los Oficiales de Tránsito, etc. pero sobre todo Don William, aprendimos de sus valores y filosofía de vida.

Son tantas las personas a las que hay que agradecer, gracias a Cindy Arias, Don Hedmer Fallas G, Don Juan Rodríguez Mena, Don Oscar Araya Durán, Ivette León, Don Luis Rizo, Jenny Pérez, Don. Esteban Guevara Aguilar, Don José Luis Jiménez y a todos los oficiales de tránsito que participaron y compartieron con nosotras sus conocimientos, ideas y recomendaciones.

Finalmente agradecemos a nuestro equipo asesor Don Daniel Flores Mora, Rodrigo Pastor Valverde y Hellen Picado Barrantes, por creer y apoyar nuestra propuesta de trabajo desde el principio, por sus valiosos aportes, por el trabajo, la paciencia y el acompañamiento durante todo el desarrollo de esta investigación. Gracias Don Rodrigo Pastor por sus múltiples enseñanzas, por su valioso tiempo, por la dedicación y el apoyo y por motivarnos a seguir y a hacer un excelente trabajo.

A todos. ¡Muchas Gracias!

TABLA DE CONTENIDO

HOJA APROBACION.....	ii
Resumen	iii
Dedicatoria:	v
Agradecimientos:.....	vi
TABLA DE CONTENIDO	viii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5
2.1 El Ministerio de Obras Públicas y Transportes.....	5
2.1.2 Estructura ocupacional.....	5
2.2 Marco de referencia	6
2.2.1. La evaluación del desempeño laboral	7
2.2.2 Desempeño por competencias	13
2.2.3 La gestión por competencias	15
2.3 Antecedentes internacionales.....	19
2.4 Antecedentes nacionales	23
CAPÍTULO III. PROBLEMA Y OBJETIVOS	29
3.1 Justificación	29
3.2. Planteamiento del problema.....	31
3.3 Objetivos.....	32
3.3.1. Objetivos generales	32
3.3.2. Objetivos específicos.....	32
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	34
4.1 Enfoque.....	34
4.2 Tipo de estudio.....	34
4.3 Diseño metodológico	35
4.4 Población y muestra.....	36
4.5 Procedimiento para seleccionar a las personas participantes.....	37
4.6 Precauciones tomadas para proteger a los participantes	37
4.7 Herramientas de recolección de información	37
4.8. Procedimiento de recolección de información.....	39
4.9 Procesamiento y análisis de la información del grupo focal.....	40

4.10	4.10 Criterios de validez y confiabilidad	41
4.11	4.11 Elaboración del borrador del instrumento	41
4.12	4.12 Juicio de expertos para validación de comportamientos y sus niveles	42
4.13	4.13 Manual de usuario.....	42
4.14	4.14 Consideraciones éticas	43
4.15	4.15 Informe final	44
	CAPÍTULO V. RESULTADOS	45
5.1	5.1 Características de la muestra.....	45
5.2	5.2 Validación de competencias	46
5.3	5.3 Validación de competencias mediante actividades con los grupos focales	47
5.4	5.4 Validación de competencias por entrevista a profesional encargada del área	53
5.5	5.5 Construcción del instrumento	53
5.6	5.6 Características del instrumento actual	55
5.7	5.7 Validación de comportamientos de parte de las jefaturas y expertos	56
	CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
6.1	6.1 Conclusiones	60
6.2	6.2 Recomendaciones	61
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXOS	67
	Anexo 1. Organigrama del MOPT	67
	Anexo 2. Esquema organizativo de la División de Transportes	68
	Anexo 3. Estructura ocupacional	69
	Anexo 4. Guías para la Recolección de la Información	70
	Anexo 5. Guía de Entrevista	71
	Anexo 6. Consentimientos informados	72
	Anexo 7. Nivel de Importancia de competencias en los perfiles de Oficiales de Tránsito 4 y 5.....	77
	Anexo 8. Nivel de Importancia de las competencias en los perfiles de Oficiales de Tránsito 1, 2 y 3.....	78
	Anexo 09: Ejemplos de Descripción de los Comportamientos.....	79
	Anexo 10. Propuesta del Nivel de competencias para cada clasificación de puestos..	81

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfocan en la alta competitividad, altos estándares de calidad y una búsqueda constante de eficacia y eficiencia, esto tanto a nivel nacional como internacional, aunado a la gran importancia que se le otorga al talento humano en las mismas. De manera que, el panorama de la organización se vuelve complejo, por la gran cantidad de aspectos administrativos a considerar para el buen funcionamiento y éxito de la estrategia organizacional.

La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestras vidas y en las organizaciones, en el mundo en que vivimos, actualmente, evaluamos en todo momento el desempeño de todas las cosas y de todas las personas.

Según Brazzolotto (2012) en la gestión de los Recursos Humanos en la organización, evaluar el desempeño es un aspecto básico y esencial que suelen efectuar las organizaciones modernas. El autor define la evaluación de desempeño por competencia como una herramienta fundamental para el desarrollo de los recursos humanos en la organización. Asimismo, considera que la evaluación de los individuos que se desempeñan en una organización cumpliendo cada uno con los papeles de trabajo asignados, puede llevarse a cabo por medio de varios enfoques, que reciben denominaciones como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

La evaluación de desempeño es un método de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, que se utiliza en el ámbito laboral para identificar: problemas de supervisión del recurso humano, situaciones que medien en la integración del trabajador en la empresa, resultados, el cumplimiento de los objetivos, motivación, la falta de aprovechamiento del tiempo y de los recursos, etc.

Es un concepto dinámico, ya que los empleados se evalúan siempre, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa (Brazzolotto, 2012).

El método de evaluación del desempeño por competencias es de suma importancia, esto por el aporte en cuanto a la recolección de datos de las habilidades, destrezas y comportamientos que demuestran las personas al desempeñarse en el puesto. Situación que les acerca a cumplir un perfil ideal y necesario para la obtención de los resultados esperados.

La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado, con base en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Esta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales con base en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El papel del evaluador ya no es juzgar el desempeño, sino identificar la presencia o ausencia de conductas (Brazzolotto, 2012).

Las teorías administrativas contemporáneas han centrado su atención en el talento humano por el aporte fundamental a la organización, si bien una empresa está compuesta por distintos recursos que interaccionan entre sí, como: los financieros, tecnológicos y estructurales; las personas son las que administran dichos recursos, lo que representa el eje del funcionamiento organizacional. Por lo tanto, resulta indispensable conocer el nivel de cada una de las personas en su trabajo y, por ende, los aspectos que interfieren en el rendimiento, tema crucial relacionado con el funcionamiento óptimo de la empresa.

Debido a lo anterior, esta investigación, se enfoca en la Gestión por Competencias: utilizando la evaluación del desempeño laboral por competencias; práctica administrativa que se trabaja mundialmente. De acuerdo con Gómez, Balkin y Cardy (2008), la evaluación del desempeño laboral implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

En la actualidad, es indispensable la participación de profesionales en Psicología en los departamentos de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional o Administración del Talento Humano. La persona profesional en Psicología cumple un papel muy importante, ya que con su conocimiento participa activamente en los procesos de planificación y administración de recursos humanos, la comunicación, la motivación, el manejo de las relaciones interpersonales, el manejo de situaciones e intervenciones en crisis, la resolución de conflictos, salud y seguridad ocupacional, en fin, brinda un aporte fundamental e indispensable para el entendimiento de las acciones y comportamientos cotidianos del individuo. A partir de la definición de competencia como ese grupo de habilidades, comportamientos y destrezas que hacen que la persona sea competente en algún perfil en específico, es precisamente el psicólogo quien cuenta con herramientas para potenciar el desarrollo de las mismas.

Según Gil (2007) un cambio importante unido a la nueva concepción de los Recursos Humanos es la introducción del concepto de competencias, el cual no parte del puesto de trabajo, sino más bien de las características y comportamiento de las personas que realizan con eficiencia las tareas propias de su puesto. El concepto de competencias tiene su origen en trabajos de Psicología Industrial y Organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970; con los estudios realizados desde esta época el interés en las organizaciones se ha trasladado de los puestos de trabajo como elementos fundamentales a las personas y a las competencias que estas aportan (Gil, 2007).

Dentro de este panorama, esta investigación, dirigida desde la Psicología del trabajo y las organizaciones, propone un modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias para la Dirección General de la Policía de Tránsito, del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT); mediante el cual se posibilite una adecuada medición y gestión de los factores asociados a un rendimiento laboral eficiente. Esto con el fin de contribuir con un modelo de evaluación adecuado, actualizado y coherente a las necesidades institucionales, en virtud de que la misma utiliza, en este momento, un modelo de evaluación tradicional que centra su interés en características de personalidad específicas y aspectos de índole administrativa de cada grupo ocupacional.

Brindar un nuevo modelo de evaluación del desempeño por competencias a la medida de la Dirección General del Tránsito en el (MOPT), sería un gran aporte desde el área de la Psicología, al ser la primera investigación de esta índole a nivel nacional y al encontrarse dentro del marco de la Administración Pública y dentro del Régimen Policial.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso necesario y complejo en la organización que posibilita mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la empresa, el cual puede trabajarse desde distintos enfoques y mediante la utilización de varias herramientas (Chiavenato, 2009).

CAPÍTULO II. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 El Ministerio de Obras Públicas y Transportes

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), es una institución especializada que apoya al ministro en el ejercicio de la Rectoría del Sector Transporte; es responsable de regular y controlar el transporte, así como de ejecutar obras de infraestructuras del transporte, seguras y eficientes, con el objetivo de contribuir al crecimiento económico social en armonía con el ambiente (SIIPA, 2015).

En cuanto a la organización interna del MOPT (ver anexo 1), el área sustantiva y de apoyo está conformada por cuatro grandes divisiones: División de Transportes, División Administrativa, División Marítimo Portuaria y División de Obras Públicas. El presente trabajo tiene como foco de interés la División de Transportes (ver anexo 2), pues esta es la dependencia a la cual pertenece la Dirección General de la Policía de Tránsito.

La Dirección General de la Policía de Tránsito tiene como objetivo cumplir con un número de funciones relacionadas con la regulación del tránsito vehicular (ver anexo 3). Además, para llevar a cabo su labor, la Dirección cuenta con las siguientes dependencias: Subdirección General, Unidad de Planificación, Unidad Policial de Apoyo Legal, Unidad Escuela de Capacitación de la Policía de Tránsito, Departamento Depósito de Vehículos Detenidos, Departamento Operaciones Policiales de Tránsito, Departamento Administrativo.

2.1.2 Estructura ocupacional

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes cuenta con cuatro grandes divisiones, entre las cuales se ubica la División de Transportes. La cual tiene como misión:

Misión

Es la Dependencia Estatal encargada de fiscalizar la ejecución de las normativas en materia de tránsito, que involucran vehículos automotores, personas y semovientes, que circulan por las vías terrestres del país, en función del flujo vehicular, la prevención de accidentes y las medidas de control en materia vial (Oficializado mediante Oficio No. 20094482 del 14-10-09 del Despacho de la señora ministra).

La Dirección General de la Policía de Tránsito (DGPT) es una Dependencia que Pertenece a la División de Transportes. De igual forma como parte de la estructura ocupacional de la DGPT, es posible encontrar varios Departamentos y dentro de estos una serie de categorías y puestos, con determinadas tareas diferenciadas, los cuales se dividen en categorías de Policías de Tránsito y Policías de Tránsito jefes, sumado al director y subdirector (Ver anexo 1, 2 y 3).

2.2 Marco de referencia

Para elaborar un modelo de evaluación del desempeño por competencias, es de suma importante tener claro qué es, qué implica y en qué consiste esta. Debe tomarse en cuenta: los objetivos, beneficios y métodos adecuados a la teoría. Asimismo, debe estudiarse con detenimiento la información referente a las distintas definiciones existentes, así como los tipos de competencias y clasificaciones. También, es indispensable analizar el tema de la gestión por competencias y su aplicación preponderante en un proceso de evaluación del desempeño.

Adicionalmente, se aborda el tema de las herramientas utilizadas en el proceso, como la entrevista de evaluación del desempeño y el formulario escrito, como parte integral del proceso.

2.2.1. La evaluación del desempeño laboral

2.2.1.1 ¿En qué consiste la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño, según Chiavenato (2011), es un concepto dinámico, porque se presenta en las organizaciones siempre y con cierta continuidad, sea de manera formal o informal, además, puede llevarse a cabo por medio de varios enfoques y recibe diferentes nombres, como evaluación del progreso, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional.

De acuerdo con lo que menciona Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona, asimismo, la evaluación se considera una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

La evaluación eficaz del desempeño también debe reconocer el deseo legítimo de los colaboradores de progresar en el ejercicio de su profesión. Uno de los medios para la integración de las demandas de la organización con las necesidades individuales, es la administración del desarrollo profesional, la cual puede formar parte de la evaluación del desempeño (Koontz, 2006).

Como parte de las funciones de la evaluación del desempeño, se destaca que es un medio que permite localizar situaciones problemáticas que surgen en el ambiente laboral, por ejemplo, de supervisión de personal, también posibilita valorar otras cuestiones de gran importancia como: la integración del empleado al cargo que ocupa o a la organización, los desacuerdos, el desaprovechamiento de empleados con mayor potencial, la motivación, entre otros (Chiavenato, 2011).

De esta forma, se pueden identificar problemáticas, ante las que la evaluación del desempeño puede contribuir a determinar y desarrollar políticas de Recursos Humanos que

respondan a las necesidades de la organización; ya que la idea de un programa de evaluación que esté bien planificado, coordinado y con el desarrollo adecuado es precisamente brindar beneficios a corto, mediano y largo plazo y que los principales beneficiarios sean el individuo, el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato, 2011).

Por otra parte, Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan que la evaluación del desempeño laboral implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. La identificación busca determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento, esto implica que el sistema de evaluación parte del análisis del puesto de trabajo. De esta forma, el sistema de evaluación debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de características irrelevantes como edad, sexo, etnia, etc.

La evaluación del desempeño, que es una parte importante de los sistemas de administración del desempeño, es el resultado de un proceso anual o bienal en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación con los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué. Las evaluaciones son, por lo tanto, la herramienta que algunas organizaciones pueden utilizar para mantener y mejorar su productividad y facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos (Snell y Bohlander, 2013).

Para efectos de este Trabajo Final de Graduación se entiende como evaluación del desempeño, un proceso que se lleva a cabo con el objetivo de determinar el rendimiento de los funcionarios en cada una de sus áreas de trabajo, así como de encontrar los puntos de mejora en los que debe trabajar ese colaborador para alcanzar un mejor desempeño en la organización.

2.2.1.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo con varios propósitos. Uno de los cuales es ayudar a la Dirección a que tome decisiones de Recursos Humanos en general, ya que las evaluaciones brindan información para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos, también son la base para asignar recompensas, por ejemplo, para determinar decisiones como quién obtiene un aumento de salario por mérito.

Asimismo, las evaluaciones permiten identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, por ejemplo, se identifican las aptitudes y competencias inadecuadas y para las que se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño (Robbins y Judge, 2009).

Por otra parte, Chiavenato (2011) considera que cuando es necesario hacer una modificación en el desempeño del empleado, él es el más interesado, es quien debe saber del cambio que se planea, del porqué y cómo debe implantarse dicho cambio, asimismo, debe recibir una retroalimentación adecuada y buscar reducir las discrepancias con respecto a su funcionamiento en la organización. Señala que, para mejorar los resultados, la evaluación del desempeño debe tener una serie de objetivos intermedios, como: adecuación del individuo al cargo, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, retroalimentación (*feedback*) de información al evaluado, entre otras decisiones relacionadas con el personal.

Además de los objetivos intermedios antes señalados, Chiavenato (2011) menciona que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden agruparse de 3 formas:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como una ventaja competitiva importante de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, según el sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

2.2.1.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios de realizar una evaluación adecuada del desempeño, según Chiavenato (2011), son múltiples y se pueden distribuir en distintos beneficiarios: los individuos evaluados, el gerente, la organización y la comunidad en general.

Si la evaluación del desempeño se hace adecuadamente, esta puede ser la clave para desarrollar a los empleados y mejorar su rendimiento; también proporciona los criterios que sirven para validar los sistemas de selección y es la base sobre la que las decisiones sobre personal, como despidos, se justifican legalmente. Por el contrario, si la evaluación no se hace bien, por ejemplo, no se mide el rendimiento de manera precisa y se da una retroalimentación pobre, los costes de realizar la evaluación podrían exceder a sus beneficios potenciales (Gómez, Balkin y Cardy, 2008).

2.2.1.4 Métodos de evaluación del desempeño

Se debe destacar que los sistemas y métodos de evaluación del desempeño responden, como se mencionó anteriormente, a un enfoque dinámico, ya que suelen cambiar según la organización y según el nivel y área de personal y cada uno sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal

involucrado. Al mismo tiempo, pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados (Chiavenato, 2011). Dichas adecuaciones responden a la necesidad de obtención de resultados que puedan ayudar a mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Existen distintos métodos de evaluación del desempeño que han ido evolucionando de forma considerable; logrando mejoras técnicas y con mayor adaptación a los requerimientos legales de cada organización. Los mismos se han ido desarrollando de acuerdo a las necesidades de evaluación y por ende midiendo rasgos, comportamientos y resultados.

Los enfoques de rasgos continúan siendo los más populares a pesar de su inherente subjetividad. Los enfoques conductuales proporcionan a los empleados información más orientada a la acción y por eso pueden ser mejores para el desarrollo. El enfoque orientado a los resultados gana popularidad porque se enfoca en las contribuciones mensurables que hacen los empleados a la organización (Snell y Bohlander, 2013).

Entre los métodos de evaluación más reconocidos y utilizados se pueden mencionar:

- Métodos de Rasgos; dentro de los cuales se ubican las Escalas Gráficas De Calificación, Escalas Estándar Mixtas, Método de Elección Forzada y Método de Ensayo.
- Métodos Conductuales; donde se encuentran métodos de incidentes críticos, de listas de verificación de comportamiento, escala de evaluación basada en el comportamiento y escalas de observación del comportamiento.
- Métodos de Resultados; se puede mencionar las medidas de productividad, administración por objetivos y el tablero demanda integral.

Por la naturaleza de la investigación y por las ventajas que el Modelo de Gestión por Competencias Conductual aporta, se descartan los modelos tradicionales en esta tesis.

2.2.1.5 La entrevista de evaluación del desempeño

La entrevista se considera un punto fundamental en todos los sistemas de evaluación del desempeño, según Chiavenato (2011), ya que es el trabajador el más interesado en conocer sobre los resultados y tener información pertinente y significativa. Esta entrevista consiste en la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado y en esta se le dan al trabajador las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño y conocer lo que el jefe espera de él. Asimismo, se le da una idea clara sobre cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), se destacan sus fortalezas y debilidades y se comparan con los estándares establecidos, los aspectos positivos y negativos de su desempeño, esto con el fin de que empleado y gerente puedan discutir las medidas y planes para mejorar las aptitudes del subordinado.

2.2.1.6 El formulario escrito

El formulario de evaluación del desempeño es la plantilla elaborada específicamente para que el evaluador registre el nivel de cumplimiento de cada una de las competencias a considerar para cada puesto o perfil. En el momento en que el evaluador lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño por competencias del personal determina, conforme a los comportamientos descritos, el nivel de cumplimiento. Lo anterior según el comportamiento observable, que el evaluado debe demostrar en la ejecución de las actividades para su evaluación. El formulario se conforma de varias partes, por ejemplo: conocimientos, comportamientos, entre otros, acorde con las necesidades institucionales.

2.2.2 Desempeño por competencias

Se entiende por competencia la característica de personalidad, devenida de comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, de acuerdo con lo mencionado por Alles (2014), Además, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados diferentes.

De acuerdo con Boyatzis, (citado por Díaz y Arancibia, 2002), competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad o *performance* superior en un trabajo o situación.

Se entiende por característica subyacente que la competencia es una parte de la personalidad que no se ve a simple vista, ni se ve influenciada por lugar de estudio o característica física y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién no, medido sobre un criterio estándar.

Con respecto al concepto de *comportamiento*, Alles (2014), destaca lo siguiente:

- Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
- Un comportamiento NO es aquello que una persona desea hacer o decir o piensa que debería hacer o decir.
- Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que se puede escuchar.

- Ciertos comportamientos, como los de *pensamiento conceptual*, pueden inferirse a partir de un informe verbal o escrito.

Se puede decir que los comportamientos hacen *visibles* las competencias y el concepto que cada uno tiene de sí mismo. En otras palabras, son la parte visible de la competencia.

Para Spencer y Spencer, (citados por Alles, 2005) son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** se refiere a los intereses que una persona considera o desea. Las motivaciones dirigen, implican y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otros.
2. **Características:** implica características físicas que permiten realizar ciertas labores y desempeñarse de manera exitosa.
3. **Concepto propio:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona, las cuales son motivos o motivaciones que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos.
4. **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

De acuerdo con lo que indican Spencer y Spencer, (citados por Alles, 2005), las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.

Competencias de influencia

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/profesional/de dirección.

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

2.2.3 La gestión por competencias

En tiempos de cambios acelerados con las nuevas tecnologías y los nuevos descubrimientos como los que hoy trascurren, se exige cada vez más destinar recursos para la preparación de los trabajadores, para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

El enfoque de gestión por competencias toma auge como una herramienta apropiada para el desarrollo de los Recursos Humanos. Parte de la premisa de definir aquellos aspectos imprescindibles para garantizar resultados óptimos en el desempeño en un puesto determinado.

La gestión por competencias tiene gran amplitud en su enfoque, ya que analiza una serie de características precisas en cuanto a las conductas, habilidades, actitudes y conocimiento de cada individuo, lo cual permite no solo una mejor definición del perfil de competencias sino la evaluación posterior del desempeño individual.

Las competencias, de acuerdo con Camejo (2008), son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas, para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son, además, capacidades reales, conductas observables y medibles que se pueden modificar y desarrollar.

Poner en práctica las competencias adquiridas es lo que permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de estas. De ahí la importancia de ponerlas en práctica y aplicarlas en el trabajo.

La medición de competencias, según afirma Alles (2014), es la base para cualquier acción de desarrollo y es un tema que preocupa por igual tanto a especialistas en Recursos Humanos como a personas alejadas de esta disciplina. Muchos se preguntan cómo medir algo tan *subjetivo* como una persona.

Las personas se manifiestan a través de comportamientos o conductas observables. Estos comportamientos son los que se deben evaluar. Para esto las organizaciones dan a conocer sus patrones de comportamiento, que se utilizan como parámetros de medición. Estos patrones se elaboran en función del modelo de competencias específico de la organización.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser técnicos (orientados a la realización de tareas) y social (orientados a las relaciones interpersonales).
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás, como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).
- **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- **Querer hacer:** conjunto de aspectos relacionados con la motivación, responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores internos (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) o externos (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.
- **Poder Hacer:** implica un conjunto de factores relacionados con:

- El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien muestra un comportamiento determinado o sobre su potencial de aprendizaje.
- El punto de vista situacional: el grado de *favorabilidad* del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado, por ejemplo, la presencia de un grupo que nos *presiona*, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

Existen, además, diversos autores que clasifican las competencias, Bejarano (2010) destaca dos grandes grupos de competencias:

Visibles

- a) Destrezas: manera en que una persona realiza sus tareas.
- b) Conocimientos: información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

- a) Concepto de uno mismo: actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- b) Rasgos de la personalidad: es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

Las competencias permiten, de acuerdo con Bejarano (2010), agregar valor a los procesos organizacionales mediante el perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, propios del cargo por desempeñar, al considerar los saberes (saber, saber hacer, saber ser, saber estar) que permita identificar las fortalezas y debilidades profesionales que se deben mejorar.

Por otro lado, la autora francesa Levy – Leboyer (2004), profesora de Psicología, aborda el tema diferente, para ella las competencias son comportamientos de los cuales algunas personas disponen mejor que otras, considerando que incluso hay personas con capacidad de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.

Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Estas personas aplican íntegramente sus aptitudes sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Tal como explica Alles (2014), si bien todo proceso *visto* por otra persona es sujeto a una cierta interpretación y no hay una mirada totalmente neutra u objetiva por parte de un observador, la técnica de observar comportamientos es una manera de objetivar el proceso de evaluación.

De acuerdo con lo expuesto, para tener éxito en un puesto de trabajo se requieren ciertas competencias que marcan la diferencia entre un desempeño malo, uno estándar y uno superior, pero al mismo tiempo son necesarios ciertos conocimientos, los cuales se pueden adquirir.

2.3 Antecedentes internacionales

La temática de la evaluación del desempeño laboral, así como la evaluación de competencias laborales, son objetos de interés de las organizaciones internacionales, por ser de las tendencias modernas en la gestión del talento humano. Es posible encontrar una amplia gama de investigaciones en ese sentido, a continuación, se señalan una serie de estudios internacionales que, debido a su enfoque y sus aportes, son de particular interés para el desarrollo de la presente investigación.

En primer lugar, se encuentra el estudio de Granés (2007), quien diseñó un sistema de evaluación del desempeño con base en un modelo de competencias, desarrolló un instrumento para medir el desempeño de los empleados de una empresa venezolana

dedicada al desarrollo de soluciones *web*, denominada *Wallace Solution*. La metodología consistió en identificar las competencias genéricas y específicas asociadas con cada uno de los cargos existentes y el nivel de impacto de las mismas en la organización, con base en publicaciones existentes. La recolección de datos se hace por medio de entrevistas a los directores de la empresa, en las que se considera la técnica de jueces, el levantamiento y análisis de la estructura de la organización, así como el bagaje teórico y práctico que existe en materia de competencias y evaluación. Como resultado, la empresa cuenta con un sistema como herramienta de evaluación del desempeño por competencias mediante la cual se obtienen evaluaciones válidas y confiables para el desarrollo de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos en la misma compañía.

Poveda y Sánchez (2007) realizaron una investigación en la cual proponen un modelo para la optimización de la gestión del talento humano, en personal policial de la Dirección Nacional de Tránsito, en Quito Ecuador, con base en la administración por procesos y competencias. Realizaron un análisis permanente para el mejoramiento de los procesos organizacionales, comprometidos con un proceso de modernización administrativa, mediante el cual lograron actualizar sus procesos y la identificación de las competencias en específico que coadyuvan al desarrollo y la optimización del talento humano. Todo lo anterior con el objetivo de contar con servidores competentes que permitan el fortalecimiento de las acciones encaminadas al logro de la efectividad, eficacia y eficiencia.

La metodología que utilizaron para el levantamiento de los perfiles de los puestos por competencias, fue la denominada Método MPC (Modelo de Perfiles por Competencias), es una metodología de taller, que sirve para establecer las actividades esenciales de un puesto, los criterios de rendimiento de un área de la organización, levantar los requerimientos de las necesidades e identificar las competencias que se examinarán en

el proceso de selección, desarrolladas mediante capacitación y las reforzaron en evaluación del rendimiento.

En cuanto a las destrezas requeridas, crearon el Diccionario de destrezas y habilidades laborales, realizaron encuestas de requerimiento de selección y capacitación a expertos en el puesto y con base en esto y a los talleres crearon la descripción funcional y perfil por competencias para los puestos.

Concluyen que a través de la aplicación del MPC, lograron realizar un levantamiento de las actividades de los puestos existentes en la Dirección Nacional de Tránsito, que la aplicación del método les facilitó detectar las actividades que generan valor a los procesos y descartar todas aquellas actividades que no aportaban valor para la consecución de los objetivos. Al establecer un perfil por competencias lograron determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles deben adquirirse mediante capacitación. Finalmente, logran concluir que por medio de la evaluación del desempeño por competencias se pueden medir en forma ecuánime las actividades esenciales de cada puesto y que por el contrario la evaluación del desempeño tradicional deja un camino abierto a la subjetividad.

Aldeán (2009), realizó una investigación en Ecuador sobre el desempeño docente. Desarrolló un cuestionario dirigido a los estudiantes y a la Comisión Académica de la Carrera o Programa, quienes evaluarán el desempeño de los docentes. En el cuestionario solicitaron a cada participante comentarios y sugerencias, esto después de cada pregunta, dichas observaciones sirvieron para reafirmar la respuesta de cada caso y contribuyeron para el análisis cualitativo y el plan de mejora. El modelo utilizado para el proceso de evaluación del desempeño docente se centró en el perfil del maestro (evaluación con base en un perfil previamente elaborado). La entrevista evaluó varios componentes como: capacidad profesional, capacidad pedagógica y práctica de valores.

Por otra parte, Salgado y Cabal (2011) desarrollaron un trabajo cuyo objetivo fue elaborar un modelo de evaluación del desempeño y de seguimiento de la carrera profesional de los empleados de la Administración Pública del Principado de Asturias, España (APPA), cuyo proceso consta de tres estudios independientes. Como parte de su sustento teórico, estos autores señalan la existencia de prueba empírica sobre la multidimensional del desempeño, comúnmente agrupadas en tres grandes dimensiones: (1) desempeño de tarea, (2) desempeño contextual, a veces llamada conductas prosociales o desempeño cívico) y (3) conductas desviadas o contra productivas (conductas organizacionales en su polo positivo). El primer estudio realizado por Salgado y Cabal (2011) tiene como objetivo identificar las dimensiones de desempeño de tarea, desempeño contextual y conductas organizacionales (conductas contra productivas) a medir en la APPA, así como establecer el grado de fiabilidad del proceso de identificación, para comprobar si existe un buen acuerdo en la selección hecha. La muestra estuvo compuesta por 202 empleados de la administración del Principado de Asturias. Los participantes respondieron a un cuestionario con 50 competencias (facetas) correspondientes a las tres grandes dimensiones del desempeño en el trabajo. El cuestionario incluyó una cuarta sección de respuesta libre en la cual podían incluir posibles facetas relevantes no incluidas entre las anteriores con el fin de agotar al máximo las posibilidades de seleccionar las competencias apropiadas. El segundo estudio consistió en el desarrollo de los diferentes anclajes a utilizar en cada una de las escalas de valoración de las competencias y en el examen psicométrico de sus propiedades. Para esto se elaboraron escalas de valoración con anclajes conductuales (BARS) para las dimensiones seleccionadas. La elaboración de los anclajes partió de un conjunto de incidentes críticos derivados de los puestos de trabajo en la Administración Pública. Las escalas resultantes se enviaron a la Dirección general de Evaluación de la APPA para su aprobación final. El tercer estudio tuvo como objetivo

establecer las propiedades psicométricas del procedimiento de evaluación del desempeño realizado y tenía como metas la estimación de la fiabilidad, el examen de la estructura interna, la correlación con criterios externos de desempeño y la validación de constructo del modelo mediante un análisis factorial confirmatorio. La muestra estuvo compuesta por 4422 empleados de los distintos grupos y escalas del personal funcionario que prestan sus servicios en la APPA. Se destaca el trabajo de Salgado y Cabal (2011) en cuanto a la amplia rigurosidad para velar por la confiabilidad y la validez del instrumento de evaluación desarrollado, además de su contribución al destacar el desempeño laboral como un constructo multidimensional y con múltiples facetas que deben considerarse en el momento de la evaluación.

2.4 Antecedentes nacionales

En Costa Rica existen diversas investigaciones en las que los autores pusieron en práctica distintos métodos y modelos de evaluación del desempeño laboral, adaptándolos a las circunstancias y características de la institución o empresa en las que los aplicaron.

Resulta necesario hacer una revisión de las investigaciones o trabajos sobre la evaluación del desempeño, tanto en instituciones públicas como privadas del país, con el objetivo de obtener insumos para la presente propuesta.

En primer lugar, debe tomarse en cuenta el trabajo de Chang (2007) quien para desarrollar el modelo de evaluación del desempeño realizó entrevistas, revisión bibliográfica de la empresa, así como un análisis del plan estratégico de la empresa, con lo que obtuvo indicadores apropiados en el instrumento de evaluación. Dichos indicadores señalan situaciones específicas asociadas con la naturaleza y los procesos diarios de los trabajadores y el instrumento de evaluación está con base en el método de escalas gráficas. Una de las conclusiones que forma parte del resultado de dicho estudio es que el

rendimiento de los trabajadores se debe evaluar con base en los objetivos de la organización con el fin de determinar políticas en otras áreas.

Orozco (2009), trabajó una práctica supervisada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los productores de leche R. L. y detectó la necesidad de elaborar un instrumento de evaluación del desempeño. Para desarrollar este instrumento utilizó como técnica de recolección, la entrevista a Gerencia, con el fin de explorar la dinámica organizacional. Asimismo, revisó el instrumento de evaluación utilizado anteriormente. Además, efectuó un taller con los jefes de área para determinar los indicadores a utilizar en la confección del instrumento de evaluación, tomando en cuenta sus experiencias en los puestos de trabajo y objetivos organizacionales. El método utilizado en el instrumento de evaluación se fundamenta en el modelo tradicional de escalas gráficas, ya que confeccionar un instrumento de evaluación con base en las necesidades reales propicia un sentido de objetividad del mismo, porque considera los aportes de los trabajadores y su conocimiento sobre la dinámica organizacional. Además, beneficia a la Cooperativa, al dotarla de una herramienta optimizada y de fácil aplicación que permite conocer y potenciar a su capital humano, a través de planes de incentivos y de desarrollo, pertinentes y equitativos.

Por otra parte, Astúa, Barrantes, González y Méndez (2010) realizaron un Trabajo Final de Graduación sobre el tema de evaluación del desempeño de los gestores de la educación desde un enfoque por competencias. Describieron el modelo actual de las personas gestoras de educación de preescolar y primaria de Heredia, Cartago y San José. Como objetivo general se planteó analizar cómo el modelo actual de evaluación del desempeño fortalece el desarrollo de las competencias de las personas gestoras de la educación de preescolar y primaria para el logro de los objetivos institucionales y educativos; lo anterior al identificar en sus objetivos la influencia del modelo actual, determinar las competencias necesarias para un desempeño satisfactorio y, finalmente,

elaborar un modelo de evaluación del desempeño de la gestión educativa desde el enfoque de competencias para la población de estudio propuesta. El seminario desarrollado por Astúa *et al.* (2010) se enmarca en el tipo de investigación descriptiva que no solo implica medición y recolección de datos, sino que también tiene un elemento interpretativo. El cuestionario se aplicó a las personas que dirigen las instituciones seleccionadas y a las personas que supervisan cada circuito educativo en estudio. El instrumento contaba con tres partes, la primera con información general del instrumento y el propósito de estudio, la segunda con preguntas acerca del modelo actual de evaluación del desempeño de las personas gestoras de la educación y la tercera con preguntas acerca de la evaluación por competencias del desempeño de los mismos. Las autoras concluyen que el instrumento de evaluación es ambiguo, impreciso y que limita el desarrollo profesional de las personas gestoras de la educación. Las autoras finalizan con las siguientes recomendaciones: (a) incluir las competencias definidas: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos; (b) elaborar un instrumento de evaluación acorde con las funciones establecidas en el manual de puestos, (c) brindar posibilidades de un ambiente de diálogo y retroalimentación, (d) fortalecer y coordinar procesos de coevaluación en el que participen los miembros de la comunidad educativa, esto con el fin de tomar en cuenta los aportes valiosos que pueden brindar las percepciones de estos, (e) capacitar a los supervisores (as) gestores (as) y docentes sobre las competencias definidas como propias de su labor profesional.

En otro estudio, Mora, Rivera y Rodríguez (2011), elaboraron un manual de puestos y evaluaron el desempeño por competencias en la empresa PROCAFÉ S. A. El estudio parte de un enfoque cualitativo y un estudio de nivel descriptivo, cuyo propósito fue recoger información orientada a la elaboración de herramientas claves que contribuyen al desarrollo de la organización. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: entrevistas

cualitativas, cuestionario de descripción y valoración de puestos, diccionario de competencia y entrevista con base en incidentes críticos. Para efecto de este estudio es importante mencionar la creación de un instrumento de evaluación del desempeño por competencias con su respectivo Manual de usuarios para aplicarlo a los ocupantes de los puestos y evaluar el desarrollo de su trabajo según los perfiles de los puestos ocupados y las necesidades de la empresa.

Los datos y resultados obtenidos se evalúan y analizan contra los objetivos propuestos y el marco teórico referencial desarrollado, estimando los puntos sobresalientes que arroja la recogida de información. El instrumento de evaluación por competencias, elaborado por los autores, se basa en un sistema integral de medición del desempeño que permite dar un seguimiento en el logro de objetivos empresariales e individuales. El mismo posibilita, no solo tener una mayor claridad de las responsabilidades de cada funcionario en la empresa, sino que funciona como un motivador para realizar promociones, incentivos y asensos estimulando el área productiva y personal de cada funcionario.

Picado (2012), construyó un Sistema de Evaluación del Desempeño para los colaboradores de Coopetarrazú, mediante la participación de todos los actores involucrados participes en el rendimiento de los colaboradores: gerentes, jefes, encargados de áreas, administradores y colaboradores. Para esto, aplicó entrevistas y grupos focales. La evaluación del desempeño tuvo como finalidad aportar al departamento de Recursos Humanos de Coopetarrazú, una herramienta para la gestión del recurso humano, con base en la realimentación, comunicación y conocimiento del desempeño *efectivo o no efectivo* de las labores ejecutadas por las personas colaboradoras y, con esto, facilitar la construcción de políticas de Recursos Humanos orientadas tanto al desarrollo del personal de la empresa como a una mayor identificación con la organización y el cumplimiento de sus objetivos. La autora concluye que para efectuar una evaluación del desempeño es

importante determinar con claridad los indicadores principales a evaluar en la organización, para lograr mayor objetividad, así como realizar la evaluación con un énfasis a los indicadores que los participantes consideraron como los más oportunos para evaluar el desempeño del personal de la empresa.

Síntesis de antecedentes

En las investigaciones revisadas la mayoría utiliza la técnica de entrevista para determinar las variables o dimensiones para evaluar el desempeño y desarrollaron una entrevista de carácter cualitativo o no estructurada.

De esa forma se extrae también en la mayoría de los casos, las descripciones y valoraciones de los puestos a evaluar. Sin dejar de lado los diccionarios de competencia y la entrevista con base en incidentes críticos.

Además, en la construcción del instrumento se recurre a grupos focales o talleres que promueven la participación activa, tanto de colaboradores como de supervisores, jefes, gerentes y mandos ejecutivos, lo anterior según la estructura institucional y los objetivos del estudio. Por ende, participan las personas que desempeñan el puesto a evaluar o bien que tienen una posición de jefatura del puesto evaluado, lo cual permite la presentación de diferentes puntos de vista.

Algunos de ellos utilizan escalas gráficas como método de evaluación, lo cual les ayuda a obtener las variables más importantes que deben evaluar y de esta forma cuantificar los resultados para poder trabajarlos con cada uno de los colaboradores. Para la elaboración de las escalas gráficas algunos se apoyan en talleres con los jefes de áreas que les ayudan a determinar los indicadores a utilizar en la confección del instrumento de evaluación, tomando en cuenta su experiencia en los puestos de trabajo y objetivos organizacionales.

Por otro lado, hay quienes optan por un método más bien explicativo, con base en entrevistas semiestructuradas y cuestionarios de diferente índole que les permiten extraer las competencias adecuadas para evaluar el puesto con el que se está trabajando.

Otra metodología que se utilizó para recolectar información fue ahondar en la estructura, naturaleza y los procesos diarios de cada institución y analizar por separado los componentes básicos para integrarlos en las definiciones de cada competencia. De esa forma recopilaron información que formaría parte del diccionario general de competencias; utilizando las distintas clasificaciones según los autores de elección de cada uno de los investigadores.

En cuanto a la evaluación del desempeño por competencias en personal policial, existe una investigación con base en el empleo del Método MPC (Modelando Perfiles por Competencias) que utiliza los talleres y la técnica de encuesta a expertos para la definición del diccionario de competencias y para selección y evaluación del desempeño por competencias, con esto se logra realizar una descripción funcional de las destrezas requeridas.

No se puede dejar de lado la investigación bibliográfica y las investigaciones teóricas que fundamentan la construcción de los instrumentos de evaluación con base en la gestión por competencias.

Resulta importante tomar en cuenta a todos los miembros de la empresa, como gerentes, jefes, coordinadores, asistentes, operarios, entre otros, ya que esto permite tener una visión global tanto de la empresa como de los diferentes puestos a evaluar.

CAPÍTULO III. PROBLEMA Y OBJETIVOS

3.1 Justificación

En la actualidad, en el proceso de dirección estratégica de las organizaciones es de suma importancia conocer sobre el nivel de productividad del personal, el cual se obtiene como resultado del desempeño de cada una de las personas que conforman el grupo de trabajo. En el mundo laboral se ha otorgado un gran auge a la teoría sobre los procesos de administración del desempeño, esta teoría se enfoca en generar un proceso de ambiente laboral que permita a las personas desempeñarse al máximo (Snell y Bohlander, 2013). Para lograr este objetivo, las organizaciones deben determinar el cumplimiento que desean en el puesto de cada uno de los colaboradores, evaluarlos y retroalimentarlos.

Se debe recordar, además, que en las organizaciones a través del tiempo ha tomado fuerza la idea de que el talento humano es el factor clave para alcanzar y determinar el éxito. En otras palabras, la forma en que la organización detecta y desarrolla los talentos de las personas es un aspecto fundamental para el éxito de la compañía y el crecimiento de sus colaboradores. Por lo anterior, se plantea la necesidad de evaluar objetivamente el desempeño y, a partir de esto, detectar oportunidades de mejora y crecimiento, tanto para el colaborador como para la organización, en el plan estratégico institucional.

Por otro lado, es muy común observar en los departamentos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de distintas instituciones públicas, un interés muy marcado por aplicar un modelo de evaluación del desempeño acorde con sus características y necesidades con el fin de potenciar el comportamiento del personal hacia resultados y cumplimiento de objetivos organizacionales. Sin embargo, en instituciones públicas pequeñas y medianas, por ejemplo, municipalidades y algunas instituciones autónomas, se

encontró esta práctica como debilidad; lo que evidencia que se carece de un sistema de evaluación del desempeño con base en un modelo de gestión del talento humano. En muchos de los casos, la evaluación del desempeño suele verse como uno de los objetivos prioritarios del plan de trabajo a desarrollar en el futuro a mediano o largo plazo, pero por diversos factores el cumplimiento se retarda durante meses.

A pesar de lo expuesto anteriormente, en la actualidad no existen en Costa Rica estudios o investigaciones que utilicen algún modelo de evaluación del desempeño por competencias en poblaciones a nivel policial, entiéndase oficiales de Tránsito, Fuerza Pública, oficiales Municipales, entre otros. En algunas instituciones, incluyendo el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, existen sistemas de evaluación del desempeño con muchos años de haberse creado, pero poco precisos y combinan la evaluación del desempeño con aspectos no atinentes al mismo como la presentación personal, la puntualidad, el orden o la disciplina. Sin embargo, se sabe que en la actualidad las necesidades en cuanto a la evaluación del desempeño han cambiado, el nivel de exigencia laboral y el concepto sobre los resultados esperados requieren estándares completamente diferentes a los que existían hace algunos años.

La importancia del enfoque por competencias de la evaluación del desempeño radica en la posibilidad de crear un modelo de evaluación que permita evaluar conocimientos, habilidades y actitudes específicas requeridas para cada uno de los puestos de trabajo. Esto favorece el desarrollo de nuevas competencias y la oportunidad de mejora en otras, para el logro de los resultados con base en objetivos medibles y cuantificables.

La relevancia de esta investigación radica en un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral por Competencias desarrollado a la medida de la Dirección General de la Policía de Tránsito del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. El modelo se basa en el listado de competencias institucionales designadas para el Régimen y la necesidad de

validarlas para cada una de las clases de puestos, considerando por supuesto las características, funciones, legislación y particularidades laborales del personal.

Al diseñar un sistema de evaluación del desempeño, como parte de los objetivos estratégicos del Ministerio, no solo permitiría señalar las deficiencias y limitaciones como oportunidades de mejora y crecimiento personal, sino que también se lograría resaltar las fortalezas e incentivar el mejoramiento de las mismas. Todo con el objetivo de contribuir a hacer más eficaz el desarrollo del talento humano de las personas policías de tránsito del país, quienes cargan con una gran responsabilidad en su puesto de trabajo. En entrevista realizada al jefe del departamento de Recursos Humanos de la Policía de Tránsito, sobre el tema de evaluación del desempeño, se detecta que es realmente necesaria y acertada dicha investigación, debido a que cuentan con un instrumento de evaluación del desempeño que se elaboró desde el año 2008 y que se necesita actualizar y mejorar según las nuevas exigencias y características del Régimen de Policía de Tránsito. Adicional a lo anterior, se necesita contar con un modelo actualizado, puesto que ellos no están regidos por la Dirección General del Servicio Civil, ya que es un régimen independiente que debe desarrollar este tema y llevarlo a los estándares necesarios hoy en día.

Esta propuesta se trabajará directamente en el departamento de Recursos Humanos de la Dirección General y se desarrollará con la población de policías de Tránsito, bajo la supervisión del subdirector y director de la misma Dependencia.

3.2. Planteamiento del problema

En cualquier lugar de trabajo la evaluación del desempeño resulta indispensable, no solo para determinar el cumplimiento efectivo de las funciones de cada colaborador, sino también para promover su crecimiento profesional y permitirle la oportunidad de mejorar aquellas áreas en las que está presenta debilidades.

A partir de los resultados que puede arrojar una evaluación de desempeño por competencias, es posible elaborar planes de capacitación acordes con las necesidades de sus colaboradores.

Debido a la ausencia de un instrumento actualizado para la evaluación del desempeño por competencias, en la policía de Tránsito, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo debe ser el modelo de evaluación del desempeño laboral por competencias para la Dirección General de la Policía de Tránsito del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)?

3.3 Objetivos

3.3.1. Objetivos generales

1. Validar las competencias de los puestos del Régimen Policial de Tránsito, descritos en el Manual de Puestos de la Dirección General de la Policía de Tránsito.
2. Describir los comportamientos y grados de las competencias que se utilizarán para la propuesta de evaluación del desempeño.
3. Estructurar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño laboral para la Dirección General de la Policía de Tránsito del MOPT, con base en las necesidades identificadas.

3.3.2. Objetivos específicos

1. Validar la lista de competencias existentes de acuerdo con el Manual de Puestos de la Dirección General de la Policía de Tránsito.
2. Validar los comportamientos y grados de las competencias elegidas.

3. Construir el instrumento, utilizando las competencias y comportamientos ya validados por los participantes en los grupos focales y en las entrevistas a expertos y jefaturas.
4. Elaborar el Manual de Procedimiento de la Evaluación del Desempeño.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1 Enfoque

El presente es un estudio que parte de un enfoque cualitativo, ya que implica la recolección, descripción, el análisis de datos, la integración y la discusión, que los unificaría y agruparía según las competencias existentes para cada puesto. Con el fin de obtener una perspectiva más completa del fenómeno de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se pretende validar y verificar una serie de competencias ya definidas para los puestos, como una primera fase que busca la comprobación de un manual de competencias laborales. Como segunda fase, se le dará énfasis a la descripción cualitativa, ya que se busca culminar con la construcción de un instrumento de evaluación del desempeño por competencias.

Se elaborará un instrumento que permite evaluar el desempeño por competencias de los oficiales de Tránsito, ya que es necesario validar las competencias existentes, esto se hará por medio de grupos focales. De manera que, cada uno de ellos aporta, desde su punto de vista, los aspectos más relevantes a considerar para cada puesto, si tienen personal a cargo, podrán aportar información acerca de los puestos que supervisan.

4.2 Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo descriptiva, se recopilará información sin cambiar el entorno, con la finalidad de crear el instrumento con una especificación detallada de cada uno de los indicadores. Por ende, busca definir las habilidades y conductas demostradas en el grupo de oficiales de Tránsito, además de evaluar y medir las dimensiones y componentes de la evaluación del desempeño por competencias.

Debe tomarse en cuenta que la investigación de tipo descriptivo se caracteriza por retratar, detallar y caracterizar algún fenómeno, además, considera de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren y, por ende, con los que se trabaja. Asimismo, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La recolección de todos los datos sobre las características, conductas, habilidades, comportamientos y características del perfil ideal para el oficial de Tránsito, será la base para analizar cómo es y cómo se manifiestan estas variables dentro del fenómeno de estudio.

Por otro lado, debe considerarse que durante el estudio pueden surgir nuevos tópicos sobre los cuales se debe recolectar información, sobre todo en estudios de corte cualitativo como el presente.

4.3 Diseño metodológico

Los estudios descriptivos pueden implicar una interacción en una sola ocasión con grupos de personas, como en este caso que el estudio se desarrolla de manera transversal, recolectando datos para describir, analizar y validar las competencias de acuerdo con el Manual de cargos de los oficiales de Tránsito. Esto se lleva a cabo en un momento determinado (primer semestre 2016, mediante los grupos focales/entrevistas) y único. Es decir, en esta investigación no se llevará a cabo ningún seguimiento a lo largo del tiempo de los participantes. Se abarcan varios grupos de oficiales, pero siempre se realiza la recolección de los datos y el diseño de la propuesta en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

4.4 Población y muestra

La población de estudio contempla el total de funcionarios que pertenecen a la Dirección General de la Policía de Tránsito, grupo formado por 880 personas, que incluye 10 divisiones según las características y responsabilidades del puesto de trabajo, entre estas las clases y cargos del Manual de Clases Anchas, vigente desde el 01 de enero del 2013.

*Tabla 1. Estructura y Descripción Jerárquica Dirección General
de la Policía de Tránsito*

CLASE:	CANTIDAD
Oficial de Tránsito 1	643
Oficial de Tránsito 2	123
Oficial de Tránsito 3	21
Oficial de Tránsito 4	30
Oficial de Tránsito 5	34
Oficial de Tránsito Jefe 1	11
Oficial de Tránsito Jefe 2	12
Oficial de Tránsito Jefe 3	5
Oficial de Tránsito Jefe 4	1
Oficial de Tránsito Jefe 5	0
POBLACIÓN TOTAL	880

Fuente: SIIPA, 2015.

Se utilizará una muestra de investigación intencional, que se caracteriza por un esfuerzo deliberado para obtener una muestra realmente representativa del grupo de oficiales de Tránsito. En la que se incluyan las personas que se han identificado como:

- a) Los mejores en el desempeño, con clara afinidad hacia los comportamientos y rasgos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del puesto.
- b) Los que hayan obtenido las mejores notas en evaluación del desempeño vigente y, por ende, con habilidades y comportamientos más competentes para cada uno de los puestos.

- c) Que tenga disposición.

La muestra se seleccionará acorde con la clase jerárquica del puesto que desempeñe cada oficial.

4.5 Procedimiento para seleccionar a las personas participantes

Se selecciona a los participantes como parte de la población de la Policía de Tránsito, esto considerando las categorías establecidas en el Manual de Puestos, que incluye 10 categorías entre policías de tránsito y policías de tránsito jefes. En reunión con los dirigentes del departamento de Recursos Humanos, se determina cuáles serán los participantes de la investigación, los cuales deben ser 1 de cada provincia y elegidos al azar. Se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

Criterios de inclusión: oficiales que hayan cumplido mínimo 1 año de laborar en el puesto, con disponibilidad para participar en el trabajo, que su calificación en el instrumento anterior de evaluación del desempeño sea muy buena o excelente, que no se encuentre en ningún proceso disciplinario.

Criterios de exclusión: oficiales que se encuentren como interinos, con permiso sin goce de salario y que, por ende, no estén ejerciendo el puesto, así como los casos con suspensión, incapacidad prolongada o con algún proceso disciplinario.

4.6 Precauciones tomadas para proteger a los participantes

A todas las personas se les garantiza la confidencialidad de la información brindada, por medio de un consentimiento informado (Ver anexo 6).

4.7 Herramientas de recolección de información

Se utilizan las siguientes herramientas para recolectar los datos de acuerdo con los objetivos de la investigación:

Validación de competencias

- a) *Grupos focales*: los participantes se organizan en grupos, con el objetivo de validar una lista con nombres y definiciones de las competencias que la Dirección de Recursos Humanos definió con el grupo de psicología organizacional para el Régimen Policial, por lo que se trabaja con una guía por medio de tarjetas, que contiene la definición de cada competencia que se considera parte del perfil. Se eligen las competencias que se presenten con más frecuencia, es decir, que tengan más peso (ver guía en Anexo 4).
- b) *Entrevista a la psicóloga institucional*: una vez hecha la validación por parte de los oficiales, se entrega a la coordinadora del Área de Psicología Organizacional la lista de competencias con las modificaciones propuestas por las investigadoras, insumo con el cual las psicólogas realizan una sesión de trabajo analizando los resultados, finalmente; se validan los resultados obtenidos de los grupos focales, por medio de la entrevista de parte de las interesadas a la coordinadora de grupo (ver guía en Anexo 5).

Elaboración y validación de comportamientos

- a) *Elaboración de Comportamientos*: Las investigadoras realizan un análisis exhaustivo de cada una de las definiciones finales de cada competencia; logrando definir las posibles conductas observables en los funcionarios con múltiples posibilidades. Posteriormente se redacta y crea 16 opciones de comportamientos para describir las cuatro opciones de evaluación, a saber: A (Excepcional), B (Destacado), C (Cumple lo solicitado), D (Necesita Desarrollo).
- b) *Elaboración de la propuesta de dos instrumentos con ocho perfiles de evaluación*: De conformidad con las características y naturaleza de la

institución se desarrolla dos propuestas de instrumentos, que contemplan ocho perfiles de oficiales de tránsito. Realizando una distribución de toda la población a evaluar en los mismos. Las investigadoras proceden a definir el nivel de cada competencia en cada uno de los perfiles creados.

- c) *Entrevista jefaturas*: se entrevista a las jefaturas con el objetivo de validar conductas y niveles; analizando en conjunto los comportamientos descritos de las competencias elegidas, para la elaboración de ambos instrumentos (ver guía en Anexo 5).
- d) *Entrevista a expertos*: se indaga mediante entrevistas a expertos, los comportamientos de cada una de las competencias elegidas, sometidos a un análisis detallado y revisando los niveles definidos por las investigadoras para validarlos. (ver guía en Anexo 5).

4.8. Procedimiento de recolección de información

Primera fase de la investigación: en esta se considerarán los grupos focales, que consisten en citar a los participantes. Inicialmente se realiza una presentación entre ellos, se les explica en qué consiste el proyecto y se les aclaran las inquietudes que puedan surgir, se organizarán en grupos, en los que trabajarán con tarjetas que describan competencias, de las cuales deben elegir las que consideran más relevantes para evaluar los diferentes puestos, una vez elegidas las competencias por grupo, se recopila la información para determinar una sola lista de competencias. En esta misma fase se recolectará información mediante las entrevistas a jefaturas.

Contacto inicial

Se coordina una reunión con el director general de la Policía de Tránsito, para informar sobre el inicio del proyecto y gestionar la logística de aplicación.

Desarrollo del grupo focal

Se citan a los participantes en el Área Metropolitana, los cuales serán de todas las zonas del país. Una vez que se tiene a todos reunidos en el auditorio de la Policía de Tránsito, las investigadoras dan la bienvenida a las personas participantes y se realiza una actividad de presentación entre ellos. Se les explica en qué consiste el proyecto y se les entrega el consentimiento informado, para que puedan leerlo con calma y firmarlo, entre ambas se aclaran las dudas que puedan tener al respecto. Las investigadoras se encargan de organizar en grupos a los oficiales y entregar las tarjetas con competencias y su respectiva definición al dorso, las cuales se seleccionaron previamente de la lista de competencias entregada por el departamento de Recursos Humanos de la Institución, con la cual se realizó el último proceso de selección. Los oficiales deben elegir las que consideran más relevantes para evaluar los diferentes puestos. Durante la actividad, las investigadoras monitorearán el trabajo de cada grupo, con el objetivo de que no pierdan el rumbo de la dinámica y que realmente hagan la elección de manera objetiva. Para esto se les dan 20 minutos, pasado ese tiempo, se recogen las tarjetas, se analiza y organiza la información, esto lo hace Natalia. Para finalizar ambas investigadoras agradecen la participación en el proceso.

4.9 Procesamiento y análisis de la información del grupo focal

Una vez recopilada la información del grupo focal, se analizan los datos obtenidos y con base en los resultados se determinan cuáles serán las competencias a evaluar en este modelo, esto se decide de acuerdo con la frecuencia con la que se presentan las competencias en las listas que hacen los participantes del subgrupo. Se clasifican las competencias en categorías, de acuerdo con los requerimientos institucionales y los resultados que se obtengan mediante la validación.

4.10 Criterios de validez y confiabilidad

El presente estudio se lleva a cabo bajo un marco de confiabilidad, ya que las competencias a validar son parte de un listado que utilizó el departamento de Recursos Humanos en el último proceso de selección y del que se cuenta con autorización para utilizarlo. Además, como parte de los criterios de validez, se realizarán varios procedimientos, los grupos focales, en los que se elegirán las competencias con las que se trabajará, serán los oficiales de Tránsito, quienes tienen conocimiento directo de las habilidades necesarias para realizar cada una de sus funciones. Asimismo, se validarán dichas competencias con las jefaturas inmediatas, eso permitirá que la selección de dichas competencias sea completamente objetiva. De la misma manera, los comportamientos extraídos de dichas competencias se validarán con entrevistas a expertos y nuevamente con las jefaturas.

4.11 Elaboración del borrador del instrumento

Cuando se tiene la lista de competencias, se inicia la elaboración del borrador del instrumento, se define cada competencia de acuerdo con el contexto de la institución, se clasifica en las siguientes categorías de análisis: Área de desempeño de las funciones, Área de trabajo individual, Área de trabajo en equipo, Área de servicio al cliente. Luego se elabora la escala de calificación para cada una de las competencias.

4.12 Juicio de expertos para validación de comportamientos y sus niveles

Una vez que se elaboran los comportamientos se someten a validación para verificar la fiabilidad de la investigación mediante el método de grupo de expertos, estos se seleccionaron en virtud de la trayectoria en el tema y reconocida por otros. Los participantes elegidos participan de una entrevista en la que se tiene como objetivo recibir retroalimentación con respecto a lo que se puede mejorar. Se realizan los cambios pertinentes de las observaciones que surjan.

4.13 Manual de usuario

Se elaborará un manual con la descripción de cada uno de los procedimientos para la aplicación del instrumento. El mismo consiste en una guía que explicará con detalle y de forma acertada en cada una de las etapas; en qué consiste, cómo funciona, cómo se llama y de qué forma debe procederse o trabajar según los objetivos. Lo anterior con la finalidad de dirigir al usuario del manual, para lograr la orientación y el enfoque que se desea para el empleo del mismo.

Por cuestiones de confidencialidad y tratarse de un documento de trabajo interno de la Institución, el mismo se entrega directamente a las autoridades competentes. No obstante se encuentra estructurado con los siguientes apartados que funcionan como guía para la correcta aplicación. Cada uno detallado mediante subtítulos, procesos y observaciones.

- ✓ Objetivos que sustentan la evaluación del desempeño
- ✓ Objetivos del manual del desempeño
- ✓ Definición de evaluación del desempeño
- ✓ Funcionalidad del sistema de evaluación del desempeño por competencias
- ✓ El expediente de evaluación del desempeño

- ✓ El proceso de evaluación
- ✓ Competencias evaluadas según perfil
- ✓ Niveles del desempeño
- ✓ Instrucciones para completar los instrumentos
- ✓ Plan de mejora
- ✓ Actividades y plazos importantes contenidos en este manual
- ✓ Conformidad vs disconformidad
- ✓ La apelación
- ✓ Aspectos administrativos importantes

4.14 Consideraciones éticas

A cada uno de los participantes se le entrega un Consentimiento Informado (ver Anexo 6), en el que se aclara la intención del estudio, así como las condiciones para la participación en el proceso, la confidencialidad de la información, el manejo en los grupos focales y la participación o no en el mismo, lo cual no implicaría ninguna sanción, consecuencia o beneficio en su trabajo. De la misma manera, en las entrevistas realizadas, no se transcribió el nombre de la persona en ningún documento, con el objetivo de resguardar su identidad, pues el estudio tiene como único interés su criterio como experto o jefe y lo que esto pueda aportar a la investigación (ver anexo 6).

4.15 Informe final

Se presentan los resultados a la institución, entregando los instrumentos listos para la aplicación al personal, así como con su respectivo manual de procedimientos para la aplicación.

Asimismo, se muestran tanto las limitantes como los aspectos positivos que se presentaron a lo largo del proceso.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

A continuación, se describen siete apartados que puntualizan la información que se obtuvo específicamente en cada uno. Se inicia desde el proceso de selección de la muestra hasta finalizar con los datos que se lograron y validaron en cumplimiento de los objetivos de estudio.

5.1 Características de la muestra

Como se amplió en apartado anterior, los participantes forman parte de la población de la policía de Tránsito, en conjunto con los dirigentes del departamento de Recursos Humanos, se determina quiénes serán los participantes de la investigación, quienes deben ser de varias zonas del país y elegidos al azar. Se toman en cuenta los siguientes criterios: que hayan cumplido mínimo 1 año de laborar en el puesto, con disponibilidad para participar en el trabajo y que su calificación en el instrumento anterior de evaluación del desempeño sea muy buena o excelente y que no se encuentre en ningún proceso disciplinario.

Se trabajó con una muestra de investigación intencional, conformada por 69 personas de las distintas clasificaciones de puestos contenidas en el Manual de Clases de la Dirección General de la Policía de Tránsito, de las cuales 67 son varones y 02 mujeres. En cuanto a la ubicación geográfica, se trabaja con 35 personas que laboran en la Gran Área Metropolitana y 34 personas que laboran en las distintas Direcciones Regionales de la Policía de Tránsito.

Tabla 1
Características de la muestra

# Grupo Focal	Fecha	Participantes	Competencias según Clasificación		Masculino	Femenino	GAM	Regional
1	7/6/2017	10	JEFATURAS		10	0	4	6
2	11/7/2017	10	TRANSITO 1-2-3		8	2	10	0
3	12/7/2017	7	TRANSITO 1-2-3		7	0	0	7
4	13/7/2017	9	TRANSITO 1-2-3		9	0	0	9
5	18/7/2017	7	TRANSITO 1-2-3		7	0	0	7
6	20/7/2017	8	TRANSITO 1-2-3		8	0	0	8
7	24/8/2017	8	TRANSITO 4-5		8	0	8	0
8	24/8/2017	7	TRANSITO 4-5		7	0	7	0
9	24/8/2017	6	JEFATURAS		6	0	6	0
Sub Total					67	2	35	34
Total								69

Muestra intencional formada por 69 personas, 67 género masculino, 02 género femenino, 35 del Gran Área Metropolitana y 34 ubicadas en Direcciones Regionales. Participaron personas de todas las clasificaciones de puestos en un total de 09 grupos focales.

5.2 Validación de competencias

Para la validación de las competencias incluidas en la lista inicial se realizaron dos tipos de actividades, por un lado, los grupos focales con la participación de oficiales de Tránsito de las distintas clasificaciones de puestos y, por el otro, se entrevista como experta a la coordinadora del grupo de profesionales en el Área de Psicología Organizacional, la Licenciada Jenny Pérez Pérez, de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos; persona que inició con la aplicación de la Gestión por Competencias en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, al aplicar la Gestión por Competencias en el Proceso de Reclutamiento y Selección de la Dirección General de la Policía de Tránsito a partir del año 2015 (Concurso Externo RP- 001-2015- Concurso Externo RP-001-2017).

Lo anterior mediante la lista de competencias definidas inicialmente como sustento del proceso investigativo, tendientes a validar para basar la investigación.

5.3 Validación de competencias mediante actividades con los grupos focales

Mediante las actividades realizadas en los grupos focales se validaron las competencias. En primera instancia se sometió la definición de cada competencia a un análisis detallado y se instó a modificar la definición según las recomendaciones, producto de la experiencia y práctica de los oficiales en el quehacer diario, esto de parte de los subgrupos de participantes. En segunda instancia se les solicitó ubicar, según el nivel de importancia, la frecuencia de cada competencia en relación con el perfil analizado.

Tabla 2

Observaciones de las personas participantes a las definiciones de cada competencia

Competencia	Definición inicial	Observaciones o comentarios	Definición final
Orden	Mantener ordenados y actualizados todos los libros de actas, circulares, protocolos, inventarios de vehículos, armas, activos, etc. Realizar la programación del personal operativo, así como planes y procedimientos institucionales.	*En lugar de la palabra mantener, sustituir por fiscalizar (por ser jefatura). *Agregar orden en la presentación personal, adicionalmente, orden en los activos patrimoniales y planta física. *Realizamos fiscalizaciones para que se cumplan.	Mantener ordenados todos los activos patrimoniales y planta física. Actualizar documentación y herramientas de trabajo. Realizar la programación acorde con las funciones y controla que se cumplan planes y procedimientos institucionales.
Colaboración	Capacidad de contribuir con los usuarios y con otras áreas de la organización.	*Compromiso con las tareas, algunos dan un poco más de sí mismos. *Añadir la actitud y la aptitud. Cambiar el título. *Agregar: “así como con los demás funcionarios y otras instituciones”.	Ayudar y cooperar en las distintas situaciones laborales que se presenten; acompañando tanto cuando intervienen compañeros de trabajo como a los usuarios. Contribuir con la consecución de los objetivos de otras áreas de la organización o interinstitucionalmente. Siente la responsabilidad compartida.
Liderazgo	Capacidad para dirigir a las personas que tiene a su cargo y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos de la Institución. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.	*Incluir que líder debe verse como un ejemplo a seguir por las personas a quien dirige	Dirigir efectivamente a las personas que tiene a su cargo, dar el ejemplo e influir para que estas logren la consecución de los objetivos de la Institución. Demuestra compromiso al incentivar las distintas capacidades de los oficiales.

Planificación u organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, con el objetivo de alcanzar una meta, organizando los recursos en espacio, tiempo y oportunidad. Cumpliendo con los informes o información solicitados, oportunamente. Estableciendo mecanismos de seguimiento y verificación.	*Debe anotarse maximizar los recursos para alcanzar la meta.	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de las acciones personales o dirigidas a terceros, alcanzando una meta, maximizando los recursos en espacio, tiempo y oportunidad. Estableciendo mecanismos de seguimiento y verificación.
Trabajo en equipo	Capacidad para integrarse satisfactoriamente a un grupo y de trabajar de forma activa, por los objetivos en común. Estableciendo vínculos adecuados con los compañeros y promoviendo la actitud de compartir conocimientos.	*Trabajo en equipo compromiso con los objetivos en común, dejar de lado los prejuicios cuando se trabaja en equipo. *Agregar después de activa, en forma conjunta.	Capacidad para formar parte de un grupo, trabajar de forma activa y satisfactoria estableciendo los vínculos adecuados; esto en conjunto con los compañeros y jefaturas, trabajando por los objetivos en común. Valora las necesidades, criterios y promueve la actitud de compartir responsabilidades y conocimientos.

Ejemplos de modificaciones realizadas a las definiciones iniciales de cada competencia, según análisis de los participantes en los cuatro subgrupos del perfil de las jefaturas.

Una vez que analizan las definiciones de cada competencia, las personas participantes de los grupos focales se abocaron a identificar la importancia de cada una e indicaron según perfil laboral cuáles consideraron de mayor importancia y viceversa. A continuación, se presentan los resultados de la escogencia de cada competencia de acuerdo con la importancia que se le atribuye, esto según la escogencia de cada subgrupo. Situación que le asigna un lugar porcentual en la lista total. Se le asignó el número 13 a la competencia más importante según el criterio de los participantes y un 1 a la competencia menos importante. Por lo tanto, el 13 es el máximo valor y el 1 el mínimo. Posteriormente, se realiza la sumatoria para ubicar una posición de cada competencia en la lista (Índice de repetición) y, finalmente, se calcula lugar porcentual.

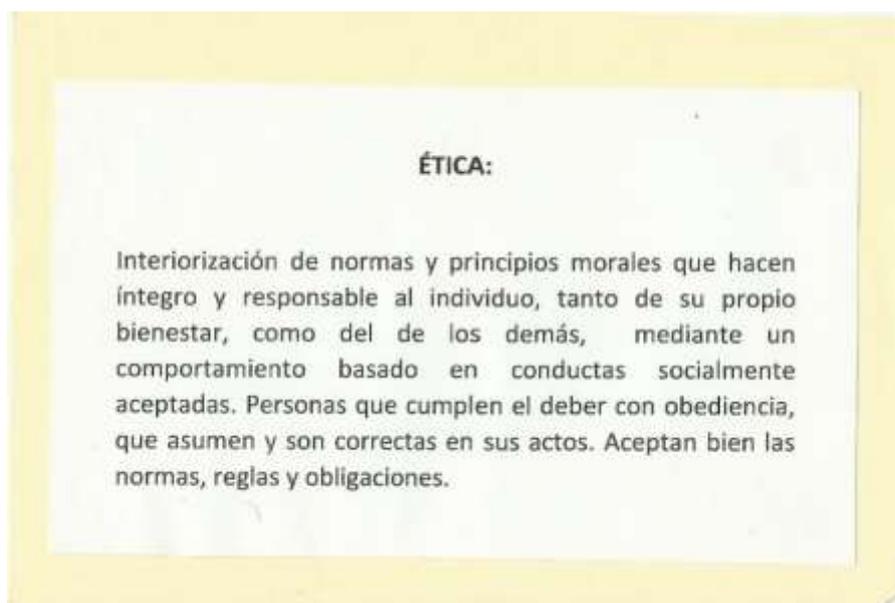
Tabla 3

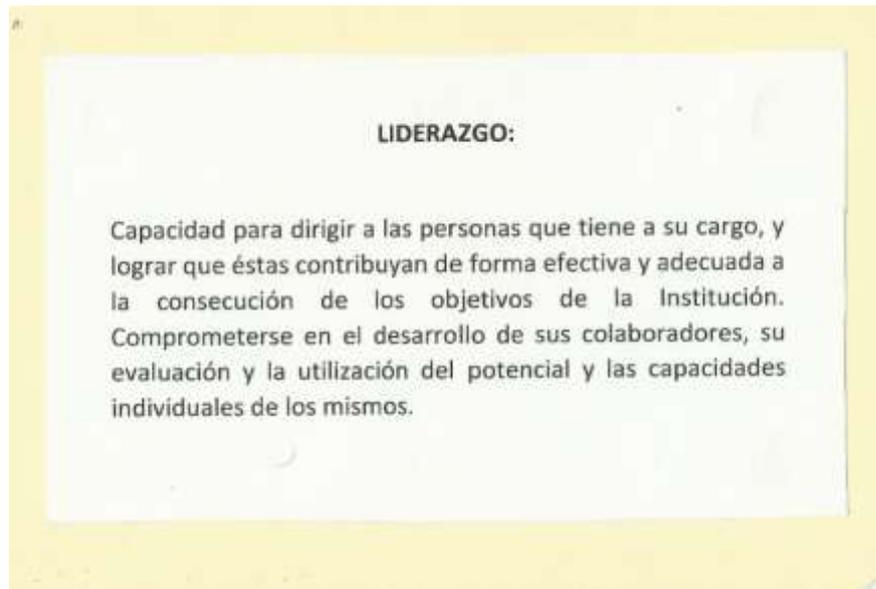
Título: Nivel de importancia asignada a las competencias según la frecuencia de escogencia en el perfil de las jefaturas.

Competencias analizadas	Posición asignada por Sub-Grupos				Índice de repetición	Porcentaje %
	1	2	3	24		
Liderazgo	12	13	12	13	50	13,85
Toma de decisiones	13	12	8	11	44	12,19
Planificación y organización	11	10	11	10	42	11,63
Responsabilidad	8	8	13	9	38	10,53
Habilidad analítica	5	11	9	12	37	10,25
Trabajo en equipo	10	6	10	6	32	8,86
Orden	9	5	4	8	26	7,20
Ética	7	1	6	7	21	5,82
Resolución de conflictos	4	7	5	4	20	5,54
Dinamismo y energía	3	9	3	3	18	4,99
Estabilidad emocional	6	4	1	5	16	4,43
Orientación al cliente	2	3	2	2	9	2,49
Colaboración	1	2	4	1	8	2,22
TOTAL	91	91	88	91	361	100

Nivel de importancia por porcentajes asignada a cada competencia, según análisis realizado en los subgrupos de los talleres de validación de competencias para jefaturas.

Como parte de la dinámica de análisis empleada en los grupos focales, se utilizaron grupos tarjetas que contenían la definición original de las competencias. **Ej.?**





Como segunda actividad para validar las competencias de cada clasificación de puesto, se realizó posterior a los grupos focales y con los resultados de estos la entrevista a la psicóloga institucional, misma que lideró con tres psicólogas más el proceso de Reclutamiento por Competencias en el Concurso Externo n.º 01-20 de Reclutamiento y Selección de la Policía de Tránsito. Con esta entrevista y el criterio de las profesionales en el tema se aporta la validación realizada a la lista original que existe en el Régimen Policial sobre Competencias, ya adaptadas y estandarizadas al perfil de los oficiales, según aportes y cambios en las definiciones.

Tabla 4

Cambios en las definiciones de cada competencia

Competencia	Definición original	Definición final
Liderazgo	Capacidad para dirigir a las personas que tiene a su cargo y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos de la Institución. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.	Dirigir efectivamente a las personas que tiene a su cargo, dar el ejemplo e influir para que estas logren la consecución de los objetivos de la Institución. Demuestra compromiso al incentivar las distintas capacidades de los oficiales.
Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas, visualizando las posibilidades de implantación.	Discriminar adecuadamente entre las diferentes alternativas, eligiendo la decisión correcta en lugar y momento oportuno; implementándola con base en el análisis y observaciones previas. Con el objetivo de maximizar el resultado esperado.
Planificación y Organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, con el objetivo de alcanzar una meta, organizando los recursos en espacio, tiempo y oportunidad. Cumpliendo con los informes o información solicitados oportunamente. Estableciendo mecanismos de seguimiento y verificación.	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de las acciones personales o dirigidas a terceros, alcanzando una meta, maximizando los recursos en espacio, tiempo y oportunidad. Estableciendo mecanismos de seguimiento y verificación.
Responsabilidad	Compromiso con el que el funcionario realiza las tareas encomendadas, acrecentando los resultados positivos y cumpliendo con las obligaciones en el tiempo establecido y calidad esperada. Asume las consecuencias de sus acciones.	Realizar las tareas encomendadas, acrecentando los resultados positivos y cumpliendo con las obligaciones en el tiempo establecido y calidad esperada. Asume las consecuencias de sus acciones.
Habilidad Analítica	Analiza y comprende situaciones complejas. Capacidad para identificar, comprender y evaluar detalladamente una información y obtener de ella datos relevantes en un mínimo de tiempo. Resuelve problemas complejos de forma rápida y acertada.	Analizar y comprender situaciones complejas. Capacidad para evaluar la información y obtener de ella datos relevantes en un mínimo de tiempo. Resuelve los problemas que se le presentan en forma rápida y acertada.
Trabajo en equipo	Capacidad para integrarse satisfactoriamente a un grupo y de trabajar de forma activa por los objetivos en común. Estableciendo vínculos adecuados con los compañeros y promoviendo la actitud de compartir conocimientos.	Capacidad para formar parte de un grupo, trabajar de forma activa y satisfactoria estableciendo los vínculos adecuados, esto en conjunto con los compañeros y jefaturas, trabajando por los objetivos en común. Valora las necesidades, criterios y promueve la actitud de compartir responsabilidades y conocimientos.
Orden	Mantener ordenados y actualizados todos los libros de actas, circulares, protocolos, inventarios de vehículos, armas, activos, etc. Realizar la programación del personal operativo, así como planes y procedimientos institucionales.	Mantener ordenados todos los activos patrimoniales y planta física. Actualizar documentación y herramientas de trabajo. Realizar la programación acorde con las funciones y controla que se cumplan los planes y procedimientos institucionales.

Ética	Interiorización de normas y principios morales que hacen íntegro y responsable al individuo, tanto de su propio bienestar, como del de los demás, mediante un comportamiento con base en conductas apegadas a la ley. Personas que cumplen deber con obediencia, que asumen y son correctas en sus actos. Aceptan bien las normas, reglas y obligaciones.	Capacidad para interiorizar normas y principios morales, aplicables tanto a su propio bienestar como al de los demás. Demuestra comportamientos acordes con su posición como oficial de Tránsito. Cumple deber con obediencia, asume de manera correcta sus actos y sus actos se apegan a la ley
Resolución de conflictos	Habilidad para resolver de forma eficaz las situaciones, hechos o conflictos, manteniendo el control y equilibrio emocional. Analiza los distintos puntos de vista.	Habilidad para resolver de forma eficaz las situaciones, hechos o conflictos, aplicando los protocolos y legislación pertinente. Mantener el control y equilibrio emocional. Direccionando las acciones para evitar cometer errores y daños colaterales.
Dinamismo y energía	Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes o alternativas, durante fines de semana o días feriados, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que, por esto, se vea afectado su nivel de actividad. Demostrando positivismo y optimismo bajo el convencimiento que le orienta a la consecución de los objetivos.	Capacidad para ser persistente en situaciones cambiantes, demostrando eficiencia todos los días durante la jornada laboral, sin que se vea afectado el nivel de actividad. Actúa de forma positiva. Mantiene la consecución de los objetivos con convicción.
Estabilidad emocional	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo, evitando las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás.	Mantiene el control de los impulsos emocionales, con interacción adecuada, ecuanimidad e inteligencia. Demuestra madurez en sus acciones al amparo de la ley. Controla los niveles de tolerancia a la frustración, evita las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás.
Orientación al usuario	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de clientes externos o internos, tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, tanto de manera verbal como escrita. Generar soluciones para satisfacer las necesidades que los clientes puedan tener. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.	Demostrar sensibilidad por las necesidades o requerimientos de los usuarios, con capacidad para escuchar y atender con respeto y asertividad la situación. Expresar conceptos e ideas en forma clara y efectiva. Aplicando el principio de legalidad.
Colaboración	Capacidad de contribuir con los usuarios y con otras áreas de la organización.	Ayudar y cooperar en las distintas situaciones laborales que se presenten; acompañando tanto cuando intervienen compañeros de trabajo como a los usuarios. Contribuir con la consecución de los objetivos de otras áreas de la organización o interinstitucionalmente. Siente la responsabilidad compartida.

Definición final de cada competencia según validación y cambios propuestos en los grupos focales.

5.4 Validación de competencias por entrevista a profesional encargada del área

Mediante entrevista realizada a la Licda. Pérez, se somete a revisión cada una de las definiciones propuestas como finales, esto después de que se realizaron todas las modificaciones que se requirieron posterior a la elaboración de los grupos focales. Pérez aporta que las definiciones finales están muy bien construidas y las considera apegadas y aplicables a la realidad del Régimen Policial.

5.5 Construcción del instrumento

Luego de analizar la estructura ocupacional de la Dirección General de la Policía de Tránsito, se logró identificar de conformidad con las funciones y responsabilidades de cada puesto la necesidad de elaborar ocho perfiles para la evaluación del desempeño, incluidos dentro de dos instrumentos a utilizar, según se detalla:

- ✓ Un perfil que permita evaluar a los **oficiales de Tránsito 1**, quienes desempeñan los cargos de **patrulleros, motorizados, grueros y viales**. Estas personas se encuentran distribuidas por zonas a lo largo del territorio nacional. Se caracterizan por tener la responsabilidad de controlar y ordenar la circulación de vehículos en la red vial nacional, mediante la Ley de Tránsito en las vías públicas.
- ✓ El segundo perfil se especializa en evaluar el desempeño de los **oficiales de Tránsito con clasificación número 2**, estos son los llamados oficiales de guardia u oficial de operaciones, especial de zona (destacados). Son funcionarios que se mantienen en la delegación, salvaguardando bajo su responsabilidad equipos, vehículos, armas y todos los bienes patrimoniales de la misma. Ofrecen atención telefónica y presencial al público en general, atención de denuncias y asumen la jefatura en ausencia del mismo.

- ✓ En la clasificación de **oficiales de Tránsito 3** existen cuatro cargos diferentes que, por lo tanto, deben evaluarse con perfiles y niveles de competencia distintos, adecuados a las competencias de cada uno; a saber:
- ✓ **Instructores de la escuela de capacitación:** responsables de la capacitación del personal de nuevo ingreso (cadetes), refrescamientos y capacitación del personal en general que muy ocasionalmente salen de la escuela de capacitación a trabajar en el campo.
- ✓ **Operadores de la central de comunicaciones:** salen ocasionalmente de la Central de Radio, sin embargo, su labor es administrativa, enfocada principalmente a la atención y trámite de las denuncias, llamadas del 911 y comunicaciones radiofónicas.
- ✓ **La Unidad Técnica Policial (UTP):** realizan una labor técnica especializada en la verificación y calibración de equipos, realizan control ambiental sobre ruido y humo y realizan controles específicos en carreteras regulando en operativos especiales y eventos.
- ✓ **Grupo de Operativos Especiales (GOE):** se promueven a este grupo de trabajo las personas que consideran con los mejores perfiles, se consideran un grupo de choque que hace operativos específicos según necesidades detectadas, siempre trabajan en grupo y enfrentan situaciones difíciles específicas que requieren mejor control y dominio de algunas de las competencias en su perfil laboral.
- ✓ El séptimo perfil está dirigido a la evaluación del desempeño de los **Oficiales de Tránsito 4 y 5**, asumen grado de jefatura en las delegaciones, son responsables de la supervisión y coordinación de los grupos y los

papeles de cada uno, esto según horarios de turno. Desempeñan cargos de delegado y subdelegado específicamente.

- ✓ Por último, se evaluará con un mismo perfil y con los mismos niveles en competencias a todos los oficiales de tránsito con grado de jefatura, concretamente **oficiales de Tránsito jefe 1, jefe 2, jefe 3, jefe 4 y jefe 5**.

Una vez definidos los perfiles, se elaboró las distintas posibilidades de comportamientos en cada competencia, y se definió el nivel adecuado según el análisis final de las investigadoras validando con jefaturas y expertos.

5.6 Características del instrumento actual

Según información recopilada en las distintas reuniones con jefaturas, personal de la Dirección de la Policía de Tránsito, directores del Consejo de Personal y observaciones de los participantes en los talleres, se logra hacer una síntesis de las características y condiciones de la evaluación del desempeño actual:

- Se actualizó por última vez en el 2010.
- No está por competencias y se convierte en requisito indispensable al reclutar al personal por competencias.
- Tiende a ser subjetiva debido a que la jefatura escoge una nota al leer el ítem a evaluar, sin contar con ayuda en el momento de la escogencia del ítem, es decir, posterior a la lectura únicamente de la definición.
- No hay claridad en las clasificaciones para las cuales debe utilizarse cada instrumento. Existen cargos para algunos de los instrumentos que no se entienden y no se logra dilucidar a cuáles personas evalúa.
- No se consideran adecuadas a las funciones y responsabilidades según el personal.

- En el manual existente en la Policía de Tránsito se encuentran inconsistencias en cuanto a que con un mismo cuestionario se evalúan perfiles de muy distintas clasificaciones y cargos.

5.7 Validación de comportamientos de parte de las jefaturas y expertos

Después de describir los comportamientos según lo que abarcaba cada una de las definiciones de las competencias, se clasificaron las posibilidades de evaluación de los funcionarios en cuatro opciones: Excepcional (A), Destacado (B), Cumple lo solicitado (C) y Necesita Desarrollo (D).

Se realizaron seis entrevistas a expertos en las que la redacción de cada comportamiento asociado se sometió a una estricta revisión y, a la vez, se realizó un estudio detallado junto con el entrevistado, para comprobar el nivel mínimo requerido de cada competencia a utilizar en los ocho diferentes perfiles, incluidos, a la vez, en los dos instrumentos de evaluación.

A continuación, se describen los comportamientos con los cambios que se realizaron en los niveles de competencia según análisis y recomendación de los expertos y de las investigadoras y se define el nivel final de cada competencia a utilizar en los instrumentos de evaluación.

Tabla 5

Niveles de competencia definidos por cada perfil a evaluar.

COMPETENCIA	PT1	PT2	PT3I	PT3O	PT3G	PT3U	PT4	PT5	JEFE1	JEFE2	JEFE3	JEFE4	JEFE5
ÉTICA	A	B	A	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A
RESPONSABILIDAD	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	A
ORDEN	C	A	B	C	C	A	B	B	B	B	B	B	B
TRABAJO EN EQUIPO	C	B	B	C	B	C	B	B	A	A	A	A	A
TOMA DE DECISIONES	B	B	C	C	B	C	A	A	A	A	A	A	A
ESTABILIDAD EMOCIONAL	B	B	B	C	B	C	A	A	A	A	A	A	A
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	B	B	B	C	B	C	A	A	A	A	A	A	A
DINAMISMO Y ENERGÍA	C	C	B	B	B	C	B	B	A	A	A	A	A
ORIENTACIÓN AL USUARIO	B	B	C	C	B	C	B	B	B	B	B	B	B
COLABORACIÓN	C	B	C	C	B	B	B	B	B	B	B	B	B
LIDERAZGO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	B	B	A	A	A	A	A
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	NO	NO	NO	NO	NO	NO	B	B	A	A	A	A	A
HABILIDAD ANALÍTICA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	B	B	B	B	B	B	B

Niveles asignados a cada competencia según perfil de puesto en el instrumento

Propuesta final del instrumento

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
Nombre: BERNARDO DIAZ OLIVARES				Cédula: 10044000		
Cargo: Unidad Técnica				Fecha Evaluación: 21 de Julio de 2008		
Puesto Deempleado: Policia Tránsito J				Ubicación: Carretera de Tránsito		
Acta de Servicio: 22				Nombre de Evaluador: Arturo Valdebenito J		
Fecha de Ingreso: 16 de marzo de 1995				Calificación Otorgada: 89		
Período Evaluación: 2007-2008						
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS						
Instrucciones: Seleccione en la celda inferior a cada comportamiento el nivel actual, según le este más cerca a continuación. Este se debe hacer por cada comportamiento, y por cada competencia.						
Excepcional: Cumple las exigencias y obtiene altos resultados. Destacado: en su trabajo de más de lo que se le exige, los resultados superan los esperados. Cumple con lo solicitado: su desempeño es el esperado para el puesto. Necesita desarrollo: no alcanza el desempeño mismo.						
Competencia	Definición	Comportamiento 1	Comportamiento 2	Comportamiento 3	Comportamiento 4	Calificación
Ética:	Capacidad para interpretar normas y principios morales, aplicados tanto a su propia conducta, como al de los demás. Demuestra comportamiento acorde a su posición como Oficial de Tránsito. Cumple el deber con obediencia, asumiendo su responsabilidad. Y su acción se ajusta a la ley.	Reserva normas y principios morales. Demuestra conocimiento de los mismos.	Actúa acorde a su posición como oficial de Tránsito, dando mayor cumplimiento a las competencias y acciones.	Cumple con su deber, demostrando cierta obediencia.	Asume de manera correcta las consecuencias de sus actos.	70
		Necesita desarrollo	Necesita desarrollo	Necesita desarrollo	Necesita desarrollo	
Responsabilidad:	Realizar las tareas encomendadas, asegurando los resultados pedidos y cumpliendo con las obligaciones, en el tiempo y calidad y calidad esperada. Assume las consecuencias de sus acciones.	Realiza y entrega sus tareas encomendadas con seriedad y con delay.	Se compromete totalmente en sus obligaciones, asegurando obtener los resultados pedidos.	Cumple las actividades de trabajo en menor tiempo del esperado, mejorando la calidad esperada.	Asume y entrega los compromisos y la responsabilidad de sus acciones.	100
		Excepcional	Excepcional	Excepcional	Excepcional	
Orden:	Mantener ordenadas todas las acciones administrativas y planificadas. Actualizar documentación y herramientas de trabajo. Realizar la programación acorde a las funciones y control que se cumplen planas y procedimientos institucionales.	Promover y velar porque las acciones administrativas y planificadas sean actualizadas y programadas oportunamente y cumplir el orden específico.	Actualiza, organiza y establece métodos específicos de control para organizar la documentación y las herramientas de trabajo.	Realiza y cumple la programación de trabajo. Periodicamente actualiza planes que se de un correcto cumplimiento de las actividades laborales.	Dan un correcto cumplimiento al cumplimiento de planes y procedimientos institucionales, propone oportunidades de mejora y recomendaciones.	81
		Cumple con lo Solicitado	Necesita desarrollo	Necesita desarrollo	Excepcional	
Trabajo en equipo:	Capacidad para formar parte de un grupo, trabajar de forma activa y satisfactoria estableciendo los vínculos adecuados, está en contacto con los competentes y solidarios, trabajando por los objetivos en común. Trabaja los recursos, ordenes, y promueve la actitud de compartir responsabilidad y conocimientos.	Participa con entusiasmo en el grupo cuando se requiere.	Trabaja cooperativamente con el grupo, aporta y respeta las opiniones y propuestas de los demás.	Trabaja integrando y trabajando con los compañeros y jefes para cumplir los objetivos en común.	Forma parte de la responsabilidad del grupo como todo, valorando los recursos y ordenes comunes.	90
		Excepcional	Destacado	Necesita desarrollo	Destacado	
Toma de decisiones:	Discernir adecuadamente entre las diferentes alternativas, eligiendo la decisión correcta en el tiempo y momento oportuno, implementándola, basándose en el análisis y observaciones previas. Con el objetivo de maximizar el resultado esperado.	Disciernen entre las alternativas que se le presentan.	Se resaca y elige la decisión correcta.	Implementa la decisión correcta, basándose en el análisis y observaciones previas.	Se confirma con la realización esperada, tomando la decisión correcta.	86
		Destacado	Destacado	Necesita desarrollo	Cumple con lo Solicitado	
Estabilidad emocional:	Mantener el control de los impulsos emocionales, con adecuada interacción, serenidad e integridad. Demostrando madurez en sus acciones al amparo de la ley. Controlando los niveles de tolerancia a la frustración, evitando las reacciones negativas ante adversidades, oposición u hostilidad de los demás.	Controla sus impulsos emocionales y logra interactuar de manera adecuada. Manteniendo la serenidad según se requiere.	Demuestra madurez en su comportamiento, actuando adecuadamente al amparo de la ley.	Tiene la tranquilidad ante ciertas situaciones.	Esta ser en proyecciones, oposición u hostilidad provocada por los demás.	85
		Excepcional	Excepcional	Necesita desarrollo	Necesita desarrollo	
Resolución de conflictos:	Utilidad para resolver de forma eficaz las situaciones, hechos o conflictos, aplicando los protocolos y legislación pertinente. Mantener el control y equilibrio emocional. Discerniendo las acciones para evitar conflictos internos y dudas relacionadas.	Resuelve los diversos hechos o conflictos según se requiere.	Controla y aplica los protocolos y la legislación pertinente según se el caso.	Controla los propios impulsos en el ámbito laboral.	Cumple con los requerimientos de los recursos y discierne las acciones.	93
		Excepcional	Excepcional	Cumple con lo Solicitado	Cumple con lo Solicitado	

Dinamismo y energía:	Capacidad para ser persistente en situaciones cambiantes, demostrando eficiencia todos los días durante la jornada laboral, sin que se vea afectado el nivel de actividad. Actúa de forma positiva. Mantiene la consecución de los objetivos con convicción.	Se mantiene persistente ante situaciones cambiantes y difíciles.	Es eficiente en sus labores diarias, cumpliendo con lo requerido.	Trabaja en situaciones puntuales que requieren intensificar el ritmo laboral.	Mantiene la convicción en la consecución de los objetivos.	84
		<i>Excepcional</i>	<i>Destacado</i>	<i>Necesita desarrollo</i>	<i>Necesita desarrollo</i>	
Orientación al usuario:	Demstrar sensibilidad por las necesidades o requerimientos de los usuarios, teniendo capacidad para escuchar, y atender con respeto y asertividad la situación. Expresar conceptos e ideas en forma clara y efectiva. Aplicando el principio de legalidad.	Demuestra sensibilidad y está disponible cuando sea requerido por los usuarios.	Escucha al usuario brindándole el espacio que requiere.	Atiende a cada usuario con dedicación según la situación.	Es claro al expresarle a los usuarios sus ideas y conocimiento según se requiera.	100
		<i>Excepcional</i>	<i>Excepcional</i>	<i>Excepcional</i>	<i>Excepcional</i>	
Colaboración:	Ayudar y cooperar en las distintas situaciones laborales que se presenten; acompañando tanto cuando intervienen compañeros de trabajo como a los usuarios. Contribuir con la consecución de los objetivos de otras áreas de la organización o interinstitucionalmente. Siente la responsabilidad compartida.	Ayuda y coopera en las distintas situaciones laborales, mantiene una actitud abierta hacia los demás.	Se preocupa por brindar un acompañamiento oportuno a los compañeros y usuarios.	Ofrece su ayuda y contribuye con otras áreas de la organización o instituciones, para la consecución de los objetivos.	Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	100
		<i>Excepcional</i>	<i>Excepcional</i>	<i>Excepcional</i>	<i>Excepcional</i>	

CALIFICACIÓN FINAL OBTENIDA 89

Conformidad con la evaluación

SI _____

NO _____

Firma del (la) oficial: _____
GERARDO DIAZ OLIVARES

Fecha: 21 de julio de 2018

Firma del (la) evaluador (a): _____

Fecha: 21 de julio de 2018

Comentario del (la) oficial. También en caso de NO aceptar la calificación:

Observaciones del (la) evaluador (a)

Justificación del Desempeño.

Capacitación Sugerida por Evaluador (a)

Firma del (la) oficial: _____
GERARDO DIAZ OLIVARES

Fecha: 21 de julio de 2018

Firma del (la) evaluador (a): _____
Evaluador 1

Fecha: 21 de julio de 2018

Firma del (la) jefe del (la) evaluador (a): _____

Fecha: 21 de julio de 2018

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Trabajar con oficiales de Tránsito de diferentes partes del país permitió conocer las condiciones de trabajo, ambiente y diferentes realidades de su día a día, lo que facilita comprender la importancia de cada una de las competencias que se valoran cuando se les evalúa el desempeño.
2. El proceso permitió comprender las dificultades a las cuales se enfrentan los policías de Tránsito en su labor diaria, aspecto que influye directamente en su desempeño.
3. Se lograron validar 13 competencias de la lista existente en el Régimen Policial, esto luego de realizar un análisis de los resultados obtenidos en las actividades previamente programadas. Actividades en las que los Oficiales de Tránsito participaron desde sus distintas clases de puestos.
4. Se definen, según la investigación realizada, 10 competencias para los puestos de las clases, oficiales de Tránsito 1 a oficiales de Tránsito 5. Asimismo, se definen 3 competencias más para los perfiles de oficiales de Tránsito jefe 1 a oficiales de Tránsito jefe 5, para un total de 13 competencias en los puestos de jefaturas.
5. Mediante entrevista a la coordinadora de Psicología Organizacional se logró validar tanto las definiciones como las competencias propiamente, en el trabajo que realizaron los 24 subgrupos de trabajo de los grupos focales.
6. Se logró describir y validar los comportamientos según las competencias por perfil de las 13 competencias a considerar en la investigación.

7. Mediante entrevistas a expertos y jefaturas se logró validar los comportamientos, así como validar los niveles de competencias definidos para cada una, según el criterio de las investigadoras, adaptándolas a la necesidad de la Dirección General de la Policía de Tránsito.
8. Se elaboraron dos instrumentos a la medida de la Dirección General de la Policía de Tránsito, los cuales solventan la necesidad de que los mismos contemplen 8 perfiles diferentes entre los que se instauran las diferentes clases y especialidades del Manual de Puestos que se mencionó a lo largo de la investigación.
9. Se elaboró el manual del usuario para la preparación, seguimiento y aplicación de la evaluación del desempeño anual. Esta es una herramienta eficaz que guía al usuario en el uso de los instrumentos.
10. La propuesta de los instrumentos de Evaluación del desempeño por competencias que se elaboraron, aporta una perspectiva más cercana a la realidad de los oficiales de Tránsito, lo que permite una evaluación más objetiva, actualizada y adaptada a las necesidades del grupo de trabajo.

6.2 Recomendaciones

1. Utilizar los instrumentos de evaluación del desempeño diseñados en este estudio, específicamente para la Dirección General de la Policía de Tránsito. En virtud de que la institución recluta hace varios años al personal por competencias.
2. Brindar capacitación y seguimiento a las jefaturas con el objetivo de que se obtenga el máximo provecho de un instrumento de trabajo como el que diseñaron las investigadoras.

3. Mantener un control adecuado y seguimiento del proceso anual de evaluación del desempeño. Así como el expediente de evaluación del desempeño de cada funcionario.
4. Mantener actualizadas las bases de datos en los instrumentos de evaluación del desempeño diseñados.
5. Utilizar el manual de usuario con el objetivo de que las jefaturas dominen los detalles y obtengan la mejor comprensión del proceso con la anterioridad debida a la utilización. Asimismo, posterior a la evaluación, para el análisis de los resultados y las oportunidades de mejoras o planes remediales que se definan con cada funcionario de ser necesario.
6. Desarrollar un programa informático como herramienta para el instrumento o incorporar en el proyecto de firma digital

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros

Alles, M. (2014). *Desarrollo del talento humano: con base en competencias*. Ediciones

Granica S. A. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Ediciones Granica S.

A. Buenos Aires, Argentina.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mac Graw –Hill. México.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las*

Organizaciones. McGraw-Hill, México.

Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. *Educación XXI*, 10, 83-106.

Gómez, L.; Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson

Educación, S. A., Madrid, España.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*.

McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A., México D. F.

Izaguirre, A. (2013). *Manual Descriptivo de Clases para los Puestos Policiales de la*

Dirección General de la Policía de Tránsito. San José. Costa Rica. Dirección de

Gestión Interinstitucional de Recursos Humanos. Ministerio de Obras Públicas y

Transportes.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2006). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-

Hill/Interamericana Editores, S. A., México D. F.

Snell, B. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores, S. A.

México D. F.

2. Tesis

- Astúa, M.; Barrantes, I.; González, L. y Méndez, J. (2010). *Evaluación del Desempeño de los Gestores de la Educación desde un Enfoque de Competencias*. San José. Costa Rica. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa, Cuidad Universitaria Rodrigo Facio. Facultad de Educación. Escuela de Administración Educativa. 2010.
- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la Evaluación de desempeño por Competencias a las Organizaciones. Trabajo de investigación, Licenciatura en Administración. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Chang, R. (2007). *Propuesta de Modelo para la Evaluación del Desempeño en el Departamento de Telemercadeo y Ventas de la Empresa Corporación Agropecuaria Corpeco*. Trabajo Final de Graduación para Optar por el Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia y Mercadeo y Ventas de la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Mora, G.; Rivera, L. y Rodríguez, M. (2011). *Elaboración de un manual de puestos y Evaluación del desempeño por competencias en la empresa PROCAFÉ S. A.* Trabajo final de graduación para optar por el grado académico de licenciatura en psicología. Universidad Católica de Costa Rica Anselmo Llorente y Lafuente. San José, Costa Rica.
- Morales, M. (2008). *Percepción de los Oficiales de Seguridad de su trabajo y de sus condiciones laborales asociado al Clima Laboral en la Unidad de Seguridad y vigilancia del Instituto Tecnológico de Costa Rica*. Investigación aplicada para optar por el grado de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Orozco, Y. (2009). *Manual e instrumento de evaluación del desempeño para la Cooperativa de ahorro y crédito de los productores de leche R. L.* Trabajo final de graduación para optar por el grado académico de licenciatura en psicología. Universidad Católica de Costa Rica Anselmo Llorente y Lafuente. San José, Costa Rica.

Picado, E. (2012). *Construcción de un sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores de Coopetarrazú R. L.* Trabajo final de graduación para optar por el grado académico de licenciatura en psicología. Universidad Católica de Costa Rica Anselmo Llorente y Lafuente. San José, Costa Rica.

3. Electrónicos

Aldeán, W. (2014). Proyecto de Evaluación del Desempeño docente. Disponible en:
www.unl.edu.ec/media/evdesdoc09.doc

Camejo, A. (2008). *El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos*. Entelequia. Revista Interdisciplinar, (vol. 8) (p. 25) Disponible en: <http://www.eumed.net/entelequia>.

Granés, G. (2014). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño con base en un modelo por competencias. Disponible en:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1793.pdf>

Poveda, P. y Sánchez, F. (2007). *Modelo de optimización de la gestión del talento humano del personal policial y civil de la Dirección Nacional de Tránsito, con base en la administración por procesos y competencias*. Trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Gerencia Empresarial. Quito. Disponible en:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8471>

SIIPA. (2014). *Sistema de Información Institucional*. Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Disponible en: www.mopt.go.cr.

4. Artículos de revista

Díaz, R. y Arancibia, V. (2002). El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhe*, 11 (2), 207-214.

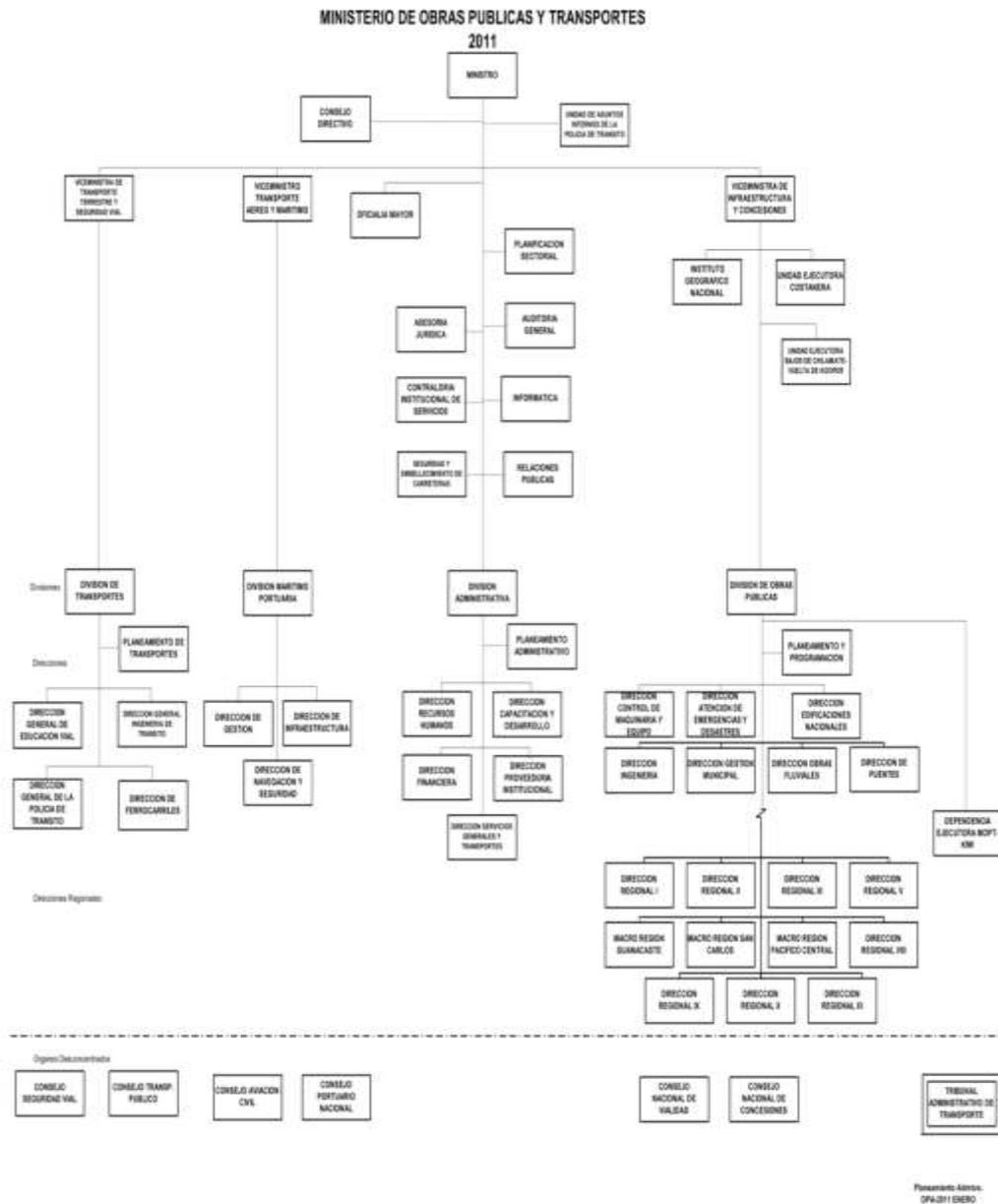
Quintero, N.; Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM*, 9, 33-51.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación, México.

Salgado, J. y Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 75-91.

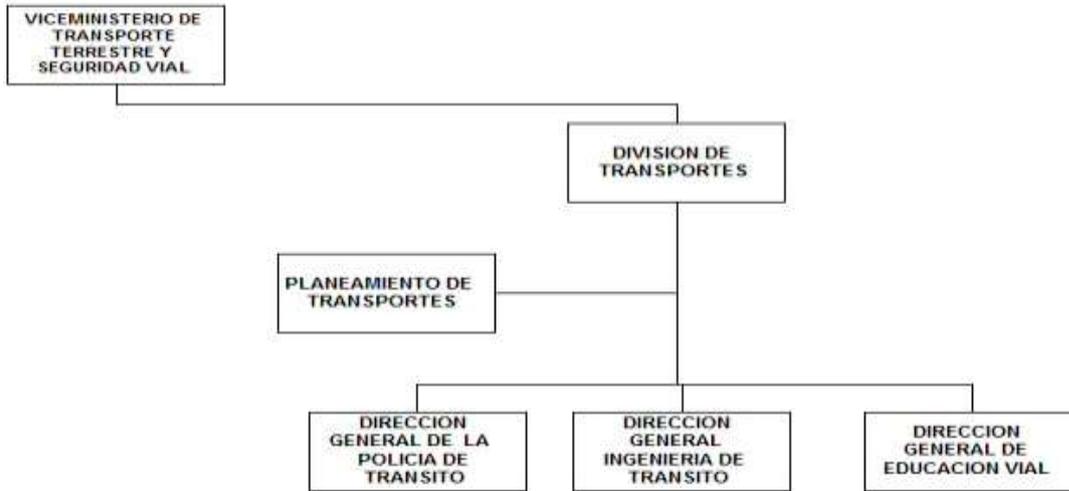
ANEXOS

Anexo 1. Organigrama del MOPT



Anexo 2. Esquema organizativo de la División de Transportes

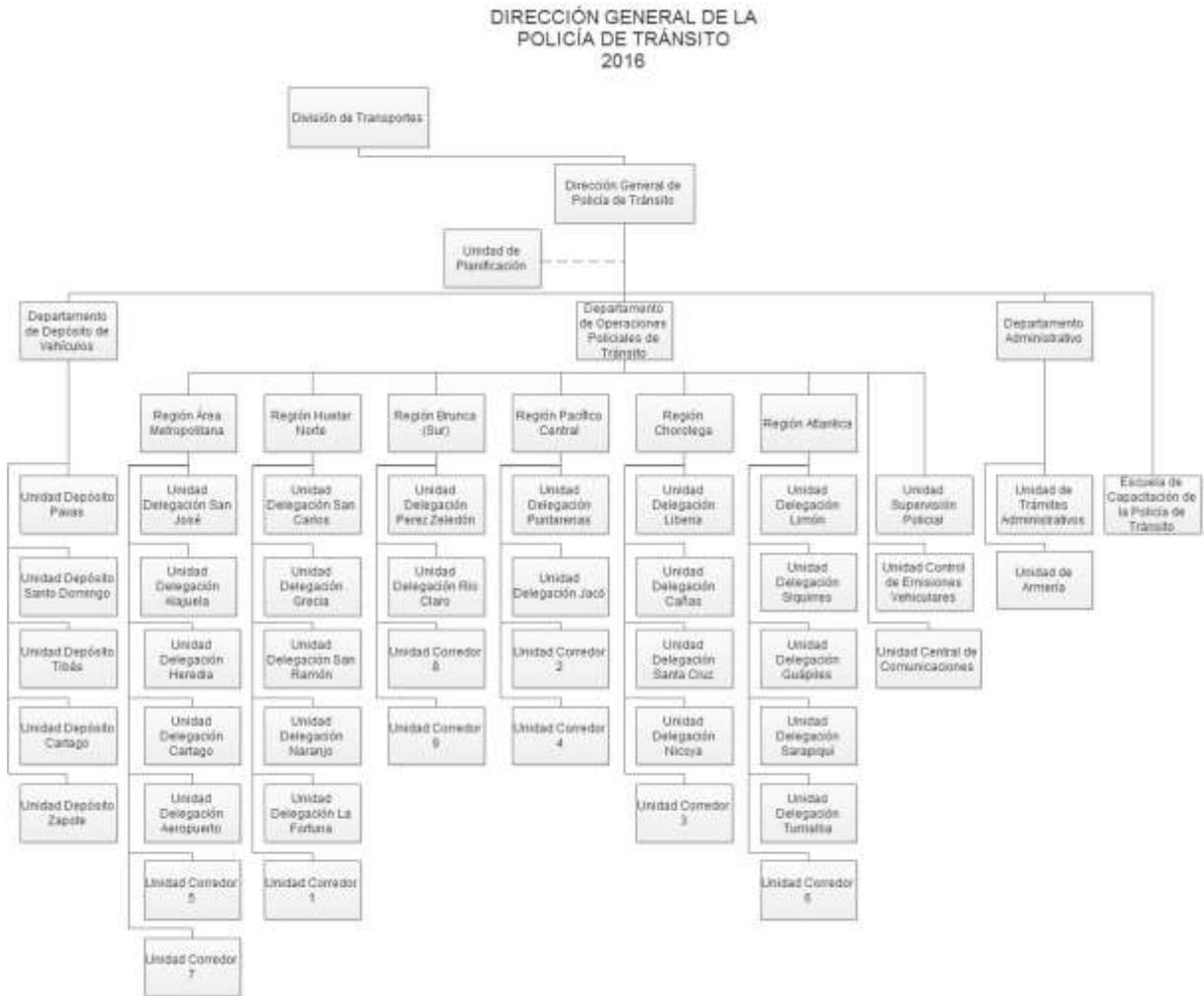
**DIVISION DE TRANSPORTES
2013**



PLANEAMIENTO ADMTVO.
DT-13

Anexo 3. Estructura ocupacional

Organigrama de la Dirección General de la Policía de Tránsito.



Anexo 4. Guías para la Recolección de la Información.

Grupo Focal

1. Bienvenida: se les da la bienvenida y, a la vez, se les agradece su participación en la investigación.
2. Se realiza una dinámica para que los participantes puedan conocerse.
3. Explicación breve sobre del Proyecto: se les explica sobre los objetivos de la investigación y se les hace ver la importancia de su participación en dicho trabajo.
4. Entrega de consentimiento informado: se les entrega el documento y se les explica para que es necesario y se les deja en claro las condiciones en las cuales se está realizando dicha actividad, exponiendo los aspectos de confidencialidad y repercusiones en su trabajo. Ambas investigadoras son las encargadas de aclarar dudas al respecto.
5. Conformación de grupos. Se enumeran las personas para ir conformando sub grupos de Oficiales.
6. Repartición de tarjetas con descripción de las competencias: se le reparten las tarjetas a cada uno de los grupos, estas son exactamente iguales para ambos grupos.
7. Revisión de las competencias que eligen el grupo: anotación y definición de las que se repiten con más frecuencia: la información se anota en pizarra para que todos los participantes puedan ver los resultados que se van obteniendo de su información.
8. Definición de lista de competencias definitiva: se lee en voz alta la lista de las competencias elegidas por los participantes
9. Agradecimiento a los participantes y despedida.

Anexo 5. Guía de Entrevista

1. Presentación.
2. Consigna: Validación de comportamientos y sus niveles con las jefaturas.
3. Información del proyecto: se le explica brevemente el objetivo de la investigación y se deja en claro que la información se maneja de manera confidencial, por lo que su nombre no irá transcrito en ningún documento.
4. Preguntas propuestas: Para validación de competencias: Imagine por un momento a su colaborador(a) estrella, esa persona que usted considera que sobresale en su puesto, ahora por favor conteste la siguiente pregunta con base en ese perfil de colaborador(a):
 - 1) De esta lista de competencias cuáles considera que son las más relevantes que tiene ese colaborador(a) estrella en el que está pensando? (Para validar competencias)

Para validación de comportamientos: Imagine por un momento a su colaborador(a) estrella, esa persona que usted considera que sobresale en su puesto, así como su colaborador menos eficiente, ahora por favor conteste la siguiente pregunta con base en ese perfil de colaborador(a):

 - 2) De esta lista de competencias con sus respectivos comportamientos, considera que dichos comportamiento reflejan actuar tanto del colaborador estrella, como del promedio, en sus diferentes niveles? (Esta pregunta se repite para cada una de las competencias con sus respectivos comportamientos)
5. Agradecimiento: se le agradece su tiempo y disposición, para participar en el proceso.
6. Despedida.

Anexo 6. Consentimientos informados

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO FOCUS GROUP

PARTE I: Información general

Para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, estamos realizando el *Diseño De Una Propuesta De Modelo De Evaluación Del Desempeño Y Validación De Las Competencias Para La Dirección General De La Policía De Tránsito*. El propósito de dicha investigación es lograr con su ayuda, la validación de la lista existente de competencias laborales para cada uno de los puestos del Manual de cargos de la Dirección General de la Policía de Tránsito. Una vez validadas y confirmadas las competencias, se elaborará un formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencia acorde a cada uno de sus puestos.

Importante:

Les vamos a dar información e invitarles a participar de esta investigación. Puede que haya algunas palabras que no entiendan. Por favor, soliciten ayuda en el momento que consideren necesario. Si tienen alguna consulta, no duden en preguntarnos.

Selección de participantes

La población de estudio contempla el total de funcionarios que pertenecen a la Dirección General de la Policía de Tránsito, estamos invitando a todos los Oficiales que tengan mínimo 1 año de laborar, con disponibilidad a participar en el trabajo, que su calificación en el instrumento anterior de evaluación del desempeño, sea muy buena o excelente; que no se encuentre en ningún proceso disciplinario.

Participación Voluntaria

La participación de ustedes en esta investigación es totalmente voluntaria. Pueden elegir participar o no hacerlo. Dicha participación no afectará en ninguna forma el ámbito laboral

en el que se desenvuelven. Pueden dejar de participar en la investigación en el momento que deseen. Es su elección y todos sus derechos serán respetados.

Duración

Cada sesión de trabajo durará un máximo de 2 horas y la investigación durará aproximadamente 1 año, después de recopilada la información.

Confidencialidad

En esta investigación se garantiza la confidencialidad de la información obtenida, utilizándola únicamente para la validación de las competencias laborales a considerar para esta evaluación.

Esta propuesta ha sido revisada y aprobada por [Comisión de Trabajos Finales de Graduación y la Comisión de Ética Profesional de la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica], quienes tienen la tarea de asegurarse de la ética profesional en la investigación. Si ustedes desean averiguar más sobre este comité, contacten [Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica. Tel. 25110000]

PARTE II: Formulario de Consentimiento

Hemos sido invitados a participar en la investigación para la Elaboración de la Propuesta de un Modelo para la Evaluación del Desempeño por Competencias para la Policía de Tránsito.

Nos ha sido leída la información proporcionada. Hemos tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se nos han aclarado satisfactoriamente las dudas que se nos han presentado. Consentimos voluntariamente participar en esta investigación, como participantes y entendemos que tenemos el derecho de retirarnos de la investigación en cualquier momento, sin que nos afecte en ninguna manera a nivel laboral.

Dejamos en firme, nuestro deseo de participar, anotando nuestros datos en la siguiente lista.

FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO ENTREVISTAS A JEFATURAS Y ENTREVISTAS A EXPERTOS

PARTE I: Información general

Para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, estamos realizando el *Diseño De Una Propuesta De Modelo De Evaluación Del Desempeño Y Validación De Las Competencias Para La Dirección General De La Policía De Tránsito*. El propósito de dicha investigación es lograr con su ayuda, la validación de la lista existente de competencias laborales para cada uno de los puestos del Manual de cargos de la Dirección General de la Policía de Tránsito. Una vez validadas y confirmadas las competencias, se elaborará un formulario para la Evaluación del Desempeño por Competencia acorde a cada uno de sus puestos.

Importante:

Le vamos a brindar información sobre competencias. Si tiene alguna consulta, sobre algún término que no tenga claro, no dude en preguntarnos.

Selección de participantes

Para las entrevistas a expertos hemos hecho una selección de diferentes puestos de Jefaturas de la Dirección General de la Policía de Tránsito, los cuales consideramos que cuentan con la experiencia y el criterio para aportar su valioso conocimiento a esta investigación.

Participación Voluntaria

Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Puede elegir participar o no hacerlo. Dicha participación no afectará en ninguna forma el ámbito laboral en el que se desenvuelve. Puede dejar de participar en el momento que desee. Es su elección y todos sus derechos serán respetados.

Duración

Esta entrevista tendrá una duración de máximo 1 hora y la investigación durará aproximadamente 1 año, después de recopilada la información.

Confidencialidad

En esta investigación se garantiza la confidencialidad de la información obtenida, utilizándola únicamente para la validación de las competencias laborales a considerar para esta evaluación.

Esta propuesta ha sido revisada y aprobada por [Comisión de Trabajos Finales de Graduación y la Comisión de Ética Profesional de la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica], quienes tienen la tarea de asegurarse de la ética profesional en la investigación. Si ustedes desean averiguar más sobre este comité, contacten [Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica. Tel. 25110000]

A Quién Contactar

En caso de tener alguna consulta o pregunta, pueden hacerlas cuando deseen, incluso después de haberse iniciado este estudio, pueden contactarnos: [Sandra Azofeifa Murillo, Tel. 89-10-89-15] [Natalia Pacheco Martínez, Tel. 88-49-37-65]

PARTE II: Formulario de Consentimiento

He sido invitado a participar en la investigación para la Elaboración de la Propuesta de un Modelo para la Evaluación del Desempeño por Competencias para la Policía de Tránsito. Entiendo que participaré en una entrevista. Las investigadoras se han presentado y tengo claro que pueden ser fácilmente contactadas usando el nombre y el teléfono que se me ha brindado, ante cualquier situación, duda o consulta.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha aclarado satisfactoriamente las dudas que se me han presentado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y

**entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento
sin que me afecte en ninguna manera a nivel laboral.**

Nombre del Participante _____

Firma del Participante _____

Fecha _____ **Día/mes/año**

Anexo 7. Nivel de Importancia de competencias en los perfiles de Oficiales de Tránsito 4 y 5.

Importancia asignada según la frecuencia de escogencia en el Taller 7-8 Oficiales de Tránsito 4-5.

Competencias Analizadas Sub grupo	Posición asignada Sub Grupos Talleres 2-3-4-5-			Repetición Importancia	Porcentaje %
	6	21	22		
Ética	1	9	13	22	12,09
Responsabilidad	12	10	11	21	11,54
Toma de decisiones	5	12	8	20	10,99
Resolución de conflictos	4	13	7	20	10,99
Liderazgo	7	7	12	19	10,44
Orden	11	8	9	17	9,34
Trabajo en equipo	8	11	6	17	9,34
Planificación y Organización	13	4	10	14	7,69
Colaboración	2	5	5	10	5,49
Orientación al cliente	3	6	1	7	3,85
Dinamismo y energía	9	3	3	6	3,30
Habilidad Analítica	6	2	4	6	3,30
Estabilidad emocional	10	1	2	3	1,65
Total	91	91	91	182	100,00

El porcentaje refleja la importancia según criterio de oficiales para la clasificación Oficial de Tránsito 4 y 5.

Anexo 8. Nivel de Importancia de las competencias en los perfiles de Oficiales de Tránsito 1, 2 y 3.

Título: Importancia Asignada a las Competencias según la frecuencia de escogencia en el Taller 2-3-4-5-6 Oficiales de Tránsito 1- 2-3.

Competencias Analizadas Sub Grupos	Posición asignada por Grupos de los talleres 2-3-4-5-6																	Repetición Importancia	Porcentaje %
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Ética	9	9	9	8	10	10	10	9	7	6	10	10	10	10	9	8	8	152	16,31
Responsabilidad	6	7	10	10	9	5	8	10	10	10	9	5	8	9	10	10	10	146	15,67
Orden	10	10	7	6	8	9	9	8	2	4	8	4	7	6	6	4	9	117	12,55
Trabajo en equipo	5	2	3	7	2	8	6	5	9	9	7	6	6	8	3	9	1	96	10,30
Toma de decisiones	8	4	6	9	6	4	4	4	8	8	2	2	4	4	8	5	7	93	9,98
Estabilidad emocional	4	8	4	5	3	2	7	7	3	7	6	1	2	7	5	7	4	82	8,80
Resolución de conflictos	3	3	8	0	5	6	3	1	6	1	3	7	5	3	7	6	6	73	7,83
Dinamismo y energía	1	5	2	4	7	3	5	3	5	3	1	8	1	5	2	3	5	63	6,76
Orientación al usuario	2	6	1	3	1	1	1	2	4	5	4	9	9	1	4	1	2	56	6,01
Colaboración	7	1	5	0	4	7	2	6	1	2	5	3	3	2	1	2	3	54	5,79
Total	55	55	55	52	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	932	100

El porcentaje refleja la importancia según criterio de oficiales para la clasificación Oficial de Tránsito 1 2 y 3.

Anexo 09: Ejemplos de Descripción de los Comportamientos

LIDERAZGO

Dirigir efectivamente a las personas que tiene a su cargo, dar el ejemplo e influir para que estas logren la consecución de los objetivos de la Institución. Demuestra compromiso incentivando las distintas capacidades de los oficiales.

A	B	C	D
Dirige y da seguimiento a las personas que tiene a su cargo, retroalimentando a los integrantes del grupo	Dirige y da seguimiento a las personas que tiene a su cargo	Dirige adecuadamente a las personas que tiene a su cargo	El grupo no lo percibe como líder
Inspira con su ejemplo, motiva al modelar con sus comportamientos	Es un ejemplo positivo para las personas a su cargo	Da el ejemplo cuando se requiere mediante su comportamiento	No es ejemplo a seguir con sus acciones
Influye, apoya y contribuye enérgicamente a que los funcionarios logren los objetivos propuestos.	Influye positivamente en los funcionarios para que estos logren la consecución de los objetivos institucionales.	Influye en las personas para la consecución de los objetivos institucionales.	No logra influir en las personas para instar a la consecución de los objetivos
Demuestra alto grado de compromiso, incentivando y acompañando tenazmente el desarrollo de las capacidades de los subalternos a su cargo.	Demuestra compromiso, promueve y refuerza el desarrollo del personal	Se compromete y desarrolla las capacidades de los oficiales a su cargo	El grupo no percibe el compromiso de su parte enfocado al desarrollo de los oficiales

HABILIDAD ANALITICA

Analizar y comprender situaciones complejas. Capacidad para evaluar la información y obtener de ella datos relevantes en un mínimo de tiempo. Resuelve los problemas que se le presentan en forma rápida y acertada.

A	B	C	D
Comprende y analiza perfectamente las circunstancias que se presentan en situaciones complejas relacionadas con su trabajo como con otras áreas de la organización	Comprende las circunstancias que se le presentan en situaciones complejas, tanto relacionadas con su trabajo como con otras áreas de la organización	Comprende y analiza las situaciones complejas que se le presentan	Tiene una deficiente capacidad de análisis
Evalúa y comprende detalladamente la información, brindando soluciones efectivas en un tiempo extraordinario	Evalúa y comprende la información, brindando soluciones efectivas en el mínimo de tiempo	Logra interpretar la información para la resolución de los temas a su cargo	Falta de interés para evaluar e interpretar la información
Demuestra capacidad para recopilar información relevante, la organiza de forma sistemática y establece relaciones entre ellas en tiempo extraordinario	Demuestra capacidad para recopilar información relevante, establece prioridades y relaciones entre ellas en un tiempo mínimo	Recopila y obtiene la información para la resolución de los temas a su cargo en el tiempo establecido	No recopila la información en el mínimo de tiempo
Resuelve rápidamente los problemas que se le presentan de manera excepcional. Detectando oportunidades de mejora.	Resuelve los problemas que se le presentan en forma rápida y acertada. Demostrando capacidad para actuar con eficiencia y sentido de urgencia	Resuelve los problemas que se le presentan	No muestra interés en resolver los problemas en forma rápida y acertada

Anexo 10. Propuesta del Nivel de competencias para cada clasificación de puestos.

Clase: Oficial de Tránsito 1/Patrullero, Motorizado

Competencias	A	B	C	D
Ética		X		
Responsabilidad		X		
Orden			X	
Trabajo en equipo			X	
Toma de decisiones		X		
Estabilidad emocional		X		
Resolución de conflictos		X		
Dinamismo y energía			X	
Orientación al usuario		X		
Colaboración			X	

Clase: Oficial de Tránsito 2/ Oficial de Guardia

Competencias	A	B	C	D
Ética		X		
Responsabilidad		X		
Orden	X			
Trabajo en equipo		X		
Toma de decisiones		X		
Estabilidad emocional			X	
Resolución de conflictos		X		
Dinamismo y energía			X	
Orientación al usuario		X		
Colaboración		X		

Clase: Oficial de Tránsito 3 /Instructor Escuela de Capacitación

Competencias	A	B	C	D
Ética		X		
Responsabilidad		X		
Orden			X	
Trabajo en equipo			X	
Toma de decisiones			X	
Estabilidad emocional			X	
Resolución de conflictos			X	
Dinamismo y energía			X	
Orientación al usuario			X	
Colaboración			X	

Clase: Clase: Oficial de Tránsito 3/Operador Central de Comunicaciones

Competencias	A	B	C	D
Ética		X		
Responsabilidad		X		
Orden			X	
Trabajo en equipo			X	
Toma de decisiones			X	
Estabilidad emocional			X	
Resolución de conflictos			X	
Dinamismo y energía			X	
Orientación al usuario			X	
Colaboración			X	

Clase: Oficial de Tránsito 3/ Grupo Operativo Especializado

Competencias	A	B	C	D
Ética		X		
Responsabilidad		X		
Orden			X	
Trabajo en equipo		X		
Toma de decisiones		X		
Estabilidad emocional		X		
Resolución de conflictos		X		
Dinamismo y energía		X		
Orientación al usuario		X		
Colaboración		X		

Clase: Clase: Oficial de Tránsito 3/ Unidad Técnica Policial

Competencias	A	B	C	D
Ética		X		
Responsabilidad		X		
Orden	X			
Trabajo en equipo			X	
Toma de decisiones			X	
Estabilidad emocional			X	
Resolución de conflictos			X	
Dinamismo y energía			X	
Orientación al usuario			X	
Colaboración			X	

Clase: Oficial de Tránsito 4 y 5 /Delegado y Subdelegado

Competencias	A	B	C	D
Ética	X			
Responsabilidad	X			
Toma de decisiones	X			
Resolución de conflictos	X			
Liderazgo		X		
Orden		X		
Trabajo en equipo		X		
Planificación y Organización		X		
Colaboración		X		
Orientación al usuario		X		
Dinamismo y energía		X		
Habilidad Analítica			X	
Estabilidad emocional	X			

Clase: Oficial de Tránsito Jefe 1-2-3-4-5

Competencias	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Toma de decisiones	X			
Planificación y Organización	X			
Responsabilidad	X			
Habilidad Analítica		X		
Trabajo en equipo	X			
Orden		X		
Ética	X			
Resolución de conflictos	X			
Dinamismo y energía	X			
Estabilidad emocional	X			
Orientación al usuario		X		
Colaboración		X		

Anexo 11. Niveles de competencia sugeridos por expertos y jefaturas en entrevistas.

Clase: Oficial de Tránsito 1/Patrullero, Motorizado

Competencias	Propuesta original	I Entrevista	II Entrevista	III Entrevista	VI Entrevista	V Entrevista	IV Entrevista	% A	% B	% C	Propuesta Final
Ética	B	B	B	A	A	A	B	50,00	50,00	0,00	A
Responsabilidad	B	B	B	A	B	B	B	16,67	83,33	0,00	B
Orden	C	C	C	B	C	B	C	0,00	33,33	66,67	C
Trabajo en equipo	C	C	C	B	C	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Toma de decisiones	B	B	B	C	C	B	B	0,00	66,67	33,33	B
Estabilidad emocional	B	B	B	A	C	B	B	16,67	66,67	16,67	B
Resolución de conflictos	B	B	B	B	C	B	B	0,00	83,33	16,67	B
Dinamismo y energía	C	C	C	A	C	C	C	16,67	0,00	83,33	C
Orientación al usuario	B	B	B	A	C	B	B	16,67	66,67	16,67	B
Colaboración	C	C	C	C	C	C	C	0,00	0,00	100,00	C

Clase: Oficial de Tránsito 2/ Oficial de Guardia

Competencias	Propuesta original	I Entrevista	II Entrevista	III Entrevista	VI Entrevista	V Entrevista	IV Entrevista	% A	% B	% C	Propuesta Final
Ética	B	B	B	B	B	A	B	16,67	83,33	0,00	B
Responsabilidad	B	B	B	A	A	B	B	33,33	66,67	0,00	B
Orden	A	A	A	A	B	A	A	83,33	16,67	0,00	A
Trabajo en equipo	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Toma de decisiones	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Estabilidad emocional	C	C	B	C	B	C	C	0,00	50,00	50,00	B
Resolución de conflictos	B	B	B	B	B	B	A	16,67	83,33	0,00	B
Dinamismo y energía	C	C	C	C	B	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Orientación al usuario	B	B	B	B	B	A	B	16,67	83,33	0,00	B
Colaboración	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B

Clase: Oficial de Tránsito 3 /Instructor Escuela de Capacitación

Competencias	Propuesta original	I Entrevista	II Entrevista	III Entrevista	VI Entrevista	V Entrevista	IV Entrevista	% A	% B	% C	Propuesta Final
Ética	B	B	A	B	A	A	B	50,00	50,00	0,00	A
Responsabilidad	B	B	B	B	A	B	B	16,67	83,33	0,00	B
Orden	C	C	B	B	B	B	B	0,00	83,33	16,67	B
Trabajo en equipo	C	C	B	C	B	B	B	0,00	66,67	33,33	B
Toma de decisiones	C	C	C	C	B	B	C	0,00	33,33	66,67	C
Estabilidad emocional	C	C	B	C	B	B	C	0,00	50,00	50,00	B
Resolución de conflictos	C	C	B	C	B	B	C	50,00	50,00	0,00	B
Dinamismo y energía	C	C	B	C	B	B	B	0,00	66,67	33,33	B
Orientación al usuario	C	C	B	C	A	B	C	16,67	33,33	50,00	C
Colaboración	C	C	C	C	B	B	C	0,00	33,33	66,67	C

Clase: Clase: Oficial de Tránsito 3/Operador Central de Comunicaciones

Competencias	Propuesta original	I Entrevista	II Entrevista	III Entrevista	VI Entrevista	V Entrevista	IV Entrevista	% A	% B	% C	Propuesta Final
Ética	B	B	B	B	B	A	B	16,67	83,33	0,00	B
Responsabilidad	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Orden	C	C	C	C	B	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Trabajo en equipo	C	C	C	C	B	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Toma de decisiones	C	C	C	C	B	C	B	0,00	33,33	66,67	C
Estabilidad emocional	C	C	C	C	B	C	B	0,00	33,33	66,67	C
Resolución de conflictos	C	C	C	C	B	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Dinamismo y energía	C	C	C	C	C	C	C	0,00	100,00	0,00	B
Orientación al usuario	C	C	A	C	B	C	B	16,67	33,33	50,00	C
Colaboración	C	C	B	C	B	C	C	0,00	33,33	66,67	C

Clase: Oficial de Tránsito 3/Grupo Operativo Especializado

Competencias	Propuesta original	I Entrevista	II Entrevista	III Entrevista	VI Entrevista	V Entrevista	IV Entrevista	% A	% B	% C	Propuesta Final
Ética	B	B	B	A	A	A	B	0,00	50,00	50,00	B
Responsabilidad	B	B	B	B	A	B	B	16,67	83,33	0,00	B
Orden	C	C	C	C	B	B	C	0,00	33,33	66,67	C
Trabajo en equipo	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Toma de decisiones	B	B	B	B	B	A	B	16,67	83,33	0,00	B
Estabilidad emocional	B	B	B	B	B	A	B	16,67	83,33	0,00	B
Resolución de conflictos	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Dinamismo y energía	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Orientación al usuario	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Colaboración	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B

Clase: Oficial de Tránsito 3/Unidad Técnica Policial

Competencias	Propuesta original	I Entrevista	II Entrevista	III Entrevista	VI Entrevista	V Entrevista	IV Entrevista	% A	% B	% C	Propuesta Final
Ética	B	B	B	A	B	A	B	33,33	66,67	0,00	B
Responsabilidad	B	B	A	B	B	B	B	16,67	83,33	0,00	B
Orden	A	A	A	A	B	A	A	83,33	16,67	0,00	A
Trabajo en equipo	C	C	C	B	B	C	C	0,00	33,33	66,67	C
Toma de decisiones	C	C	B	C	C	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Estabilidad emocional	C	C	B	C	C	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Resolución de conflictos	C	C	B	C	C	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Dinamismo y energía	C	C	C	C	C	C	C	0,00	0,00	100,00	C
Orientación al usuario	C	C	B	C	C	C	C	0,00	16,67	83,33	C
Colaboración	C	C	C	C	C	C	C	0,00	100,00	0,00	B

Clase: Oficial de Tránsito 4 y 5 /Delegado y Subdelegado

Competencias	Propuesta original	I Entrevista	II Entrevista	III Entrevista	VI Entrevista	V Entrevista	IV Entrevista	% A	% B	% C	Propuesta Final
Ética	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Responsabilidad	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Toma de decisiones	A	A	A	A	B	A	A	83,33	16,67	0,00	A
Resolución de conflictos	A	A	A	A	B	A	A	83,33	16,67	0,00	A
Liderazgo	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Orden	B	B	B	B	B	B	A	16,67	83,33	0,00	B
Trabajo en equipo	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Planificación y Organización	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Colaboración	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Orientación al usuario	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Dinamismo y energía	B	B	B	B	B	B	B	0,00	100,00	0,00	B
Habilidad Analítica	C	C	C	C	B	B	B	0,00	50,00	50,00	B
Estabilidad emocional	A	A	A	A	B	A	A	83,33	16,67	0,00	A

Clase: Oficial de Tránsito Jefe 1-2-3-4-5

Competencias	Propuesta original	I Entrevista	II Entrevista	III Entrevista	VI Entrevista	V Entrevista	IV Entrevista	% A	% B	% C	Propuesta Final
Liderazgo	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Toma de decisiones	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Planificación y Organización	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Responsabilidad	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Habilidad Analítica	B	B	B	B	A	A	B	33,33	66,67	0,00	B
Trabajo en equipo	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Orden	B	B	B	B	A	B	B	16,67	83,33	0,00	B
Ética	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Resolución de conflictos	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Dinamismo y energía	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Estabilidad emocional	A	A	A	A	A	A	A	100,00	0,00	0,00	A
Orientación al usuario	B	B	B	B	A	B	B	16,67	83,33	0,00	B
Colaboración	B	B	B	C	A	B	B	16,67	66,67	16,67	B

CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, cédula de identidad número 1 1345 0416, en calidad de filólogos, revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que lleva por título *Diseño de una propuesta de modelo de evaluación del desempeño y validación de las competencias para la Dirección General de la Policía de Tránsito*, sustentado por Sandra Azofeifa Murillo y Natalia Pacheco Martínez.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad de Costa Rica.

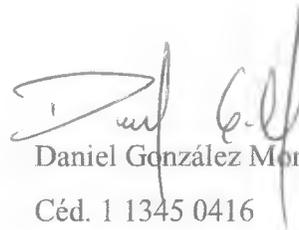


Elena Redondo Camacho

Céd. 3 0447 0799

Bachiller en Filología Española

Carné ACFIL 0247



Daniel González Monge

Céd. 1 1345 0416

Bachiller en Filología Española

Carné ACFIL 0245