

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**



**Evaluación de personas por competencias y sus resultados  
para mejorar el desempeño profesional de la Policía de  
Herrera de Panamá**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**Sanjur Dorati Luis Rolando**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>vi</b>
<b>CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>7</b>
1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema) .....	7
1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto) .....	7
1.3. Lugar .....	8
1.4. Visión de la Zona de Policía de Herrera .....	8
1.5. Misión de la Zona de Policía de Herrera .....	8
1.6. Funciones y Actividades del Puesto que Ocupó .....	8
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Campos de aplicación .....	10
2.2. Tipo de aplicación .....	10
2.3. Definición de términos.....	10
<b>CAPITULO III. DESARROLLO DEL TEMA.....</b>	<b>12</b>
3.1. Antecedes de la investigación .....	12
3.1.1. Antecedentes internacionales .....	12
3.1.2. Antecedentes nacionales .....	13
3.2. Descripción teórica.....	14
3.2.1. Gestión de personas .....	14
3.2.2. Clima organizacional y motivación .....	16
3.2.3. Evaluación del desempeño .....	17

3.3.4. Evaluación del clima organizacional .....	20
3.2.5. Evaluación psicométrica y Feedback .....	20
3.3. Diagnostico.....	21
3.4. Presentación de la propuesta de innovación.....	22
3.4.1. Descripción de la propuesta.....	23
3.4.2. Objetivos del cronograma de evaluación .....	24
3.4.3. Evaluación estratégica del desempeño.....	24
3.4.4. Estructura del cronograma de evaluación .....	25
3.4.5. Diseño del cronograma de evaluación .....	27
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>30</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de evaluación.....	25
Tabla 2. Factores para evaluar en cada sesión en el Programa Semestral .....	27

## RESUMEN

Este trabajo de suficiencia profesional trata el tema Gestión de Personas titulado: *LA EVALUACIÓN DE LAS PERSONAS POR COMPETENCIAS Y SUS RESULTADOS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO*. La investigación es importante porque, a través de la Evaluación de Personas se pueden buscar soluciones a cuestiones relacionadas con el entorno organizacional y mejorar el desempeño de los profesionales en el entorno laboral. El objetivo es analizar el Sistema de Evaluación de Personal en la Zona de Policía de Herrera en Panamá y hacer una propuesta de mejora en los procesos, con el propósito de satisfacer los deseos de los evaluados y posibilitar la superación personal.

En base a la experiencia adquirida por el autor, quien busca fortalecer el área de Recursos Humanos el cual necesita establecer el diseño de una cultura organizacional orientada a cambiar comportamientos, con el fin de contribuir con resultados positivos a la institución policial, siendo necesario adaptar técnicas de evaluación. En consecuencia, al planteamiento del problema establecido el autor también desarrolla una propuesta de innovación con el propósito de contribuir con el crecimiento de la institución, el cual consiste en Implementar un Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño a todos a los integrantes en la Zona de Policía Nacional de Herrera mediante las herramientas de medición psicométrica y Feedback, dirigida al personal administrativo, técnico y personal civil. Realizar estas evaluaciones psicológicas de los factores que influyen en el desempeño personal y profesional, mejoran la competencia y el buen funcionamiento dentro del clima institucional.

**Palabras claves:** Gestión de personas. Evaluación de competencias, Rendimiento profesional y Evaluación psicométrica, Feedback.

## INTRODUCCIÓN

La razón profesional para orientar al autor en la conducción y presentación de la investigación actual se basó en los incidentes que vivió y observó cuando se desempeñó funciones como Teniente Coronel de Caballería en la Zona de Policía de Herrera de Panamá, específicamente en el área de recursos humanos. Esta experiencia lo llevo a la reflexión de lo importante que es la evaluación del desempeño en todos los equipos de trabajo, siendo esencial para la entidad policial, conocer la percepción de cada uno de sus integrantes y de los factores que determinan las relaciones dentro del entorno laboral, considerando la eficiencia del sistema de evaluación de personas el cual dependerá del compromiso y sentido de justicia de los evaluadores. Es importante implementar programas de evaluación con herramientas que brinden solución a futuros problemas de desempeño y competitividad laboral. En base a lo expuesto, la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

El trabajo empieza con un breve resumen, el cual menciona los objetivos generales y se especifican las experiencias obtenidas.

En el Primer Capítulo, se muestra la información general, donde se da a conocer la Unidad policial, el tipo de actividad, el lugar y función desempeñada.

En el Segundo Capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual incluye los campos y tipos de aplicación, seguido por la definición de términos.

El Tercer Capítulo, está constituido por los antecedentes de la investigación, la descripción teórica con sus diversos fundamentos, seguido por un preciso diagnostico actual y su propuesta de innovación. Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

## CAPITULO I.

### INFORMACIÓN GENERAL

#### 1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)

La Suficiencia Profesional se desarrolla en la 6° Zona de Policía de Herrera de Panamá.



#### 1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)

El Grado que ejercía fue de Teniente Coronel de Caballería, desempeñando la función de la Selección de personal en el área administrativa de Recursos Humanos en la Zona de Policía de Herrera, Panamá.

### **1.3. Lugar**

El lugar donde se plantea la presente investigación es en la Zona de Policía de Herrera, ubicado en la ciudad de Chitré de la provincia de Herrera, Panamá.

### **1.4. Visión de la Zona de Policía de Herrera**

La visión de la Zona de Policía de Herrera es respetar los derechos humanos, defender la constitución y el ordenamiento jurídico, manteniendo una seguridad pública de primer orden a nivel nacional, como el servicio a la comunidad, la disciplina, la ética, el coraje, la lealtad, la tolerancia y el profesionalismo; A través del desarrollo de nuevos conceptos y nuevos métodos para enfrentar cualquier amenaza a la vida, honor y propiedad del país.

### **1.5. Misión de la Zona de Policía de Herrera**

La Zona de Policía de Herrera tiene como misión y objetivo primordial mantener la vida, el honor, la propiedad y demás derechos y libertades de las personas bajo la jurisdicción del Estado; de acuerdo con la Constitución Política y las leyes, acatando las órdenes del Presidente de la República y del Estado y mantener el orden público.

### **1.6. Funciones y Actividades del Puesto que Ocupó**

Las Funciones y Actividades desempeñadas del puesto asignados fueron las siguientes:

- ✓ Reclutamiento, selección y evaluación; proceso de incorporar personal adecuado y seleccionar a los candidatos a través de la evaluación del desempeño del reclutamiento y la selección.
- ✓ Informar periódicamente todas las actividades del personal al departamento administrativo, tales como: vacaciones, traslado, promoción y otras actividades que puedan afectar la preparación de la nómina.
- ✓ Orientar, coordinar y supervisar las actividades al cargo.
- ✓ Coordinar estratégicamente el trabajo de los empleados para alinear las prioridades con la estrategia de la organización y los cambios ambientales que afectan la efectividad de la organización.
- ✓ Elaboración y control para la obtención de tarjetas de identificación de los empleados de la entidad.
- ✓ Coordinar la capacitación y calificación del personal junto con otras entidades públicas que tengan como objetivo lograr estas metas y realizar actividades de educación y desarrollo.
- ✓ Crear una base de datos que ayude a obtener información laboral de los empleados, facilitando así la toma de decisiones en beneficio de la entidad.
- ✓ Monitorear la entrada y salida de personal y registrar los permisos otorgados a los empleados durante el horario laboral.
- ✓ Elaborar informes diarios de asistencia y puntualidad del personal.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Campos de aplicación**

El campo de investigación, donde se ejecuta el desarrollo de la suficiencia profesional es La Zona de Policía de Herrera de Panamá

Línea de investigación de presente trabajo de suficiencia profesional son: Técnicas, procedimientos y métodos activos. La estrategia de enseñanza y aprendizaje. Una propuesta pedagógica: Constructivismo, Programación curricular, Evaluación de la Educación, con Técnicas e instrumentos de evaluación.

#### **2.2. Tipo de aplicación**

La Suficiencia Profesional: Evaluación de personas por competencias y sus resultados para mejorar el desempeño profesional, es aplicable al campo administrativo, operativo y técnico y dirigido a todas a todas la Divisiones de la Zona de Policía De Herrera. Se realiza esta investigación por la experiencia adquirida en la escala de desarrollo personal del autor, donde desempeño diversas actividades en el área de recurso humanos como Teniente Coronel de Caballería, y para seguir con la evolución sobre la gestión del personal, esta área administrativa demuestra la preocupación estratégica y de largo plazo por la protección social de la familia policial. Este pensamiento caracteriza la fase evolutiva actual del área de Recursos Humanos. La evaluación del personal policial debe ser realizado constantemente por los comandantes de la Organización, buscando su continuo fortalecimiento.

#### **2.3. Definición de términos**

**Competencia:** la palabra competencia tiene varios aspectos: puede referirse a aptitud, cuando designa la cualidad de alguien que es capaz de resolver determinados problemas o ejercer determinadas funciones; a la idoneidad, cuando estamos ante un sujeto capaz de evaluar algo o alguien. Competente significa una persona que se destaca en un tema determinado (RAE, 2021).

**Desempeño:** es el comportamiento y las consecuencias del cumplimiento de obligaciones, realización de actividades y tareas. Esta acción también puede estar relacionada con el juego de roles (RAE, 2021).

**Evaluación:** es la acción y el resultado de evaluar el valor de algo. Proceso que tiene como objetivo verificar la adquisición de competencias y habilidades en una determinada área de conocimiento o campo laboral. Teniendo siempre presente el proceso de mejora continua (RAE, 2021).

**Habilidad:** se refiere a la capacidad y voluntad de hacer algo. La habilidad es lo que una persona ejecuta con el talento y la destreza y la trama dispuestos con el ingenio, astucia y experiencia. En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona en relación con un objetivo determinado (RAE, 2021).

**Mejora:** se define como mejorar las acciones y los resultados de uno, es decir, una cosa se puede hacer mejor que otras, agregar, restaurar algo, así como también reconstruir y aprovecharlo (RAE, 2021).

**Profesional:** un profesional es alguien que ejerce una profesión o trabajo que requiere conocimientos formales y especializados. Para convertirse en profesional, la persona debe realizar estudios (en general, vocacionales o universitarios) y tener un diploma o título que acredite los conocimientos adquiridos y la aptitud para el ejercicio de la profesión (RAE, 2021).

**Resultados:** consecuencia o acto de una posible situación o de un proceso determinado (RAE, 2021).

## **CAPITULO III.**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

## **EVALUACIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS Y SUS RESULTADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LA POLICÍA DE HERRERA DE PANAMÁ**

### **3.1. Antecedes de la investigación**

#### **3.1.1. Antecedentes internacionales**

Ramírez (2017). En su investigación titulada: “Análisis de las competencias y habilidades profesionales aplicadas a las Fuerzas Militares”; trabajo de investigación presentado en la Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. El objetivo fue analizar las competencias y las habilidades profesionales que las fuerzas Militares del Ejército aplican al momento de desempeñarse profesionalmente. Dado que el Ejército Nacional Colombiano es una estructura organizativa que requiere mejorar el sistema de capacitación y habilidades de sus miembros. No es ajeno a los desafíos que enfrentan los altos directivos de hoy en día en transformación, gestión estratégica, control del mercado, recursos humanos, calidad de servicio, trabajo en equipo, liderazgo y otras áreas que tienen un gran impacto en el fortalecimiento de las misiones. De acuerdo con los requerimientos de la mayor organización comercial, el Ejército Nacional de Colombia tiene previsto convertirse en una institución con alta credibilidad a nivel administrativo y operativo en los próximos 30 años; internamente se deben realizar cambios relevantes para evaluar la condición profesional del personal.

Resultando en este sentido, para la asignación de personal, el Ejército Nacional debe tender a evaluar sus habilidades, cualidades, habilidades (físicas, psicológicas,

cognitivas, psicológicas y conductuales) y el profesionalismo de cada uno de sus integrantes. Cumplir de la manera más adecuada con los requisitos, responsabilidades y requerimientos profesionales de cada puesto; es decir, se necesita una organización experta que pueda mantener exitosamente su estructura organizacional ante la complejidad que representan las cambiantes condiciones mundiales; para lograr esto, depende no solo de la interacción armónica de los constituyentes, sino también de los lineamientos que emita el Comando General del Ejército a través de las oficinas antes mencionadas para brindar a los empleados una buena calidad de trabajo y promover un trabajo positivo en su rendimiento.

Se concluye que, mientras se mejore el entorno de trabajo, la productividad aumentará. Por ser este un desafío para el Ejército Nacional, es responsabilidad de la zona de talento humano superar las condiciones de conflicto social inherentes a la humanidad. Es responsabilidad de la zona de talento humano proponer los métodos y estrategias más convenientes para lograr las metas planteadas. Representado como una de las Fuerzas de Seguridad Nacional de Colombia La eficiencia y eficacia en el desempeño de las tareas de sus subordinados.

### **3.1.2. Antecedentes nacionales**

Ruiz (2020). En su trabajo de suficiencia profesional titulado: “Evaluación Feedback 360 grados del desempeño de Oficiales de la Aviación del Ejército del Perú”. Trabajo presentado en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Escuela Militar de Chorrillos, Lima, Perú. El objetivo fue determinar la relación de la tecnología de retroalimentación de 360 grados y el Sistema de Evaluación de Desempeño del Oficial de Aviación del Ejército para determinar posibles mejoras al proceso de evaluación de desempeño actual.

Con el propósito de revisar el actual sistema de evaluación del desempeño de los oficiales del Ejército del Perú en el ámbito regional y nacional se realizó la presente

suficiencia profesional, y así determinar las características y particularidades de cada uno de ellos. El sistema de evaluación no ha cambiado principalmente en términos de quién evalúa y el propósito de la evaluación, mediante la aplicación de retroalimentación de 360 grados en el Método de Evaluación de Desempeño del Oficial de Aviación del Ejército del Perú, se busca encontrar deficiencias aplicando esta técnica de evaluación actual a los oficiales. Por ello las organizaciones deben innovar, reinventarse y encontrar formas de mantener un alto grado de competencia, con el fin de encontrar profesionales capacitados y determinar la misión, visión y valores de la organización.

Concluyendo ante la situación descrita por el autor, este propuso de manera innovadora, aplicar la metodología de retroalimentación de 360 grados y emplear un programa para evaluar el desempeño de los oficiales de aviación del Ejército, por medio de esta herramienta valorar el establecimiento de metas comparativas entre el desempeño de los oficiales y el desempeño esperado durante un período de tiempo, con el propósito de incentivar la competencia en un ambiente ideal y permitir el crecimiento integral del valor y la virtud militar, si el método de retroalimentación de 360 grados se utiliza con fines de desarrollo, puede beneficiar indirectamente el proceso de evaluación del desempeño de los oficiales de la Fuerza Aérea Peruana.

## **3.2. Descripción teórica.**

### **3.2.1. Gestión de personas**

La sesión de Recursos Humanos ha sufrido modificaciones en las últimas décadas y ahora se denomina Gestión de Personas. Rodríguez (2004) sostiene que el aumento de la competitividad entre organizaciones, la globalización y las nuevas tecnologías, representaron los desafíos a la gestión de los recursos humanos, a superar. Los cambios fueron necesarios para cumplir con las características de un entorno nuevo y cada vez más desafiante.

Spadaro (2018), muestra que el principal cambio se produjo en la forma en que la junta directiva de la organización trataba a sus empleados. Abandonamos la visión de superioridad hacia el empleado y adoptamos una postura orientada a satisfacer las necesidades contemporáneas de los empleados, con una nueva forma de ver, pensar y evaluar al ser humano.

La sección de recursos humanos pasó a llamarse Gestión de Personas y ganó la misión de rediseñar una nueva cultura organizacional, cambiando comportamientos y contribuyendo a resultados positivos para la organización.

Spadaro (2018) describe un experimento en la fábrica Hawthorne, realizado a finales de la década de 1920, en el que se observó que las actitudes de los empleados están influenciadas por el grupo social en el que se insertan. También se vio que el salario por sí solo no es un factor motivador. Se identificó la necesidad de humanizar y democratizar la administración. La cooperación y las relaciones humanas son las respuestas para evitar conflictos en el lugar de trabajo.

Gomez, Balkin, y Cardy (2008), presentan una teoría relacionada con el comportamiento individual que sostiene que el trabajador tendrá un ingreso acorde a las recompensas y al logro de sus metas personales. Que el esfuerzo invertido en el servicio será mayor si el sistema de evaluación del desempeño es visto como justo y objetivo. Como podemos ver, la evolución del apartado de recursos humanos fue necesaria para producir la transformación cultural y el bienestar del empleado, llamándose Gestión de Personas y evolucionando al nivel táctico dentro de las empresas.

### **3.2.2. Clima organizacional y motivación**

Aparicio (2021) comenta que en la actualidad es común ver empleados quejándose de las instituciones donde trabajan. La gente está descontenta con su trabajo. Las principales razones son: remuneración, condiciones laborales, falta de perspectivas de crecimiento profesional, el servicio que realizan, falta de reconocimiento y valoración, conflictos con compañeros y superiores, rigor disciplinario, carga de trabajo, falta de aprovechamiento del potencial de los empleados. y la falta de flexibilidad para satisfacer las demandas personales del día.

Luz (2003) describe que es importante conocer las demandas de los empleados, tanto en el entorno interno de la empresa, como en la realidad familiar, personal, económica y social de los empleados. Solo con estas variables los administradores de gestión de personas podrán encontrar explicaciones para el clima organizacional e interferir, cuando corresponda.

El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del entorno institucional que es percibida por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. Es el entorno interno en el que viven los miembros de la organización, relacionado con su grado de motivación y satisfacción. Ser favorable permite la satisfacción de necesidades personales. Puede definirse como el grado de satisfacción que muestran los miembros de una organización en la que la motivación es un factor fundamental para el desempeño del trabajo (Luz, 2003).

Los gerentes contemporáneos deben estar atentos a la conducta de sus empleados, porque para que la organización logre la excelencia, este estándar también debe extenderse a la calidad de vida de sus trabajadores. Es importante mejorar el bienestar en el lugar de trabajo (Luz, 2003).

Para que el entorno mejore, las organizaciones deben esforzarse por motivar a sus empleados, para que realmente contribuyan a los resultados de la institución. La evaluación del desempeño es una herramienta ventajosa para la gestión de los recursos humanos, si se realiza de manera objetiva, para la valoración y motivación de los empleados (Aparicio, 2021).

### **3.2.3. Evaluación del desempeño**

Según Capuano (2004) la evaluación del desempeño es una herramienta gerencial que permite al administrador medir los resultados alcanzados por un subordinado o un grupo, en un período de tiempo determinado y en áreas específicas. El autor señala que el proceso de evaluación tiene un cierto grado de subjetividad, donde la importancia de las evaluaciones impersonales y con indicadores objetivos, sirven para comparar los diferentes desempeños.

Capuano (2004) enumeró los principales propósitos encontrados en los procesos de evaluación: identificar a los empleados que necesitan mejorar; establecer el grado de contribución de los empleados a la organización; encontrar nuevos talentos en la empresa; colaborar en el autodesarrollo de los empleados; proporcionar retroalimentación a los empleados; y subsidiar programas de mérito, promociones y transferencias.

Capuano (2004) planteó la posibilidad del siguiente impacto negativo: realizar la evaluación de una manera más política que objetiva daría lugar a una falta de motivación en los empleados. Algunos gerentes manipulan las evaluaciones, buscando servir a sus intereses personales.

La evaluación del desempeño se puede realizar con la participación de varios actores. Gomez, Balkin, y Cardy (2008), plantean a las personas que pueden participar en este proceso. El Superior Inmediato es la forma de evaluación más tradicional. Este método tiene la limitación de que el jefe puede no estar calificado para evaluar las contribuciones específicas de sus empleados y el sentido de responsabilidad por la carrera del empleado.

Los colegas son una excelente fuente de información. A medida que están más cerca, ofrecen una observación más confiable. El aspecto negativo es el sesgo con respecto a las amistades o enemistades. La autoevaluación es importante para introducir a la persona evaluada en el entorno de la evaluación y para fomentar conversaciones sobre el desempeño laboral. El punto negativo es la tendencia a la auto-evaluación condescendiente y sobrestimada.

La evaluación de los subordinados proporciona información importante sobre el comportamiento del gerente. Se tuvo cuidado de garantizar el anonimato, de lo contrario, el tasador estará sujeto a represalias por parte del jefe. Por último, tenemos la valoración 360 grados, que la realizan todos los que interactúan a diario con el empleado. Este modelo de evaluación es capaz de capturar todos los aspectos del comportamiento.

Mendes, Ferreira y Paradela (2014), plantea que para evitar los vicios de la apreciación y la subjetividad en el sistema, el evaluador debe utilizar indicadores objetivos, que faciliten la comparación entre el desempeño esperado y el realizado. La evaluación del desempeño se divide entre desarrollo, esfuerzo y comportamiento. Estas tres divisiones interactúan entre sí y deben verse de manera diferente. En cuanto al Desarrollo, el mismo autor nos dice que, cuando los empleados alcanzan un cierto nivel de dificultad, no retroceden. La evaluación debe ser realizada por el propio empleado y por los jefes, hasta dos niveles por encima del evaluado. En cuanto al esfuerzo, la evaluación mide la dedicación del empleado. Esta medida está vinculada a la motivación del empleado y las condiciones laborales ofrecidas.

En cuanto al comportamiento, el autor dice que es la evaluación más subjetiva, toma como referencia el estándar de conducta de la empresa. Como señala Capuano (2004), la retroalimentación es fundamental en cualquier tipo de evaluación. Para evitar la vergüenza en esta etapa, es importante que el tasador base sus argumentos en hechos claros y concretos, probando sus puntos de vista.

Gomez, Balkin, y Cardy (2008), presenta algunas mejoras que pueden ayudar en el proceso de evaluación del desempeño: enfatizar más los comportamientos que los rasgos, disminuir la subjetividad en la evaluación; el registro de información durante el período de evaluación reduce la aparición de errores; el uso de múltiples evaluadores aumenta la probabilidad de obtener información precisa; capacitar a los evaluadores de manera rutinaria, para facilitar la práctica de la observación y el juicio; informar al evaluado del comportamiento que se espera de él; y capacitar y alentar a los evaluadores a realizar sesiones de retroalimentación con los evaluados.

Rodríguez (2004) señala que el proceso de evaluación ayuda a adecuar al individuo al puesto, en la identificación de necesidades de formación, en promociones, en incentivos salariales por buen desempeño, en la mejora de la relación entre supervisores y miembros del equipo, en la superación personal, en la estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores, en la estimulación de una mayor productividad, en la divulgación de los estándares de desempeño de la institución, en las decisiones sobre traslados y en los despidos o ascenso funcional.

En general, la evaluación tiene la función de proporcionar retroalimentación a las personas sobre su desempeño y servir como base para cambios de comportamiento hacia la adopción de hábitos de trabajo más efectivos y proporcionar a los gerentes datos que pueden usarse para juzgar asignaciones futuras.

### **3.3.4. Evaluación del clima organizacional**

Es importante evaluar y medir el clima organizacional, siendo necesario escuchar a sus integrantes, a través del área de Recursos Humanos, ya que es su función brindar un ambiente idóneo y favorable (Luz 2003).

Se pueden encontrar por lo menos tres palabras claves relacionados con el concepto de evaluar al clima organizacional: Satisfacción de sus miembros el cual demuestra el vínculo entre el clima organizacional y el grado de satisfacción; Percepción de diferentes aspectos que influyen en la interna de forma positiva o negativa y Cultura organizacional (Luz 2003).

Evaluación del clima organizacional es, en cierto modo, un reflejo de las acciones conjuntas de una cultura en las instituciones, o más bien, un reflejo de los efectos de esa cultura, en la organización. Es el clima de resultados positivos y negativos de la cultura organizacional entre sus aspectos (conflictos) (Luz 2003).

### **3.2.5. Evaluación psicométrica y Feedback**

La evaluación psicométrica es la rama encargada de medir los problemas psicológicos, se basa en la estadística para explicar teorías y desarrollar métodos, técnicas de medición específicos. Se define como la disciplina responsable de desarrollar, probar, construir y gestionar los conocimientos y fundamentos básicos. La Psicometría es la disciplina científica orientada a la evaluación y medida de los variables psicológicos, a través de una colección de métodos, técnicas y teorías involucradas en la medición de aptitudes, teniendo en cuenta sus atributos de medición específicos requeridos para tales teorías. (Garay, M., López, A. y Santos, J., 2019).

Los hechos históricos que constituyeron el desarrollo de pruebas psicométricas fueron en la Primera Guerra Mundial (1914-1918). El estudio requirió que los psicólogos clasificaran a los soldados según su nivel de inteligencia, y desarrollaran pruebas e investigaciones de inteligencia Alfa y Beta basadas en situaciones posibles. En cuanto a fatiga, niveles de ruido, monotonía y otros aspectos relacionados con la calidad y cantidad de trabajo requerido para la producción de municiones (Garay, M., López, A. y Santos, J., 2019).

### ➤ **Evaluación Feedback**

El Feedback (retroalimentación) es otro factor que debe tenerse en cuenta. Si bien el establecimiento de metas puede proporcionar retroalimentación sobre los estándares y expectativas de desempeño, puede ser insuficiente para lograr la meta de mejorar el desempeño. La retroalimentación detallada, constructiva y explícita sobre el progreso de la meta, combinada con la orientación para la mejora, es un poderoso motivador. Por lo tanto, un sistema de gestión del desempeño eficaz debe fomentar la retroalimentación regular y continua a través de procesos formales e informales para aumentar el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral (Lévy, 2007).

### **3.3. Diagnostico**

El área de Recursos Humanos ha ganado en los últimos años el rol de planificar y diseñar una cultura organizacional orientada a cambiar comportamientos, con el fin de contribuir con resultados positivos para la institución. El clima organizacional influye directamente en la productividad, las formas de evaluar a las personas y la correcta ejecución de todo el proceso pueden tener una influencia positiva o negativa en la mejora del desempeño profesional, esta evaluación es primordial en todos los equipos de trabajo. Es susceptible a muchos errores y es un proceso muy subjetivo. La eficiencia del sistema de evaluación de personas depende del compromiso y sentido de justicia de los evaluadores.

La evaluación es una herramienta fundamental para la gestión de personas y representa una de las obligaciones más importantes para el liderazgo de una organización. Es importante saber utilizar las herramientas de Recursos Humanos según cada institución. Por ello, es necesario adaptar cada una de estas técnicas a las peculiaridades del área administrativa de la Policía Nacional de Herrera, teniendo como objetivo la adaptación de una visión de futuro, principios, creencias y valores específicos de la carrera de armas, orientando a su vez con franqueza a los subordinados sin dañar la relación del equipo de trabajo considerando a todos como aptos para desarrollar un desempeño eficaz y de mejora de sus capacidades.

Esta investigación aborda la evaluación del personal en la Zona de Policía de Herrera de Panamá. El objetivo es analizar el Sistema de Evaluación y realizar una propuesta de mejora en base a los resultados hallados en los procesos, con la finalidad de contribuir al desarrollo de los evaluados y posibilitar la superación personal sobre estas dificultades, ya que si no se manejan correctamente, generan descontento en el desempeño de su carrera profesional, volviéndolo laborioso y restringiendo el futuro de la institución policial.

### **3.4. Presentación de la propuesta de innovación**

Siguiendo la línea de la evolución que tiene lugar a la gestión de personas en la Policía Nacional de Panamá además de la preocupación estratégica de largo plazo por la protección social de la institución, este pensamiento caracteriza la fase evolutiva actual del área de Recursos Humanos, de forma estratégica. Por ello en conformidad a los antecedentes encontrados en modelos de Fuerzas internacionales, se presenta la siguiente propuesta de innovación:

Implementar un Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño (Cronogramas) a los integrantes en la Zona de Policía Nacional de Herrera mediante las herramientas de medición psicométrica y Feedback, donde se pretende no solo evaluar, sino gestionar el desempeño profesional, buscando mejorar el rendimiento profesional; y en la organización policial en general.

#### **3.4.1. Descripción de la propuesta.**

La propuesta presentada consiste en implementar un sistema de gestión utilizando un cronograma de evaluación a los integrantes (oficiales y suboficiales, técnicos y personal Civil) de la Policía Nacional de Herrera, utilizando las herramientas de medición psicométrica y Feedback que ofrecen un alto grado de confiabilidad, a partir de datos científicos. Mide distintos factores que influyen en el funcionamiento del clima de la institución policial, como: la motivación, el trabajo en Equipo, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, identidad, entre otros.

La implementación de esta evaluación puede permitir a los miembros de la organización tener una percepción de los factores del entorno laboral, tener una perspectiva más amplia y tener una comprensión más profunda de las actitudes que les afectan positiva o negativamente. Por ello, es importante para evaluar el ambiente dentro de la organización policial utilizar estos parámetros de psicología, ya que contribuyen con la aplicación de técnicas de medición para ser el responsable de recolectar la información necesaria, convirtiéndose así en la herramienta básica para determinar el grado de percepción emocional y laboral.

### **3.4.2. Objetivos del cronograma de evaluación**

El objetivo es fortalecer la dimensión humana de manera constante desde la perspectiva de la integración Institucional, con acciones que favorezcan el perfeccionamiento profesional, el cumplimiento del deber y la ética, los cuales son fundamentales para motivar y capacitar a los integrantes.

Los objetivos relacionados con la gestión de personas son decisivos para alcanzar las demás metas establecidas, ya que son las personas que, motivadas y capacitadas, serán las responsables de cumplirlos. La inversión en educación continua y capacitación de su personal son esfuerzos que la Zona de la Policía de Herrera de Panamá necesita, siendo obligatorios para el éxito de su misión. La evaluación del desempeño es una forma poderosa de resolver problemas de comportamiento y mejorar la calidad del trabajo y la vida.

### **3.4.3. Evaluación estratégica del desempeño**

La implementación estratégica de evaluación por encuestas sobre el desempeño es la más completa y permite a las instituciones tener noción e identificar las debilidades que se presentan con relación a distintos factores. Es también conocida como encuesta de actitudes, identifica los siguientes objetivos primordial:

- ✓ Estudiar la cultura organizacional de la Policía Nacional de Herrera de Panamá
- ✓ • Evaluar a todos los integrantes de la institución policial, respecto a su misión y sus objetivos.
- ✓ • Medir el grado de satisfacción de los integrantes con los diferentes aspectos de la organización.

- ✓ • Análisis los modelos de motivación y satisfacción, así como la necesidades y expectativas de los empleados.
- ✓ • Verificar si existe integración entre los objetivos de los empleados y los objetivos de la organización.
- ✓ • Verificar si existe una correlación entre la satisfacción en la organización y ofreciendo una combinación de beneficios y servicios.
- ✓ • Estudiar las relaciones funcionales entre empleados.
- ✓ • Medir la implicación de empleados y clientes, así como de agentes internos y externos en sus tareas y responsabilidades.

#### 3.4.4. Estructura del cronograma de evaluación

Tabla 1. Cronograma de evaluación

1	Dirección profesional	Estas pruebas psicológicas deben ser utilizadas por grupos de profesionales de la psicología que reciben la formación y la experiencia adecuadas para evaluar las habilidades, el conocimiento, los rasgos de personalidad, las actitudes, el potencial del entorno laboral y el potencial académico.
2	Espacio y tiempo para realizar las evaluaciones	Es importante realizar las pruebas psicológicas en un ambiente cómodo, cerrado y fresco donde los participantes puedan lograr la concentración necesaria. Para evitar la

---

		fatiga, el tiempo de aplicación recomendado es de dos horas.
3	Instrumentos para las evaluaciones	Prueba de comportamiento (personalidad permite resaltar características de personalidad precisos que indican si la persona evaluada es apta para un rol específico) y Pruebas de aptitud (incluyen un análisis de las capacidades cognitivas que van desde el cálculo y alfabetización, hasta la conciencia espacial personal).
4	Herramienta para la evaluación Feedback	Con el desarrollo de un software informático al que se pueda acceder desde el enlace del sitio web de la institución. Esto le permite evaluar el desempeño de los militares peruanos mediante una herramienta de evaluación (informe de eficiencia)
5	Análisis de resultados de evaluación	Este análisis permite disponer con una base de datos sobre capacidades de los integrantes de la Policía de Herrera de Panamá, lo que simplifica la asignación de cargos en la institución militar. Asimismo, permite detectar falencias del sistema de evaluación del cuadro técnico y el software informático

---

Fuente: Elaboración propia (2021).

### 3.4.5. Diseño del cronograma de evaluación

Tabla 2. Factores para evaluar en cada sesión en el Programa Semestral

N°	Temas/ Sesiones	Tiempo/Lapso
1	Para realizar la evaluación Feedback debe de ser trimestral, con el objetivo de incentivar al esfuerzo permanente. El sistema informático se utilizará, debe de disponerse durante 72 horas, con la comunicación y organización eficiente	72 horas
2	Para realizar la evaluación con pruebas de psicología psicométrica se hará semestralmente a los integrantes de la institución policial.	Cada seis meses
3	Se procede a realizar el examen para evaluar la percepción del clima organizacional de los integrantes del Ejército del Perú, a través de las siguientes aptitudes	60 minutos
4	Los temas son: Personalidad interés, aptitud Inteligencia, comportamiento, creatividad, neuropsicología, talento humano.	60 minutos
5	Una herramienta importante para mejorar el desempeño profesional y apoyar los procesos de selección y promoción es la Evaluación de Desempeño	60 minutos

Fuente: Elaboración propia (2021).

## CONCLUSIONES

La suficiencia profesional realizada concluye entendiendo que las acciones implementadas para mejorar el clima organizacional y la motivación a sus integrantes son cruciales para el crecimiento del desempeño autónomo, especialmente en habilidades de comportamiento. La evaluación del personal policial y civil el Sistema de Gestión del Desempeño debe de cumplir con la mayoría de las características de una evaluación moderna y actual, para mejorar en algunos aspectos. Es importante conocer las demandas de los empleados, tanto en el entorno interno de la institución, como en la realidad familiar, personal, económica y social de los empleados. Solo con estas variables los administradores de gestión de personas podrán encontrar explicaciones para el clima organizacional e interferir, cuando corresponda.

Los comandantes de la organización policial deben actuar con liderazgo y espíritu de cuerpo con el objetivo de motivar a la mejora de los aspectos relacionados con el desempeño individual de sus integrantes interinos. Los principales propósitos encontrados en los procesos de evaluación es identificar a los empleados que necesitan mejorar; establecer el grado de contribución de estos con la organización; encontrar nuevos talentos, colaborando en su autodesarrollo; proporcionar retroalimentación a los empleados, integrando programas de mérito, promociones y transferencias. Otra de las conclusiones es que la implementación de sesiones de retroalimentación (Feedback) puede contribuir al desarrollo de la Policía Nacional, en conjunto con las evaluaciones psicométricas, por ello el autor lo plantea para ser aplicado como propuesta de innovación.

## RECOMENDACIONES

Por conclusiones y resultados obtenidos en el presente trabajo de suficiencia profesional titulado: ***EVALUACIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS Y SUS RESULTADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LA ZONA DE POLICÍA DE HERRERA EN PANAMÁ***, se establecen las siguientes recomendaciones:

### **Primera.**

Que los Comandantes y máximas autoridades de la Zona de Policía de Herrera, implementen un exhaustivo trabajo sobre formación, capacitación y especialización de los integrantes del área de Recursos Humanos desde el personal policial tales como oficiales y suboficiales, técnicos además del personal civil, con políticas relacionados al control de la calidad del aspecto psicológico.

### **Segunda.**

Se recomienda que la agencia policial designe e implemente un área compuesta por psicólogos especialistas con el fin de evaluar a todo el personal que lo conforma con el fin de realizar análisis psicométricos y de retroalimentación (Feedback), brindando así un alto grado de confiabilidad y validez. subjetividad, tomar decisiones futuras en base a los resultados de esta manera tiene mayor consistencia y determinación.

### **Tercera.**

Evaluar la propuesta de innovación presentada en el Capítulo III, que hace mención a la Implementación de un Sistema de Gestión de Evaluación del Desempeño (Cronogramas) a los integrantes en la Zona de Policía Nacional de Herrera mediante las herramientas de medición psicométrica y Feedback, donde se pretende no solo evaluar, sino gestionar el desempeño profesional por competencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, T. (2021). La insatisfacción laboral. Puleva Recuperado de: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>
- Capuano, A. (2004). "Evaluación de desempeño: desempeño por competencias" *Invenio*, Vol. 7, núm. 13, pág. 139-150. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Garay, M., López, A. y Santos, J. (2019). Diseño y análisis psicométrico de la prueba AFR para medir la actitud de la población universitaria frente a la reinserción social de excombatientes de las FARC – EP. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1819/garay\\_maritza\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1819/garay_maritza_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Glosario Militar (s.f.). *Glosario Militar*. Recuperado de: <http://www.ccffaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>
- Gomez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Madrid: Stup. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Lévy, C. (2007). *Feedback de 360º*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
- Luz, R. (2003). Gestión climática organizacional: criterios propuestos para la metodología de diagnóstico, medida y mejora. Estudio de caso en organizaciones nacionales y multinacionales ubicadas en la ciudad de Rio de Janeiro. Niterói, Brasil. Recuperado de: <https://silo.tips/download/ricardo-silveira-luz>

Mendes, F., Ferreira, D. y Paradela, V. (2014). Gestión Participativa: Estudio de Analizar el Caso del Cuadro de Sugerencias como Herramienta de Administración. Gestión y Desarrollo, Novo Hamburgo, Año XI, Vol. 11, N. 2, pág. 117-131, agosto. 2014. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514251931006.pdf>

Ramírez, P. (2017). *“Análisis de las competencias y habilidades profesionales aplicadas a las Fuerzas Militares”*; Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16004/RamirezGomezPabloErnesto2017.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Real Academia Española (RAE). 2021. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Rodriguez, J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: *Editorial UOC*. Recuperado de: <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/29053/>

Ruiz, R. (2020). *“Evaluación Feedback 360 grados del desempeño de Oficiales de la Aviación del Ejército del Perú”*. Trabajo presentado en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Escuela Militar de Chorrillos, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.esuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/374>

Spadaro, J. (2018). *Las 4 Fases De Las Experiencias De Hawthorne*. Ensamble De Ideas. Recuperado de: <https://www.ensambledeideas.com/experiencias-de-hawthorne/>