



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO  
EN COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
PULPA Y DESTINTADO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL.**

**Autor: Pérez, José Luis**

**CI 7.099.992**

**Bárbula, Abril 2012.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**



**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO  
EN COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
PULPA Y DESTINTADO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL.**

**Autor: Pérez, José Luis**

Proyecto de Trabajo de Grado, para obtener el título de Especialista en Gerencia de  
Recursos Humanos de acuerdo a lo establecido por la Facultad de Ciencias  
Económicas y Sociales

**Bárbula, Abril 2012.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO  
EN COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
PULPA Y DESTINTADO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL.**

Tutor:

Prof. Nilda Chirinos.

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Por: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

**Bárbula, Junio 2011.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO  
EN COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
PULPA Y DESTINTADO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL.**

**Autor:** Pérez, José Luis

**Tutora:** Chirinos, Nilda

**Fecha:** Abril, 2012

**RESUMEN**

La presente investigación surge como respuesta a las exigencias actuales de medir el desempeño de los actores laborales con nuevas maneras de analizar que implique otros ángulos de observación como lo es la Evaluación de Desempeño por Competencias. El objetivo general es una propuesta de Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias al personal del Departamento de Pulpa y Destintado de una empresa productora de papel. En la misma se tienen procesos de evaluación que contradicen los principios básicos en cuanto a lo que interesa conocer a la empresa de las personas. Este trabajo cumple con las características de los diseños no experimentales, además es una investigación de campo y aplicada. El tamaño de la muestra fue de 30 trabajadores, todos pertenecientes al Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa productora de papel a quienes se les aplicó una encuesta de 60 preguntas de selección simple. Como resultado de esta aplicación se concluye que se está utilizando la evaluación tradicional, se seleccionan como competencias a ser evaluadas; en cuanto a Logro: Esfuerzo Adicional e Iniciativa; en referencia a Influencia: Sensibilidad Interpersonal, Orientación al Cliente; en cuanto a Análisis y Solución de Problemas: Credibilidad Técnica, Desarrollo de Personas; para Gestión de Personas: Trabajo en Equipo, Liderazgo y en cuanto a Eficacia Personal: Compromiso con la organización e Integridad y se desarrolla la propuesta en tres fases: Selección de Competencias Genéricas, Escala de Valores y Diseño de Material de Evaluación.

**Palabras Clave:** Evaluación de Desempeño, Competencias.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPOSED PERFORMANCE EVALUATION MODEL BASED ON  
COMPETENCIES FOR STAFF INKING PULP AND PAPER PRODUCING  
COMPANY**

**Author:** Pérez, José Luis

**Tutor:** Chirinos, Nilda

**Date:** April, 2012

**SUMMERY**

This research is a response to the current requirements to measure performance of the actors working with new ways of analyzing involving other observation angles such as the Performance Assessment Competence. The overall objective is a model proposed by Skills Performance Evaluation Department staff of Deinking Pulp and paper producing company. At the same will have assessment processes that contradict the basic principles as to what people want to know the company. This work meets the characteristics of non-experimental designs, it is also a field and applied research. The sample size was 30 workers, all who belong to the inking of pulp and paper producer to whom a survey of 60 questions of simple selection. As a result of this application concludes that the assessment is being used traditional skills are selected to be evaluated as mentioned, in terms of Achievement: Extra Effort and Initiative in reference to Influence: Interpersonal Sensitivity, Customer Orientation, and as for Analysis and Problem Solving: Rep Technical Development of People, for People Management: Teamwork, Leadership and Personal Effectiveness in terms of: Commitment to the organization and Integrity and the proposal is developed in three phases: Selection of Generic skills, scale of Values and Design of Evaluation Material

**Keywords:** Performance Evaluation, Contests.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                 | Pág |
|-------------------------------------------------|-----|
| INTRODUCCIÓN                                    | 1   |
| CAPITULO I                                      |     |
| EL PROBLEMA                                     |     |
| Planteamiento del problema                      | 3   |
| Objetivos de la Investigación                   | 8   |
| Justificación                                   | 8   |
| CAPITULO II                                     |     |
| MARCO TEÓRICO REFERENCIAL                       | 11  |
| Antecedentes de la Investigación                | 11  |
| Bases Teóricas                                  | 14  |
| CAPITULO III                                    |     |
| MARCO METODOLÓGICO                              | 39  |
| Diseño de la Investigación                      | 39  |
| Tipo de Investigación                           | 40  |
| Nivel de la Investigación                       | 40  |
| Población y Muestra                             | 41  |
| Técnicas e Instrumentos de recolección de datos | 43  |
| Técnicas y Análisis de la Información.          | 44  |
| Validez                                         | 44  |
| Confiabilidad                                   | 44  |
| Estrategia Metodológica                         | 45  |
| Cuadro Técnico Metodológico.                    | 47  |
| CAPITULO IV                                     |     |
| PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS       | 49  |
| CAPITULO V                                      |     |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                  | 69  |
| La Propuesta                                    | 71  |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS                      | 92  |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                              | Pág. |
|----------------------------------------------|------|
| 1. Representación de competencias en Iceberg | 27   |
| 2. Las Competencias y sus Elementos.         | 28   |
| 3. Elementos de las Competencias.            | 30   |
| 4. Componentes del Talento Individual.       | 31   |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                    | Pág. |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Cómo se hace actualmente el Proceso de Evaluación de Desempeño. | 53   |
| 2. Tipo actual de Evaluación de Desempeño.                         | 54   |
| 3. Cómo se manejan los resultados obtenidos en la ED.              | 55   |
| 4. Estructura que soporta la Evaluación de Desempeño.              | 56   |
| 5. Beneficios de aplicación de la Evaluación de Desempeño.         | 57   |
| 6. Competencia Genérica: Logro.                                    | 58   |
| 7. Competencia Genérica: Ayuda y Servicio.                         | 59   |
| 8. Competencia Genérica: Influencia.                               | 60   |
| 9. Competencia Genérica: Competencias Cognitivas.                  | 61   |
| 10. Competencia Genérica: Competencias Gerenciales.                | 62   |
| 11. Competencia Genérica: Eficacia Personal.                       | 63   |
| 12. Principios Corporativos.                                       | 64   |
| 13. Prospectiva de la Evaluación de Desempeño por Competencias.    | 65   |



## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                                                              | Pág. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. Cuadro Técnico Metodológico                                                                                                                               | 47   |
| 2. Metodología de Análisis de los Resultados                                                                                                                 | 52   |
| 3. Resultados de la aplicación de instrumento en el Departamento de Pulpa y Destintado.                                                                      | 66   |
| 4. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Logro. Esfuerzo Adicional                             | 78   |
| 5. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Logro. Iniciativa                                     | 79   |
| 6. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Ayuda y Servicio. Sensibilidad interpersonal.         | 80   |
| 7. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Ayuda y Servicio. Orientación al Cliente.             | 81   |
| 8. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Competencias Cognoscitivas. Credibilidad Técnica.     | 82   |
| 9. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Competencias Gerenciales. Desarrollo de las Personas. | 83   |
| 10. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Competencias Gerenciales. Trabajo en equipo.         | 84   |
| 11. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Competencias Gerenciales. Liderazgo.                 | 85   |
| 12. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Eficacia Personal. Compromiso con la Organización.   | 86   |
| 13. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Eficacia Personal. Integridad.                       | 87   |
| 14. Calificación propuesta según porcentajes de la Matriz de Valoración de Competencias.                                                                     | 88   |
| 15. Matriz de Valoración de Competencias                                                                                                                     | 89   |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 1. Guión de Entrevistas                                | 96  |
| 2. Método de Expertos                                  | 100 |
| 3. Cuestionario                                        | 103 |
| 4. Juicio de Expertos                                  | 107 |
| 5. <i>Formato de Evaluación de Desempeño Propuesto</i> | 110 |

## INTRODUCCIÓN

El enfoque de la evaluación de desempeño ha ido cambiando con el tiempo, actualmente existe una fuerte corriente a nivel empresarial a favor de dar mayor valor al factor humano. Es así que innumerables corporaciones se ven obligadas cada vez más a identificar la manera más adecuada de potenciarla. En este ámbito se adopta el término “competencias”, que considera las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores, todo ello dirigido a ciertos logros y alcance de objetivos.

Considerar las competencias en la Gestión de Recursos Humanos de las empresas cobra vital importancia en la actualidad, ya que integra y alinea todos los procesos propios del área de recursos humanos, desde la selección del personal (basado en competencias), la capacitación, el desarrollo de una línea de carrera y por supuesto la evaluación de desempeño del empleado, la cual se convierte en factor indispensable de análisis, permitiendo identificar la situación actual del trabajador y definir su nivel de contribución al logro de objetivos y metas de la empresa.

Los especialistas de gestión y de estrategia destacan la importancia de considerar las competencias dentro del ámbito empresarial; ellos se extrañan de la poca atención que muchas veces se presta a este tema. En este sentido Pralahad & Hamel (1990), manifiestan que

. . . resulta paradójico constatar que los mandos dirigentes dediquen tantos esfuerzos a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa. (p.24)

La evaluación de desempeño por competencias, tiene la finalidad de detectar entre los puntos más importantes, el nivel de competencias de los trabajadores de una determinada empresa. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del

subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

En las empresas venezolanas la situación no debe ser diferente y para ser cónsonos con los tiempos actuales, deben adoptarse las medidas necesarias para que la evaluación de desempeño por competencias sea una realidad, es por ello que frente a esta circunstancia se dirigen los esfuerzos hacia el estudio de este tema en una organización que tiene como objeto la elaboración de papel.

Este proyecto de trabajo de grado consta de tres capítulos discriminados de la siguiente manera:

Capítulo I, donde se manifiesta el planteamiento del problema, percibido como la falta de aplicación de una evaluación de desempeño adecuada a los tiempos actuales.

Capítulo II, se hace una investigación de los antecedentes de la investigación y se presentan, además se hace un desarrollo de las bases teóricas soportadas en la Gestión de Talento Humano, Evaluación de Desempeño y Competencias Laborales.

Capítulo III, se establece el plan de trabajo y el abordaje metodológico para el desarrollo de la investigación considerada en su diseño como descriptivo y estudio de campo, además de ser apreciado como un proyecto factible.

Capítulo IV, se analizan e interpretan los resultados del levantamiento de la información realizada a través del instrumento diseñado para tal fin, llegándose a conclusiones asociadas a los objetivos específicos 1 y 2.

Capítulo V, se establecen las conclusiones del proyecto, presentando el modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el personal de Pulpa y Destintado de una empresa productora de papel, que representa el objetivo 3 de la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La transformación de la economía mundial en un mercado integral, lleno de oportunidades, muy competitivo y en constante evolución; es un ejemplo claro del avance de la globalización, la cual se caracteriza por ser un proceso cambiante y transformador. Sin embargo, esta evolución no está exenta de retos, se encuentra que actualmente los requerimientos y exigencias del mercado mundial son cada vez mayores, induciendo de manera obligada a que el ente organizacional utilice y aplique opciones, bien sean modelos, herramientas o enfoques que ayuden a mantenerse en la vanguardia o por lo menos no quedar detrás de las otras empresas. Esto implica necesariamente que los esfuerzos organizacionales deben orientarse a la fuerza humana de la organización.

En consecuencia, cada esfuerzo organizacional debe buscar como intención el logro de los objetivos; considerando para ello el talento humano como factor de real importancia que permite junto con otros activos de la organización alcanzar propósitos. Es sabido, por los estrategias de las organizaciones, que la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

No es posible obviar, que en los actuales momentos, combinados de cambios vertiginosos, existe carencia generalizada de prácticas efectivas para enfrentarlos, a su vez están relacionados directa e indirectamente con la gente que labora en las

organizaciones, sumado a ello, problemas como alta rotación de personal, ausencia de formación laboral, bajo compromiso con la empresa, variaciones en personalidades, entre otros.

No obstante, a modo de muchos tratadistas del campo de recursos humanos, Alles (2004), Wether (2004), Cejas y Grau (2005), las capacidades de las personas son esenciales al momento de desarrollar la productividad y la competitividad en las organizaciones, lo cual permite desarrollar una fuerza laboral capaz de adaptarse a los cambios. (Rothschild, 1987).

Esto equivale a indicar que es necesario una fuerza de trabajo comprometida y dedicada, a los requerimientos de reconversión profesional respecto al uso y adaptación a las nuevas tecnologías de información y comunicación, a las exigencias de preparación profesional por las transformaciones que sufre el mercado mundial, lo que indica que se requiere mayor profesionalización a través de los sistemas de formación por competencias que evidencien las capacidades, los conocimientos de las personas ante los grandes retos. (p. 97).

Ante esta afirmación y considerando el entorno laboral venezolano en materia de Gestión de Recursos Humanos, nuestro país no escapa de esta realidad por lo que las organizaciones demandan trabajadores competentes que desempeñen y enfrenten las situaciones que el entorno y la globalidad exige; para lo cual la necesidad de una fuerza de trabajo especializada, seleccionar y retener al personal, establecer nuevas políticas laborales y salariales en un marco de abundantes regulaciones gubernamentales. Así como la implantación de nuevas formas organizativas de trabajo (cooperativas y empresas de producción social, entre otras) , la constante fuga de talento, los procesos cada vez mas informatizados que responden a las tendencias globales del mundo de hoy son retos presentes que exige sin lugar a dudas la evaluación de competencias de los trabajadores.

La empresa objeto de estudio inicia sus operaciones en la población de Guacara Estado Carabobo, a principios de la década de los 50. Impulsando el arranque de lo

que más tarde se convertiría en una de las Industrias más importantes de la región, estableciendo desde entonces un liderazgo indiscutible y sostenido en este segmento del mercado.

En la actualidad es capaz de producir ochenta y cinco mil toneladas métricas de papel por año, brindando empleo a más de mil quinientos trabajadores. A través de los años, se ha convertido en vanguardia de las exportaciones no tradicionales, comercializando un 30% de producción en el Caribe, U.S.A, Inglaterra y Suramérica.

El compromiso de esta organización, es producir pulpa mecánica, destintada y papel higiénico de alta calidad, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de sus clientes, mejorando continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Trabajando en equipo para aumentar los niveles de eficiencia y calidad de nuestro productos.

Ahora bien, en la norma ISO 9000, conformada por un conjunto de enunciados, los cuales orientan en cuanto a los elementos que deben integrar al sistema de calidad de una empresa y cómo deben funcionar unificadamente para de este modo asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa. Específicamente, la norma ISO 9001:2008 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente: "El Personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas". Como se aprecia, esta norma marca los elementos que identifican las competencias en los individuos.

Adicionalmente, esta norma en su inciso 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación establece que: "La organización debe: determinar las competencias para el personal; proporcionar formación; evaluar la eficacia; asegurar la conciencia; mantener registros de la educación, formación, habilidades y experiencias". Por lo que las empresas deben establecer y mantener procedimientos documentados para

identificar las necesidades de capacitación para todo el personal que ejecuta actividades que afecten la calidad.

Por tanto, la documentación utilizada en todo proceso inmerso en la gestión de recursos humanos, ha de estar codificada. Cabe señalar que la empresa objeto de estudio, empresa productora de papel, en los actuales momentos cuenta con los componentes estructurales y de sistemas que deben integrar una buena organización, aunado a sus características de ser empresa transnacional, la cual debe regirse y respetar estándares establecidos por la casa matriz, a pesar de ello decidió instalar en sus operaciones de planta el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001:2008, con la premisa de obtener la certificación y mantenerla, mediante la prevención y eliminación de la no conformidad en todas las etapas del proceso productivo.

En consecuencia, es necesario destacar que el Departamento de Recursos Humanos de esta empresa, emplea eficazmente procesos de recursos humanos; sin embargo, estos procesos no están enlazados con la realidad actual respecto a la valoración de competencias, dado que aún se encuentran fundamentados en el sistema tradicional, que es aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%), dejando por fuera algo tan relevante como lo es la evaluación de desempeño efectivo, entendido como el proceso que permite conocer además de las habilidades, destrezas y conocimientos, las actitudes de las personas en su actividad laboral. Spencer (1993) y Gordillo (2004).

Se asume que el personal que labora en esta empresa, posee características clave que lo identifican como capital humano capaz y proactivo para el logro de los objetivos de la organización. Existe en la empresa un Departamento, de Pulpa y Destintado, que se ha destacado en función de los resultados mostrados y se tiene la percepción generalizada, por los directivos, gerentes y jefes que allí se hacen las cosas un tanto diferentes que en el resto de los departamentos, evidenciado en las relaciones interpersonales, además de los resultados en cuanto al uso eficiente de los recursos, surge entonces la idea de evaluar el mencionado departamento para



identificar las competencias laborales practicadas en el mismo las cuales determinan sus fortalezas, a fin de proyectarlas a toda la organización por medio de un modelo o proceso basado en esa experiencia.

A modo de ver del autor, la empresa objeto de estudio tiene un proceso de evaluación tradicional dejando de lado lo que realmente interesa conocer de las personas: las competencias. Sin lugar a dudas se generan cambios en las organizaciones producto de la tecnología de la información y la globalización, y no es menos cierto que las personas también se transforman, por lo que las habilidades para interrelacionarse, de hacerse responsable de sus actos, de ser cooperativo en su puesto de trabajo y de interesarse por su propio crecimiento profesional tienen un carácter permanente y son el eje que hace la diferencia entre un trabajador competente y otro que no lo sea.

La idea de identificar las competencias del personal de Pulpa y Destintado permite estructurar un sistema por competencias que sirva de referencia y sea aplicable al resto del personal de la organización, consolidándose un procedimiento que viabilice la evaluación por competencia donde evidencien las capacidades, los conocimientos y el desempeño del personal.

De allí, pues, urge analizar las bases de este sistema y adecuarlo a las necesidades que imponen las organizaciones actuales, ya que se sabe que una organización se diferencia de otra precisamente por su gente; y en función de las necesidades de la empresa, manteniendo un norte en común y que por ende logra un alto desempeño en sus labores. Evidentemente, la ausencia de dicho sistema no garantiza la formación de un trabajador con responsabilidades definidas en las cláusulas previamente descritas en la norma ISO 9001:2008, por lo que no les crea conciencia de la importancia de las actividades que ejecuta y de su contribución al logro de los objetivos de la calidad. Estas debilidades, traen como consecuencias: Reducción de la productividad, aumento de los índices de rotación de personal y disminución de la motivación, eficiencia y efectividad laboral.

Basándose en esa realidad es necesario dar respuesta a posibles preguntas tales como: ¿Se estarán llevando de forma satisfactoria la evaluación de desempeño a los trabajadores de dicha organización?, ¿Será relevante la creación de un modelo de competencias laborales para así evaluar eficientemente el desempeño del personal? ¿Cuáles son los criterios a considerar para hacer un modelo de competencias laborales? ¿Es posible desarrollar un modelo de competencias laborales para evaluar el desempeño del personal basado en las competencias genéricas del Departamento de Pulpa y Destintado de esta empresa productora de papel?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el personal del Departamento de Pulpa y Destintado de una empresa productora de papel.

### ***Objetivos Específicos***

1. Describir el proceso de evaluación del desempeño que se emplea al personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa.
2. Identificar las competencias del personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa.
3. Diseñar Modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el personal del Departamento de Pulpa y Destintado para la empresa.

## **Justificación de la Investigación**

Las organizaciones de alto desempeño se caracterizan, entre otras cosas, por compartir una visión y crear sinergia organizacional mediante el trabajo en equipo. Por tanto, es preciso que su capital humano logre superar una serie de competencias

que le destaquen en los diferentes roles que desempeñan dentro de las mismas, para de esta manera lograr calar posiciones, haciendo crecer a la organización y satisfacer sus necesidades personales, desde todo punto de vista.

Indudablemente, lo anterior se encuentra enlazado a un buen sistema de valoración de competencias, porque a través de éste se puede impulsar la educación y, por ende, instituir talento humano con suficientes conocimientos tanto formales como apoyados en las experiencias propias del desempeño del puesto de trabajo, que los califica como un personal ideal para toda organización en la búsqueda permanente del éxito. Es por ello, que la realización de la presente investigación, orientada al diseño de un sistema de valoración de competencias que apoye el subsistema de evaluación de desempeño del recurso humano que labora en una empresa productora de papel, cumpliendo con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008 que benefician la productividad y rentabilidad de la organización, brindando aportes significativos desde las siguientes perspectivas:

Empresarial, porque permitirá a la empresa contar con un sistema que valore adecuadamente las diferentes competencias que poseen sus trabajadores, y que a través de éste beneficiará su formación y educación en los roles que éstos desempeñan en ella. De igual manera, accederá a la empresa en estudio a certificarse dentro del sistema de aseguramiento de la calidad bajo normas internacionales como lo son la ISO-9001:2008.

En el área de Recursos Humanos de la organización, fortalecerá significativamente al proporcionar insumos para la mejorar de los procesos de evaluación de desempeño del personal, traduciéndose en el acertado desarrollo de gente capacitada que denote de un capital humano exitoso. En lo concerniente a la satisfacción del cliente interno, dado que permitirá a los trabajadores identificar sus potencialidades y debilidades, lo cual favorecerá el fortalecimiento de las primeras y la corrección o eliminación de las

últimas, para con ello brindarle a la organización su profesionalismo en la ejecución de las tareas asignadas, orientadas a la consecución de objetivos bien definidos.

Académica, porque el Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo se consolidará con el desarrollo de profesionales de alto perfil; además que la investigación realizada será utilizada como fuente de consulta para futuras investigaciones que aborden la temática de gestión de competencias. Al investigador, porque expondrá los conocimientos adquiridos en su aprendizaje formal, consolidándole como profesional de nivel prometedor dentro de la carrera de Recursos Humanos considerando que el tema de competencias laborales es de suma vigencia para las organizaciones de hoy debido a que ayuda a conocer las habilidades, destrezas, y actitudes de nuestro personal, profundizando los conocimientos en el área de competencias, subsistema de recursos humanos. Además, con la realización de este estudio el investigador cumple con uno de los requisitos académicos para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo. Estableciendo como posibles limitaciones del estudio el tiempo para el desarrollo de la misma a causa de la amplia dinámica profesional existente en el área objeto de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

El presente capitulo es focal para marcar un basamento solido de lo planteado dentro de la investigación, de igual manera el ahondar que han hecho otros investigadores con respecto al tema a lo que (Arias, 1999:40) este espacio representa “el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirve de base a la investigación realizada”.

#### **Antecedentes de la Investigación.**

Giraldo, Claudia (2005) en la Universidad de Antioquia diseña un modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de Competencias, se apoya en una labor de revisión exhaustiva de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema de las competencias y de la evaluación de desempeño. Sus bases teóricas sirven de sustento en la presente investigación. Llega a la siguiente conclusiones: La estrategia de evaluación de desempeño por competencias aparece como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales, por que a través de su nivel de análisis, logra poner de relieve las dinámicas internas que afectan el desempeño de los trabajadores y permite proyectarlas para el funcionamiento de equipos de trabajo, de departamentos y sucursales al interior de la misma organización. Es esta una de las metas perseguidas en la presente investigación, que con la experiencia de un departamento en específico, los comportamientos observados allí, de ser pertinente, sean extrapolados al resto de la organización a través de identificar las competencias y el diseño para evaluarlas.

Hernández, Aura (2008) en su tesis doctoral titulada “Fundamentos Teóricos y Prácticos para el Desarrollo de la Formación por Competencias del Profesional de las

Ciencias Administrativas” de la Universidad de Carabobo, con diseño no experimental e investigación aplicada, de campo, con una muestra de 120 individuos, persigue como propósito estudiar el perfil del profesional que egresa de las instituciones educativas y analizar el desarrollo y desempeño del profesional y en el sector empresarial y el grado de compromiso que estos tengan. La investigadora, estudia los factores que propician el fenómeno de la globalización, así como las nuevas tecnologías enfatizando en la pertinencia de factores como la calidad en la preparación de los profesionales.

En este sentido la autora, hace necesario desarrollar tres componentes para los efectos del estudio, el primero apunta hacia la relación existente entre la globalización y la tecnología en el escenario mundial, el segundo hacia la competitividad de las empresas como factor clave en el desarrollo del profesional de las ciencias administrativas y por último el papel de las universidades como instituciones de base para la formación del profesional de las ciencias administrativas. Este estudio aporta el análisis del entorno económico, político, cultural y social, lo cual da muestra de los requerimientos que existen en torno al conocimiento, y su posterior aplicación en el desempeño profesional, ambos enfoques son aportes significativos en esta investigación.

Medina (2007), desarrolla un “Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación de Desempeño Docente basado en Competencias”, para obtener el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, Universidad de Carabobo, bajo la modalidad de observación participante determina que en el sitio donde se desenvuelve la investigación no se evalúa adecuadamente a los docentes debido a debilidades mostradas en los instrumentos aplicados para tal fin, en una muestra de 36 personas, ya que el cien por ciento de los participantes considera que los criterios e indicadores de evaluación que se han empleado no revelan en forma integral las competencias para el desempeño docente universitario, considerando que esto apunta hacia la falta de un manual que regule estas evaluaciones. Es importante la presente investigación ya que provee un aporte desde el punto de vista la organización al

diseñar el modelo de evaluación que permita conocer de manera expedita los resultados de la evaluación por competencias del personal de esa institución, como es el caso que atañe a este estudio.

Ochoa del Río, José Augusto (2009), en su trabajo de grado para optar al título de Especialista en Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo: “Aproximación al Enfoque por Competencia desde la Perspectiva Epistemológica”, apuntó a estudiar la diversidad en el tratamiento de las competencias en un estudio comparativo de carácter bibliográfico. En consecuencia el investigador proporciona una serie de bases teóricas respecto a la epistemología de las competencias, los cuales consisten en un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno; es decir, que están referidas a los diferentes aspectos en relación a la problemática planteada. De tal modo, que para conocer y profundizar en la investigación que se realiza, seguidamente se muestra la diversidad de postulados que la sustentan, dentro los que destacan sistemas, valoración, competencias, recursos humanos y normas internacionales ISO-9000. Así mismo, maneja como concepto de competencia el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Lo interesante de la investigación es que el especialista destaca las características de las competencias en el puesto de trabajo, entre las que se encuentran: el carácter integrador, combinativo, variable y externo, complejo, objetivo, regulador entre otras. El aporte de esta investigación al proyecto fundamentalmente se caracteriza porque el especialista plantea en su análisis que las competencias no pueden ser una camisa de fuerza en la aplicación de modelos pedagógicos o bien laborales, lo que significa que cada organización está en el deber de construir su propia metodología y aplicabilidad en este aspecto.

Cejas (2005), llevo a cabo una investigación para optar al título doctoral en Ciencias Sociales, mención Trabajo, titulada: “La Formación Profesional Basada en Competencias en Venezuela”. Estudio realizado en Valencia. Universidad de Carabobo. Este estudio tuvo como finalidad, analizar la formación profesional en las empresas venezolanas, ubicadas en la Zona Industrial Carabobeña, que apliquen la metodología de formación basada en competencias, con el propósito de establecer los elementos clave que determinan, intervienen y agregan valor a la teoría de la formación de los recursos humanos. La autora, en esta investigación, desarrolla una descripción del proceso de la formación profesional preponderante en el contexto internacional latinoamericano y de Venezuela; todo esto, con el fin de describir los componentes claves del proceso en los diversos contextos institucionales y organizacionales, resaltando entre sus conclusiones que las empresas cada vez más se ven urgidas en asumir una marcada inversión en la formación de sus trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia empresarial.

Sin lugar a dudas el retorno de la inversión en formación se cristaliza con el adecuado desempeño de los trabajadores, de allí que el estudio mencionado, sirve de referencia para el desarrollo de las bases teóricas que sustentan la presente investigación, ya que de igual manera, éste pretende a través del análisis planteado, determinar las estrategias que garanticen el desarrollo de competencias en los trabajadores dentro de la empresa objeto de estudio.

## **Bases Teóricas**

### ***Gestión del Talento Humano***

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que prevalece en las organizaciones. Según Chiavenato (2002:6), define que: “Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. Los objetivos de la gestión del talento



humano son diversos. Delgado y Colombet (2010), mencionan a continuación los siguientes:

1. Captar a la mayor cantidad de personas con potencial.
2. Crear mecanismos para retenerlos al interior de la organización.
3. Desarrollar el potencial de sus trabajadores.
4. Crear mecanismos creativos de participación.
5. Dotar a los trabajadores de condiciones de trabajo dignas.
6. Crear espacios para la participación de los trabajadores.
7. Crear escenarios que permitan una mayor productividad.
8. Hacer los diversos marcos regulatorios que permitan un ejercicio sano y de convivencia.
9. Hacer del dialogo social una práctica para la convivencia. (p.197).

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar. Chiavenato (2002:13), señala seis procesos de la gestión del talento humano: “Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas”. Según el objeto de estudio de la investigación se toma en cuenta el proceso de aplicación de personas, ya que se basa en procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.

### ***Evaluación del Desempeño***

La evaluación de desempeño es un mecanismo valioso para la organización porque es propiamente la comprobación de los resultados obtenidos en el cargo con

respecto a las expectativas, pero debe ser implementado con mucho cuidado pues tiene un fuerte impacto en los individuos. En el caso de un proceso con implicaciones administrativas, en el que los resultados pueden tener efectos positivos o negativos sobre el pago, la promoción o el estatus, es muy importante evaluar si se generan percepciones de injusticia que van a afectar el clima y la moral, es por ello que algunos autores proponen que más que una evaluación en la que sólo se revisa el pasado, siempre debe haber una intención prospectiva de desarrollo, como una tarea conjunta del evaluado y del evaluador.

La persona que es competente puede proporcionar evidencia de ello, es decir mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos y habilidades que le permitan contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva, lo cual es el conjunto de actividades que se realizan para la generación de un bien o servicio, ya sea como producto final o intermedio. Una de las primeras preguntas que se debe hacer ¿es para qué evaluar las competencias? Existen dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador se está contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño. Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante ayudará a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

La evaluación de desempeño es bastante compleja y permite detectar desatinos y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior. Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Evaluar en este sentido, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

La evaluación se puede llevar a cabo desde varios enfoques, con denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia, entre otros. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Existen diversos autores que han desarrollado una amplia gama de posibilidades en cuanto a la definición de evaluación de desempeño, vista desde diferentes enfoques, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

Según Werther y Keith (2000:295) “la evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función especial que de una u otra forma suele ejecutarse en toda organización moderna”.

Según Stoner y otros (1996:434) la evaluación de desempeño “es un proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se destaca a quien requiere mayor capacitación”.

Según Villegas (1988:230) “la evaluación de desempeño es un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad”.

Según Sánchez (2003): “tiene como propósito coadyuvar el estímulo y el óptimo aprovechamiento del mejor desempeño humano en las organizaciones. . . .dando lugar a una distribución equitativa de los éxitos y fracasos entre las organizaciones, su gente y la sociedad”. (Pág. 38)

Según Koontz (2004) toda evaluación de desempeño es: “Un proceso para estimular o juzgar el valor”. Además, “se aplica al recurso humano de la empresa, con base en los objetivos verificables y realistas, para determinar el cumplimiento de los

objetivos”. . “Debe ser parte integral de un sistema de administración para cumplir eficaz y eficientemente con las metas”, (p. 193).

Por último, Chiavenato (2002: 198), expresa lo siguiente: “La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”. Apunta además que la identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño, la medición busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos y la administración más que una actividad orientada hacia el pasado, se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Resumiendo acerca de los autores citados en los párrafos anteriores, en sus definiciones acerca de la evaluación de desempeño utilizan palabras tales como calificar (Stoner), evidenciar (Villegas), estimular (Sánchez), juzgar (Koontz), además de identificar, medir y administrar (Chiavenato) todas ellas relacionadas con demostrar y conceptualizaciones que tienen que ver con evidencias. Lo que significa que cada uno de ellos, reconocidos tratadistas del tema de evaluación de desempeño, se muestra conforme con que en la evaluación de desempeño se debe medir con base de estándares establecidos de modo previo, preferiblemente normalizados, y comparar las actuaciones de los trabajadores sometidos a esta experticia con ese estándar de manera que se pueda decir sin lugar a dudas si se está cumpliendo con las expectativas.

En esencia la evaluación de desempeño es un proceso que sirve para juzgar, estimar o medir el valor, la excelencia y las cualidades de la persona y, sobre todo, su contribución a la organización. Una evaluación del desempeño eficaz viene acompañada del reconocimiento a los individuos de la empresa, que desean superarse en su profesión. Mediante esta se evalúa el comportamiento del rol del ocupante del cargo, según lo expresa Chiavenato (2000:356), “el desempeño del cargo es

situacional, varía de persona a persona y dependen de varios factores que influyen considerablemente”.

El valor de la recompensa está asociado al esfuerzo individual de cada persona, es una perfecta relación de costo-beneficio. Este esfuerzo individual dependerá de las habilidades y capacidades de la persona y de la percepción del cargo que desempeñará. Como todo proceso de recursos humanos la evaluación de desempeño, se creó en las organizaciones para alcanzar un fin, el mismo no es más, que optimizar el potencial desempeño de los trabajadores de una organización.

**Cuadro N°1: Objetivos de la Evaluación de Desempeño.**

| <b>Autores</b>                                   | <b>Objetivos de la Evaluación de Desempeño</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Idalberto Chiavenato (2002)</b>               | Adecuación del individuo al cargo.<br>Capacitación, promociones, incentivo salarial.<br>Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinado.<br>Potencial de desarrollo de los empleados.<br>Estimulo a la productividad.<br>Estándares de desempeño.<br>Retroalimentación de información. |
| <b>Martha Alles (2004)</b>                       | Desarrollo personal y profesional de colaboradores.<br>Mejora de resultados organizacionales.<br>Detectar necesidades de capacitación.<br>Descubrir inquietudes del evaluado.<br>Decisiones de promociones y remuneración.<br>Retroalimentación al empleado.<br>Modificar comportamiento.       |
| <b>Modelo Harvard Business Essentials (2007)</b> | Analizar el desempeño y sus normas con el supervisor.<br>Identificar las fortalezas y debilidades del desempeño.<br>Recomendar programa para apoyar el desempeño del empleado.<br>Recomendaciones salariales.                                                                                   |

**Fuente: Pérez, José Luis (2012).**

Los objetivos de la evaluación de desempeño planteados por los estos autores señalan que los mismos favorecen a la capacitación, promoción, incentivos salariales, retroalimentación; en términos generales la determinación de fortalezas y debilidades presentes en los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Ahora bien, es importante indicar como sustentación para la presente investigación se toma como preferente los objetivos planteados por Alles ya que identifican como resultados: alcanzar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, descubrir inquietudes del evaluado, decisiones de promociones y remuneración, retroalimentación al empleado, modificación de comportamientos. Estos objetivos guardan relación directa con los planteados por la organización; considerando el autor que este es el modelo más apropiado para desarrollar la investigación.

Mejora de resultados organizacionales. La aplicación de la evaluación de desempeño, no sólo contribuye a un propósito limitado; evaluar quién realiza o no un buen trabajo. Dicha aplicación puede tener varios propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como el empleado, la misma proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos, promociones, transferencias y a veces despidos, permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

A continuación se describe el proceso de evaluación de desempeño, a través de tres autores, éstos son: Chiavenato, Alles y el Modelo de Harvard Business Essentials. Chiavenato (2000), define el proceso de evaluación de desempeño de la siguiente manera:

1. Formulación de objetivos por consenso: El primer paso es el establecimiento de los objetivos entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso.
2. Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto: En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos.

3. Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos: Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, maquinas entre otros), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado.
4. Desempeño: Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados: verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
6. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa: debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

La evaluación de desempeño consiste en la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de estos sistemas de

evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto a los hábitos personales observados en el trabajo. La misma debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado, ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

Para Martha Alles (2004), el proceso de evaluación de desempeño consta de tres momentos, el primero define el puesto, asegurándose que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Ya que una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido; el segundo momento es evaluar el desempeño en función del puesto, incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente y por último la retroalimentación, que implica comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

También afirma esta autora que el análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene a su vez tres etapas, a saber: una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación -generalmente un año- es aconsejable establecer con cierta periodicidad – por ejemplo cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis- una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de



cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa y al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias –por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes- será evaluado por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

Para el Modelo de Harvard Business Essentials (2007) el sistema de evaluación del desempeño, se entiende a través de un ciclo; primero se establecen un conjunto de metas, para luego dar avance a la motivación, pieza importante para lograr dichas metas, luego se controla el desempeño mediante la observación directa, la recopilación de datos, entre otros; dar, recibir feedback es una parte esencial en el ciclo ya que este se centra en mejorar el desempeño del empleado, luego comienza el seguimiento que es el que comprueba el progreso, además el entendimiento, ofreciendo la oportunidad de reforzar el aprendizaje, continuando la mejora individual de las personas. Luego se realiza el reconocimiento formal, que alimenta el sistema de compensación de la organización mediante bonificaciones, aumentos salariales, a su vez se toman decisiones para el ascenso o retención de los empleados, por último, dependiendo de los resultados del reconocimiento, el evaluado y el evaluador pueden acordar un plan de desarrollo de capacidades con el fin de aplicar la capacidad individual del empleado, su contribución en la empresa. Entonces el ciclo empieza de nuevo con una reevaluación de las metas de la empresa.

El modelo de evaluación de desempeño comienza con el establecimiento de metas, la cual definen los resultados que las personas deberían conseguir. Las metas son puntos que permiten evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y las mejoras. Sin ellas, el tiempo y la energía se perderían en actividades que contribuyen muy poco al éxito organizacional.

La empresa y el empleado necesitan metas y planes para conseguirlas. A las metas se destinan los recursos y el tiempo limitado de las personas y de las organizaciones en aspectos que consideran que son los más importantes. Algunas metas también deben de compartirse, puesto que, sin metas compartidas, las personas lucharían en direcciones divergentes y la colaboración sería mínimo.

Establecer metas es una de las funciones esenciales de la gestión. Desde una perspectiva lógica, el establecimiento de metas debe ser un proceso que va desde arriba abajo y que comienza con la planeación estratégica. Cada uno de los departamentos o unidades operativas tiene sus metas que respaldan directamente el objetivo de la organización. Dentro de las unidades operativas, los equipos y empleados tienen asignadas unas metas que refuerzan las metas de sus unidades.

*Características de las Metas:* Reconocerse como importantes, estar claramente definidas, ser evaluables y quedar enmarcadas en el tiempo, alinearse con la planificación estratégica, ser alcanzables y respaldar por recompensas apropiadas.

### ***Las Competencias***

Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y un desempeño superior en un trabajo en una situación. Según Spencer y Spencer (1993) característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Además dicen que una competencia relacionada significa que una competencia predice la conducta y el desempeño. Definen como criterio referenciado que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio estándar. Ejemplo de criterio estándar son los indicadores de gestión normalizados, como la cantidad de ventas medidas en unidades monetarias esperadas de un vendedor definido.

Las competencias son características subyacentes de las personas e indican “los modos en que una persona se comporta o piensa, generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un periodo razonablemente largo” (Spencer y Spencer, p. 7). Clasifica las características de competencia en cinco tipos:

Motivos, son las cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan la conducta hacia acciones o metas y la alejan de otras. Esto quiere decir que las personas motivadas por el logro consistentemente se fijan a sí mismo metas desafiantes, se responsabilizan personalmente por cumplirlas y utilizan la retroalimentación para hacer algo mejor.

Rasgos. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo el tiempo de reacción y buena visión son rasgos físicos de competencia de los pilotos de combate. El auto-control emocional y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” de un tipo más complejo. Algunas personas no “explotan” con los demás y sí actúan “más allá de su deber” para resolver problemas bajo estrés. Estos rasgos de competencia son característicos de los administradores exitosos. Los motivos y las competencias son “rasgos maestros” operantes intrínsecos o auto-iniciados que predicen lo que las personas harán en sus trabajos a un largo plazo sin supervisión estricta.

Auto-Concepto. Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona. Auto-confianza, la creencia de una persona de que podría ser más eficaz casi en cualquier situación, es parte del concepto del yo de esa persona. Los valores de una persona son motivos reflejos que predicen lo que hará a corto plazo en situaciones en las que otros están a cargo.

Conocimiento. Información que una persona tiene en áreas de contenido específico. El conocimiento de un cirujano sobre los músculos y nervios del cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. Las calificaciones en las pruebas de conocimiento frecuentemente fallan al predecir el desempeño laboral

porque no miden los conocimientos y las destrezas en la forma en que son realmente usadas en el trabajo. Muchas pruebas de conocimiento miden los conocimientos memorizados sin una comprensión cabal, cuando lo que es verdaderamente importante es la habilidad para encontrar información las pruebas de conocimiento predicen lo que una persona puede hacer, no lo que hará.

Destreza. La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. La destreza física de un médico para suturar una herida y dejar una marca casi imperceptible; la habilidad de un programador de computadoras para organizar 50,000 líneas de códigos en un orden secuencial lógico. Las competencias mentales o de destrezas cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de datos y conocimiento, determinación de causas – efectos, organización de datos y planes) y pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos). Las competencias de conocimiento y destrezas tienden a ser características visibles y superficiales de las personas. Las competencias de auto-concepto, de rasgo y de motivos son más profundas, están más escondidas y son el centro de la personalidad. Las competencias de conocimiento superficial son relativamente fáciles de desarrollar; el entrenamiento es la manera más efectiva en cuanto a costo para garantizar las habilidades de los empleados. Las competencias de motivos nucleares (core) y de rasgo en la base del iceberg de la personalidad son las más difíciles de evaluar y de desarrollar; es más efectivo en cuanto al costo el seleccionar para estas características.

Para estos mismos autores las competencias de auto-concepto se hallan en algún lugar intermedio. Las actitudes y los valores tales como la auto-confianza pueden cambiarse con el entrenamiento, psicoterapia, y/o experiencias positivas de desarrollo, aunque con tiempo y no sin dificultades. Muchas organizaciones seleccionan sobre la base de competencias de conocimiento superficial y de destreza. Las organizaciones probablemente deberían seleccionar para las competencias de motivos nucleares y de rasgo y enseñar los conocimientos y destrezas necesarias para realizar trabajos específicos.

**Figura 1. Representación de competencias en Iceberg**

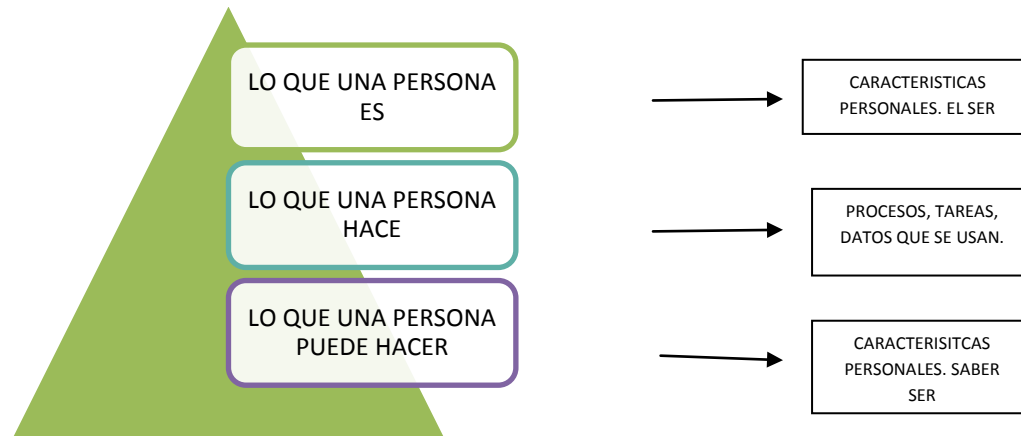


**Fuente: Hay Group (1996)**

Es así que las competencias son un conjunto de atributos que poseen las personas, y así como también es una interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

En las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pro de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano. Cuando se indica que alguien es competente generalmente se refieren a una persona que desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente. Esto implica comprender que existen muchos alcances, lo cual hace suponer que implica habilidad de trabajar conforme a un estándar, realizar una tarea, una característica subyacente a una persona que resulta en un rendimiento superior o efectivo. La siguiente gráfica, lo refleja:

**Figura 2. Las Competencias y sus Elementos.**



**Fuente: Cejas, M. (2005).**

Para Spencer y Spencer, citado por Alles (2003:59) las competencias “son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. En consecuencia, las competencias diferenciadoras son las que distinguen a aquellos trabajadores de actuación superior con los que actúan medianamente. Es decir, las competencias consisten en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido y calidad de conocimientos, capacidades cognoscitivas o conductuales. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la competencia laboral es la construcción de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo.

Cejas y Grau (2005) hacen mención a la clasificación de McClelland (1973), quien clasifica las competencias en técnicas y genéricas, entendiéndose por las primeras aquellos conocimientos, habilidades y destrezas (parte superior del iceberg) y por las segundas, es decir, las genéricas la parte blanda, es decir, las actitudes, rasgos, motivos, rol social e imagen en sí mismo (base del iceberg). De igual manera, los especialistas explican la clasificación estructurada por Vargas (1999), quien destaca en sus prescripciones tres grupos:

1. Las básicas, se orientan a habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral y matemáticas.
2. Las genéricas, están dadas por desempeños en diferentes sectores o actividades, por lo general en relación con el manejo de equipos.
3. Las específicas, se refieren a las ocupaciones concretas y no transferibles fácilmente.

Siguiendo a Le Boterf (1996:227), ‘‘la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar’’.

El saber actuar. Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.

El querer actuar. Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

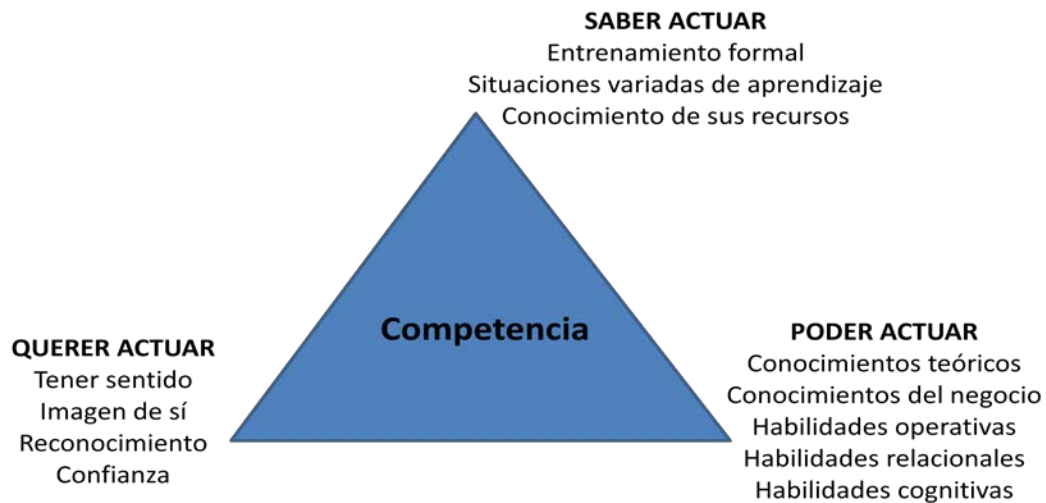
El poder actuar: En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

El triángulo mostrado por Le Boterf (1996) ha servido de referencia para entender los elementos que conforman el denominado concepto de competencia, a las personas se les contrata para que actúen, para ello es necesario que puedan actuar bajo los estándares que la organización tiene para el cargo específico que quiere ocupar, para actuar en el área donde se incursiona, según este autor, es necesario contar con ciertos conocimientos teóricos, además de los del negocio, mencionando además habilidades

operativas, relacionales y cognitivas. Pero teniendo este tipo de poder, si no se quiere actuar, fundamentado en sentido de pertenencia, auto-imagen positiva, reconocimiento y confianza, no se podrá actuar, aún más, teniendo estos dos poderes de actuar y querer, si no se sabe cómo también se llega a la parálisis.

Todo esto lleva a los componentes del talento individual de que plantea Jericó (2001), donde a la interrelación de los poderes conceptualizados por Le Boterf le agrega que existe una zona donde ellos se entrelazan para producir los resultados esperados, como puede verse en la Figura 3.

**Figura 3. Elementos de las Competencias.**



**Fuente: Guy Le Boterf (1996).**

Puede notarse en la conceptualización que hace Jericó (2001) que el talento del recurso humano se consigue desarrollar sólo cuando el “quiero”, “consigo” y “puedo” llegan a la zona de convergencia donde se tiene el momento preciso, la motivación adecuada y la intención de alcanzar lo que se ha propuesto. Ver Figura 4.



**Figura 4. Componentes del Talento Individual.**



**Fuente: Jericó, P. (2001).**

Para la autora el talento está compuesto de tres variables: las capacidades, el compromiso y la acción, las tres son necesarias por igual, si vemos las capacidades hacen referencia tanto a los conocimientos como a las habilidades. El compromiso lo identifica como la motivación por pertenecer a una organización aportando valor y la acción construye los resultados. La suma de las tres variables constituye entonces el talento individual, siendo éste la materia prima de la innovación.

En opinión de los autores Alles (2003) y Spencer (1993) para establecer un perfil de competencias se identifica a los trabajadores mejor considerados, se analiza sus conductas y se traduce en términos de competencias, es así como se tiene una referencia concreta de un sector o una actividad, esta orientación ha servido de base en el desarrollo del presente trabajo de investigación ya que se ha tomado el personal de un departamento considerado por encima de la media y se ha intentado establecer ese perfil de competencias que hace la diferencia de actuación.

Para los mencionados autores la competencia genérica de Logro y Acción está sustentada en conductas tales como Orientación al Logro o a Resultados, preocupación por el Orden y la Calidad, la Iniciativa, la Búsqueda de Información, Capacidad de Innovación y hacer un Esfuerzo Adicional. De igual manera perciben la competencia genérica de Influencia como la concurrencia de comportamientos que denotan Impacto en los Demás, un Conocimiento profundo de la Organización, un Desarrollo de Relaciones, además de Excelentes Relaciones Interpersonales para con los compañeros de trabajo en todos los niveles entre los que interactúa y con los diferentes públicos de la organización, entre las competencias genéricas de Ayuda y Servicio se encuentran la Orientación al Servicio al Cliente, la Capacidad de Escuchar y Sensibilidad Interpersonal.

En ese orden de ideas, continuando con la referencia a Spencer y Alles, las competencias genéricas Cognitivas se sostienen con el Conocimiento Técnico, Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual. En cuanto a la competencia genérica de Eficacia Personal se nutren de comportamientos tales como el Autocontrol, la Confianza en sí Mismo, la Adaptabilidad al Cambio o Flexibilidad, Compromiso con la Organización e Integridad. Por último las competencias Gerenciales se apoyan en conductas asociadas al Desarrollo de las Personas, Dar Directrices y Trabajo en Equipo y Liderazgo.

### **Definición de Términos Básicos**

Adaptabilidad al cambio. Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en si.

Aseguramiento de la Calidad: Consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad de la empresa.

Auto Concepto. Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona. Auto-confianza. Auto-confianza, la creencia de una persona de que podría ser más eficaz casi en cualquier situación, es parte del concepto del yo de esa persona. Los valores de una persona son motivos reflejos que predicen lo que hará a corto plazo en situaciones en las que otros están a cargo.

Autocontrol. Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Búsqueda de Información. Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implican buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto.

Calidad del trabajo. Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Capacidad de entender a los demás. Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

Característica Subyacente: una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Competencia Laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Competencia Relacionada: la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio estándar.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Compromiso con la Organización. Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones obligado por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de acciones acordadas.

Comunicación. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Conciencia Organizacional. Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores y demás.

Confianza en sí mismo. Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Construcción de Relaciones. Capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Conocimientos. Información que una persona tiene en áreas de contenido específico. El conocimiento de un cirujano sobre los músculos y nervios del cuerpo humano.

Conocimiento Organizativo. Capacidad de entender las relaciones de poder dentro de las organizaciones y utilizarlas adecuadamente.

Conocimiento Técnico. Capacidad para solventar las cuestiones operativas que plantea el trabajo.

Credibilidad Técnica. Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Desarrollo de las personas. Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

Destreza: La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o de destrezas cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de datos y conocimiento, determinación de causas – efectos, organización de datos y planes) y pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos).

Esfuerzo Adicional. Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Evaluación de Competencia Laboral: Proceso mediante el cual se reúnen

suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo. De conformidad con el procedimiento descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas.

**Evaluación del Desempeño:** Consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad.

**Formación, Educación y Experiencia.** Son todos los conocimientos básicos adquiridos a lo largo de la vida, requeridos para el mejor desempeño de las actividades en el cargo que se ocupa.

**Gestión por Competencia:** Herramienta estratégica indispensable que permite impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

**Impacto en los demás.** Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos. Con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

**Iniciativa.** Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

**Innovación.** Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de cosas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear situaciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúa.

**Integridad.** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar

dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

**Liderazgo.** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.

**Modalidad de Contacto.** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

**Motivos:** Son las cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan la conducta hacia acciones o metas y la alejan de otras. Esto quiere decir que las personas motivadas por el logro consistentemente se fijan a sí mismo metas desafiantes, se responsabilizan personalmente por cumplirlas y utilizan la retroalimentación para hacer algo mejor.

**Orientación al Cliente.** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Involucra esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes.

**Orientación a los resultados.** Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**Pensamiento Analítico.** Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones,

estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

**Pensamiento Conceptual.** Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja.

**Preocupación por el Orden y la Calidad.** Interés por reducir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.

**Rasgos.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo el tiempo de reacción y buena visión son rasgos físicos de competencia de los pilotos de combate. El auto-control emocional y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” de un tipo más complejo.

**Sensibilidad Interpersonal.** Capacidad para escuchar adecuadamente y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresado, o lo expresen parcialmente.

**Trabajo en equipo.** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, un grupo debe funcionar en equipo, es decir, trabajar en procesos, tener tareas y objetivos compartidos.



### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología es fundamental para el marco del desarrollo de una investigación de carácter científico, en ella se plantea la modalidad a seguir para recabar la información, la operacionalización de las variables y la manera como se plantearan los resultados a lo que (Bueno, 2003:16) “La metodología representa la manera de organizar el proceso de investigación, controlar sus resultados y presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. Se ocupa de normas del proceso de investigación, que pretenden su validez lógica”

##### ***Diseño de la Investigación.***

Se considera la metodología como el estudio del método que ofrece una mejor comprensión de ciertos caminos que han probado su utilidad en la práctica de la investigación, con el objeto de evitar los obstáculos que entorpezcan el trabajo científico. Al respecto, Sabino (2000; 91) señala que el “diseño de investigación es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”: Es por ello que se puede afirmar que, el diseño metodológico representa el esquema concreto a utilizar para completar el trabajo de investigación.

En tal sentido, el desarrollo de este trabajo cumple con las características de los diseños no experimentales, por cuanto se intenta describir el fenómeno objeto de estudio, también se llaman métodos descriptivos.

### ***Tipo de Investigación***

En el caso específico de esta investigación, se considera de Campo, por cuanto el investigador recogerá información directamente del contexto donde operan los trabajadores, es decir directamente de la realidad.

Según Méndez (1988), en cuanto al tipo de investigación, se puede considerar dos tipos básicos de investigación: de campo. En la investigación de campo los datos son recogidos de forma directa de la realidad, estos datos son llamados datos primarios, denominación que alude al hecho que son datos originales productos de la investigación y experiencia empírica. Por otro lado señala que en la investigación documental o bibliográfica los datos son obtenidos a partir de informes que tienen información ya recolectada y procesada, a los que se le denomina datos secundarios; por ser obtenidos a través de la investigación y publicación por parte de terceros.

Por último, de acuerdo a su finalidad la investigación será aplicada, por cuanto pretende estudiar y ofrecer soluciones a un problema. Es por esta razón que la modalidad de esta investigación estará enmarcado en un proyecto factible a lo que la Universidad Experimental Pedagógica Libertador (2011; 7): establece “El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo bien sea en una investigación de campo o de tipo documental y puede referirse a programas, políticas, procesos entre otros”. Es debido a estos parámetros que esta investigación se considera proyecto factible.

### ***Nivel de Investigación***

Para Méndez (1988) el nivel de la investigación dependerá del nivel de conocimiento al que espera llegar el investigador. Igualmente se considera para efecto de la investigación los objetivos internos que se proponga el investigador, en consecuencia el nivel es de carácter descriptivo, porque se identifican los elementos y

características implícitas del estudio, en la etapa de planteamiento del problema al diagnosticarse la situación actual mediante el análisis de la evaluación profesional y el desempeño del recurso humano que labora en el Departamento de Planta de Pulpa y Destintado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2001;35) señala: “...que los datos se recogen por medio de un diagnóstico donde se describirán sistemáticamente los factores que inciden en el problema de forma directa de la realidad por el propio investigador”

### ***Población y Muestra***

Considerando el alcance del significado de la población, Ander-Egg (1992: 57) la define como “aquella que constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar”. El estudio de la población estará representado por el total de trabajadores que laboran en el Departamento de Pulpa y Destintado, los cuales hacen un total de 235 personas.

Una vez delimitada la población de estudio, se debe seleccionar una muestra representativa que sea un reflejo fiel del conjunto de dicha población. La muestra es definida por (Bernal, 2000:159) como: “parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” .

En este sentido, con respecto a la muestra, la cual es una porción representativa de la población, la misma será intencional, que es aquella que no se elige al azar sino que por razones determinadas, el investigador decide el mismo quienes serán integrantes de la misma. En este caso se seleccionarán dos muestras, la primera de ellas con un grupo de cinco personas todas pertenecientes al departamento de Recursos Humanos y capacitadas en cuantos a competencias, a quienes se les aplicará una entrevista preparada para tal fin y una segunda muestra escogida del personal del departamento de Pulpa y Destintado. El investigador considera en forma muy puntual que los criterios para escoger la muestra en este estudio corresponden a los siguientes:

1. El departamento de Pulpa y Destintado es uno de los más representativos de la cadena de producción del papel.
2. El personal que labora en este departamento generalmente está sometido a cursos y talleres de carácter técnico, lo que implica que en el perfil del puesto de trabajo se debe valorar las competencias, significando ello que la formación o preparación es uno de los elementos que determina la ventaja competitiva de las empresas. La formación continua es un sustento esencial en la gestión por competencias, ya que el desarrollo de las competencias laborales viene dado por el proceso de formación sumado a la experticia en los cargos.

3. Se aplica la fórmula estadística para cálculo de la muestra:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q)$$

donde sustituyendo los valores de:

N = Total de la población = 235

Z = 1,96 para un nivel de confianza del 95%

p = q = 0,5

d = 0,1 de precisión para el estudio

Se obtiene como resultado  $n = 30,22$  por lo que el tamaño de la muestra a la que se aplica la entrevista es de 30 trabajadores, todos pertenecientes al Departamento de Pulpa y Destintado de una empresa productora de papel. Destacando las consideraciones que trae la escogencia de este tipo de muestreo donde los resultados del estudio son aplicables a la muestra seleccionada.

A continuación se exhiben los cargos y el número de trabajadores del Departamento de Pulpa y Destintado que serán objeto de la aplicación del instrumento diseñado: Jefe de Operaciones (1), Técnico de Sala de Control (2), Técnico de Refinación (2), Técnico de Blanqueo (2), Técnico de Turno (2), Técnico

de Procesos (2), Montacarguista (2), Operador de Máquina Pesada (2), Operador Patio de Madera (2), Obrero General (13).

### ***Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos***

La recopilación de datos es la etapa del proceso de la investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema. Es decir, cuando se tienen los elementos que determinan lo que se va a investigar, se pasa al campo de estudio, para efectuar la recopilación o recolección de datos, resaltándose el hecho que la misma se remite al uso de técnicas, que establecen las formas o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso de tal recopilación. Por lo tanto, la selección y aplicación de recursos para la compilación de información es completamente determinante en el éxito de la investigación. Basado en ello, Sabino, (2000:145), los define como “...cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.” Para este caso la técnica a ser utilizada será la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento.

La entrevista, según Díaz (2005), es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. Corbetta (2007) opina que es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Para el caso de esta investigación se aplica en principio una entrevista a efectos de identificar las competencias que prevalecen en el departamento seleccionado como objeto de estudio, la misma está conformada por cuatro preguntas. (Ver anexo 1).

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas en la recolección de datos, ya que es adaptable a las necesidades del investigador, lo que permite obtener la opinión acorde con una situación o problema determinado. De acuerdo a lo expresado por Sabino, (2000:104), la encuesta “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. La encuesta será aplicada a través de un instrumento compuesto por cuarenta (40) preguntas de selección simple para así conocer de parte de las fuentes

consultadas el proceso de evaluación de desempeño y si poseen una matriz de competencias laborales. (Ver anexo N° 2).

### ***Técnicas y Análisis de la Información.***

Según (Trujillo, 1990:97) señala que “...el análisis es el desglosamiento del todo en sus partes componentes con el fin de profundizar en cada una de ellas. Se puede decir que son descripciones específicas de los datos para compararlos entre sí”

En la presente investigación, serán ordenados y tabulados los datos obtenidos. Luego, será ordenada la información a través de tablas porcentuales con los ítems pertinentes a cada variable estudiada. Y se mostrarán los resultados en gráficos circulares (tortas), llevando en la parte final análisis de los resultados obtenidos.

### ***Validez***

Los instrumentos de recolección de datos fueron analizados mediante el juicio de expertos, con la participación de un metodólogo, y dos profesionales especialistas en el área de Recursos Humanos. Prof. Dinayda Quintana, Doctora en Relaciones de Trabajo; Lic. Ana Anzola, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; Ing. MSc. Nabor Chirinos, doctorante en Ciencias Gerenciales, Consultor. Quienes tendrán la tarea de validar los instrumentos.

### ***Confiabilidad***

Se realizó con la ayuda de un experto de estadística, que aplicó el cálculo del Alfa Cronbach, del cual (Hernández, Fernández y otros 2004:216), expresa que “Ese coeficiente determina la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala”.

En la aplicación de este estadígrafo se obtuvo el siguiente resultado:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \times \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] \qquad \alpha = 0,9141$$

Se tiene alta confiabilidad

| <b>Criterio de Confiabilidad</b> | <b>Valores</b> |
|----------------------------------|----------------|
| No es confiable                  | -1 a 0         |
| Baja Confiabilidad               | 0,01 a 0,49    |
| Moderada Confiabilidad           | 0,5 a 0,75     |
| Fuerte Confiabilidad             | 0,76 a 0,89    |
| Alta Confiabilidad               | 0,90 a 1       |

### ***Estrategia metodológica.***

La operatividad de la gestión por competencias se obtiene a través de presupuestos teóricos metodológicos que posibilitan la inserción de esa gestión en la gestión de Recursos Humanos, por lo cual se exige de métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo, de perfiles y de competencias.

Uno de ellos es el Guión de Entrevistas, el cual se seleccionó para conocer y de ese modo describir el proceso de evaluación del desempeño que se emplea al personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa analizada. El mismo consta de cuatro preguntas que serán aplicadas a un panel de 5 personas del departamento de Recursos Humanos de la empresa, quienes a ofrecer sus respuestas permitirán dar cumplimiento al objetivo 1 de la presente investigación.

Además se selecciona el Método de Expertos o de Delphi por rondas para determinar competencias laborales subyacentes en el personal del departamento de Pulpa y Destintado, a estos efectos se crea un grupo de expertos con los que se trata de identificar las competencias genéricas bajo el siguiente modus operandi:

1. Creación de un grupo de expertos aprobado por la alta dirección de la organización, quienes recibieron entrenamiento de Gestión por Competencias, entrenamiento este participativo e interactivo, ejemplificando casos referidos sobre Assessment Center. concluido el entrenamiento se presentan resultados y reflexiones de los expertos.
2. Desarrollo de la primera ronda donde a cada experto del grupo se le entrega una hoja en la cual deben responder: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el cargo?

3. Desarrollo de la segunda ronda, donde se entrega por separado a cada experto la matriz producto de la primera ronda y se les pregunta: ¿Está usted de acuerdo que esas son las competencias para ese cargo?
4. Una vez respondida la pregunta y recogida las respuestas de todos los expertos se determina el nivel de concordancia expresado en porcentaje determinándose así las competencias presentes en los trabajadores del departamento analizado. Este proceso identifica las competencias que darán respuesta al objetivo 2.



**Tabla 1. Cuadro Técnico Metodológico**

| <b>OBJETIVO GENERAL</b>                                                                                                                                       | <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>                                                                                                      | <b>DIMENSIÓN</b>                                                  | <b>DEFINICION DIMENSIÓN</b>                                                                                                                                  | <b>INDICADOR</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>TECNICA E INSTRUMENTO</b>                                    | <b>FUENTES</b>                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Proponer Modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el personal del Departamento de Pulpa y Destintado de una empresa productora de papel. | Describir el proceso de evaluación del desempeño que se aplica al personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa | Proceso de la Evaluación del Desempeño actual                     | Establece la identificación, medición y administración del desempeño humano en la empresa.                                                                   | Proceso y Tipo de evaluación de desempeño.<br>Ítems: desde 1 al 27                                                                                                                                                      | Entrevista<br><br>Panel de Expertos                             | Personal de Recursos Humanos<br><br>Trabajadores del Dep. de Pulpa y Destintado |
|                                                                                                                                                               | Identificar las competencias del personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa.                                 | Competencias del personal del Departamento de Pulpa y Destintado. | Son características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo en el Dpto. de Pulpa y Destintado. | Logro<br>Ítems: 28 al 33<br>Ayuda y Servicio<br>Ítems 34 al 36<br>Influencia<br>Ítems: 37 al 40<br>Cognitivas<br>Ítems: 41 al 43<br>Competencias Gerenciales<br>Ítems: 44 al 46<br>Eficacia Personal<br>Ítems: 47 al 51 | Encuesta a trabajadores del Departamento de pulpa y destintado. | Personal de Recursos Humanos<br><br>Trabajadores del Dep. de Pulpa y Destintado |

**Tabla 1 (Cont.)**

| <b>OBJETIVO GENERAL</b>                                                                                                                                       | <b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>                                                                                                                  | <b>DIMENSIÓN</b>                                                                        | <b>DEFINICION DIMENSIÓN</b>                                                                                                                                                 | <b>INDICADOR</b>                                                                                                                          | <b>TECNICA E INSTRUMENTO</b>                                    | <b>FUENTES</b>                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Proponer Modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el personal del Departamento de Pulpa y Destintado de una empresa productora de papel. | Diseñar el Modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el personal del Departamento de Pulpa y Destintado para la empresa | Principios corporativos de la empresa.<br><br>Tipos de competencias para ser evaluadas. | Son los principios que rigen la organización, Filosofía Gerencial, Visión, Misión, Valores.<br><br>Son las competencias identificadas como las que se necesitan en el Dpto. | Misión y visión, valores de la organización.<br>Ítems: 52 al 56<br><br>Evaluación del desempeño basado en competencias.<br>Ítem: 57 al 60 | Encuesta a trabajadores del Departamento de Pulpa y Destintado. | Trabajadores del Dep. de Pulpa y Destintado |

**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo muestra los resultados de la aplicación de tres instrumentos, cada uno de los cuales persigue un fin particular, de inmediato se pasa a mostrar los resultados en el orden en el cual fueron colectadas las respuestas.

El *Guión de Entrevistas* utilizado y aplicado 5 personas del Departamento de Recursos Humanos arrojó los siguientes resultados:

*Pregunta 1:* Todos responden afirmativamente.

*Pregunta 2:* Todos responden que se tiene una medición por resultados.

*Pregunta 3:* Existe coherencia total acerca de los pasos que siguen, los cuales se muestran a continuación:

Pasos:

1. Definir el cargo. Asegura que el supervisor y subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del cargo.
2. Evaluar el desempeño en función del cargo. Incluye calificación en relación con una escala definida previamente.
3. Retroalimentación. Comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

*Pregunta 4:* El instrumento utilizado por la organización se muestra en el anexo 1.

En segunda instancia se aplica el *Método de Expertos* a un grupo de personas previamente seleccionados y entrenados en materia de Desempeño por Competencias, donde se obtiene una lista de comportamientos observables presentes en el personal de Pulpa y Destintado, los cuales se listan a continuación:

### **Competencia genérica: Logro**

Orientación a Resultados

Iniciativa

Innovación

Calidad en el Trabajo

Búsqueda de Información

Esfuerzo Adicional

### **Competencia genérica: Ayuda y Servicio**

Capacidad de Escuchar

Sensibilidad Interpersonal

Orientación al Cliente

### **Competencia genérica: Influencia**

Impacto en los Demás

Conocimiento Organizacional

Desarrollo de Relaciones

Relaciones Interpersonales

**Competencia genérica: Competencias Cognitivas**

Credibilidad Técnica

Pensamiento Analítico

Pensamiento Conceptual

**Competencia genérica: Competencias Gerenciales**

Desarrollo de Personas

Trabajo en Equipo

Liderazgo

**Competencia genérica: Eficacia Personal**

Confianza en sí Mismo

Autocontrol

Compromiso con la Organización

Adaptación al Cambio

Integridad

Estos comportamientos al ser evaluados en cuanto a la cantidad de respuestas, aplicabilidad en el puesto y contrastadas con las bases teóricas sobre las cuales se erige la investigación, además de revisión con expertos del área en la organización se establece una relación con las competencias genéricas de Logro y Acción, de

Influencia, de Ayuda y Servicio, Cognitivas, de Eficacia Personal y Competencias Gerenciales a efectos de utilizar la guía de Martha Alles en la identificación de la competencias genéricas y conductas observables en el personal seleccionado para ser entrevistado.

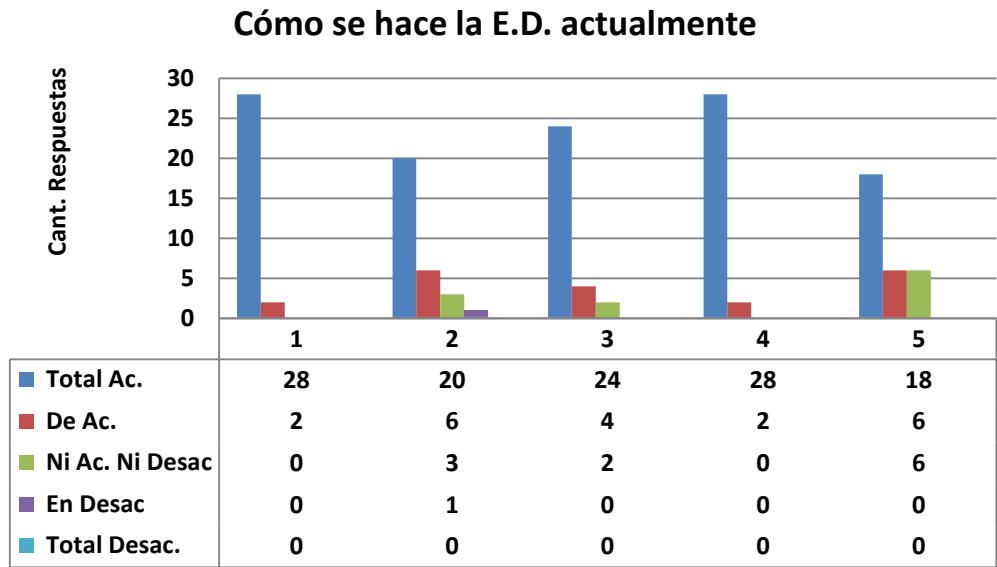
Una vez establecida la relación se procede a desarrollar un instrumento a ser aplicado al grupo de 30 personas del mismo departamento. Para el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento se estructuró en cuatro dimensiones, con sus respectivos indicadores según muestra la siguiente tabla:

**Tabla 2. Metodología de análisis de los resultados.**

|                                                             |                                                                         |               |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Dimensión: Proceso de Evaluación de Desempeño actual        |                                                                         |               |
| Indicador:                                                  | Cómo se hace actualmente el proceso de ED.                              | Ítem 1 al 5   |
|                                                             | Tipo actual de Evaluación de Desempeño                                  | Ítem 6 al 11  |
|                                                             | Cómo se manejan los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño. | Ítem 12 al 17 |
|                                                             | Estructura que soporta la Evaluación de Desempeño.                      | Ítem 18 al 25 |
|                                                             | Beneficios de aplicación de la Evaluación de Desempeño.                 | Ítem 26 al 27 |
| Dimensión: Competencias del personal de Pulpa y Destintado. |                                                                         |               |
| Indicador:                                                  | Logro                                                                   | Ítem 28 al 33 |
|                                                             | Ayuda y Servicio                                                        | Ítem 34 al 36 |
|                                                             | Influencia                                                              | Ítem 37 al 40 |
|                                                             | Cognitivas                                                              | Ítem 41 al 44 |
|                                                             | Gerenciales                                                             | Ítem 45 al 46 |
|                                                             | Eficacia Personal                                                       | Ítem 47 al 51 |
| Dimensión: Principios Corporativos                          |                                                                         |               |
| Indicador:                                                  | Misión                                                                  | Ítem 52 al 56 |
| Dimensión: Tipos de Competencias a Evaluar                  |                                                                         |               |
| Indicador:                                                  | Tipos de Competencias                                                   | Ítem 57 al 60 |

Los mismos se ponen en evidencia con los gráficos mostrados a continuación. Ellos están diseñados según los niveles de respuesta ofrecido por los participantes en la aplicación del instrumento.

**Gráfico 1. Cómo se hace actualmente el Proceso de Evaluación de Desempeño.**



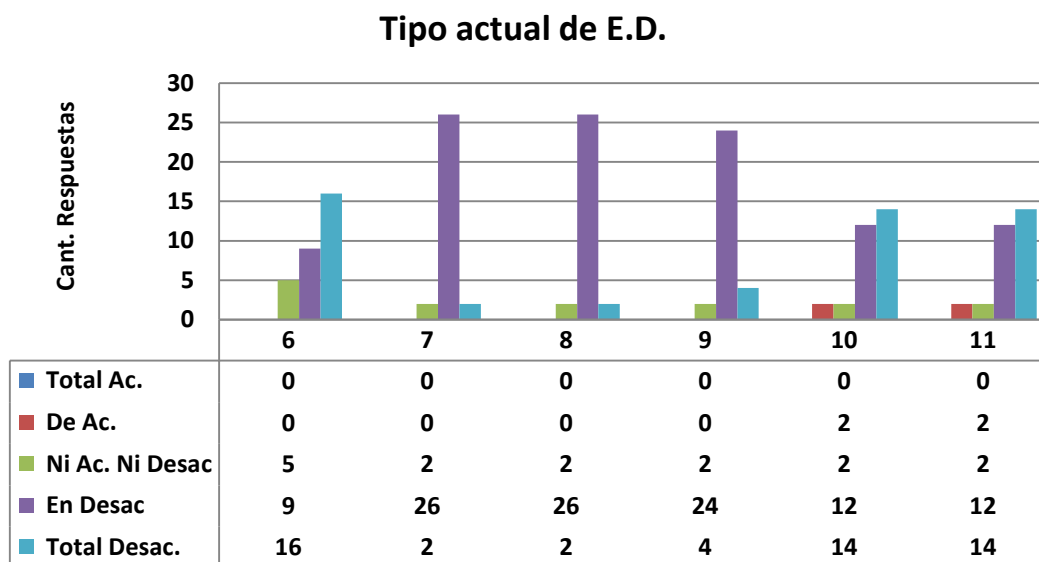
**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede notar en el Gráfico 1 que contiene respuestas a las afirmaciones de los ítems desde el 1 hasta el 5, las que se relacionan directamente con el cómo se hace el Proceso de Evaluación de Desempeño en la actualidad dentro del Departamento de Pulpa y Destintado.

Observando que ciertamente existe y se aplica un Procedimiento de Evaluación de Desempeño ya que de las 30 personas encuestadas, 28 responden que están totalmente de acuerdo y 2 de acuerdo. Respecto a la segunda afirmación si se suma los niveles de “total acuerdo” y “de acuerdo” se tiene que 26 personas de 30 contestan que se les informa con anticipación que habrá Evaluación de Desempeño; En el caso de la afirmación 3 las respuestas mayoritariamente están entre “Total Acuerdo” y “De Acuerdo” hasta 28 de 30 posibles. Si se mira el ítem 4, presenta el mismo comportamiento de las respuestas de la afirmación 1. Asimismo en el caso de las respuestas al ítem 5 se tiene que entre “Total Acuerdo” y “De Acuerdo” suman 24 respuestas en esos niveles.

En conclusión por las respuestas se puede inferir que “existe y se aplica” un procedimiento de Evaluación de Desempeño, en general se informa con anticipación que la misma se producirá, ella generalmente se aplica por el supervisor inmediato, se hace periódicamente y las respuestas en la afirmación 5 verifican lo preguntado en la interrogante 3.

**Gráfico 2. Tipo actual de Evaluación de Desempeño.**



**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

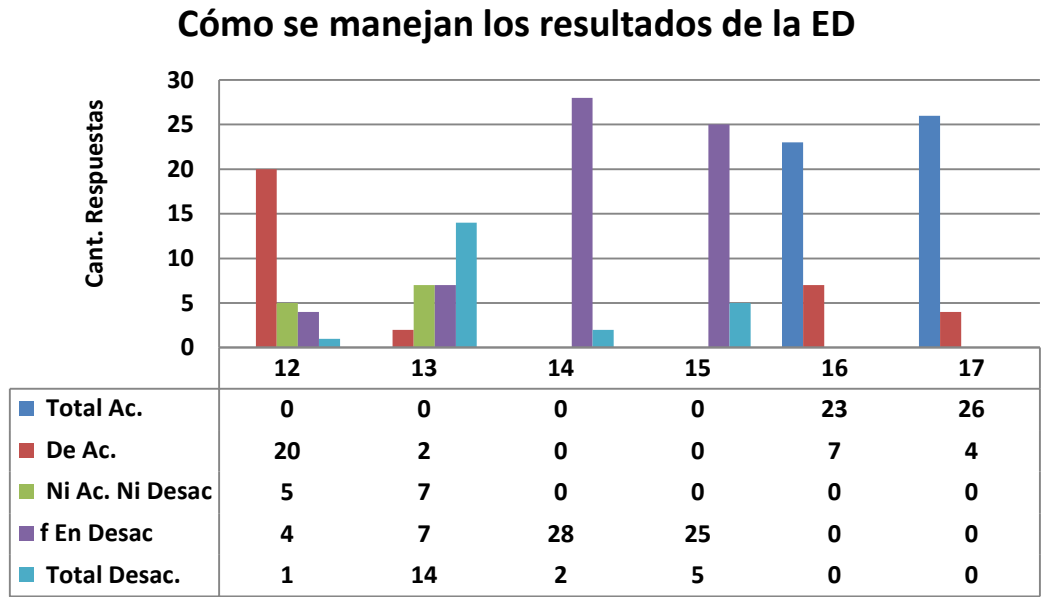
Se observa en el Gráfico 2 que contiene las afirmaciones de los ítems 6 al 11 que se relacionan con el tipo de Evaluación de Desempeño que se lleva a cabo en este departamento. En la afirmación 6 referida a si intervienen personas diferentes al supervisor se encuentra que 25 de las 30 personas encuestadas contestan entre “En Desacuerdo” (9) y “En Total Desacuerdo” (16); respecto del ítem 7 acerca de si el Proceso de Evaluación de Desempeño está basado en competencias las respuestas son mayoritariamente “En Desacuerdo” y “Total Desacuerdo”; Estos niveles se mantienen con las siguientes preguntas (8 y 9) acerca de conocer y discutir los criterios y factores usados en el Proceso de Evaluación de Desempeño actualmente



utilizado. Los resultados son parecidos con aquellos acerca de estar de acuerdo con los factores y criterios utilizados.

Se hace evidente que el Proceso de Evaluación de Desempeño utilizado en la actualidad no se hace basado en competencias y según las respuestas se puede afirmar que la Evaluación de Desempeño cumple con los parámetros de ser una evaluación tradicional.

**Gráfico 3. Cómo se manejan los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño.**



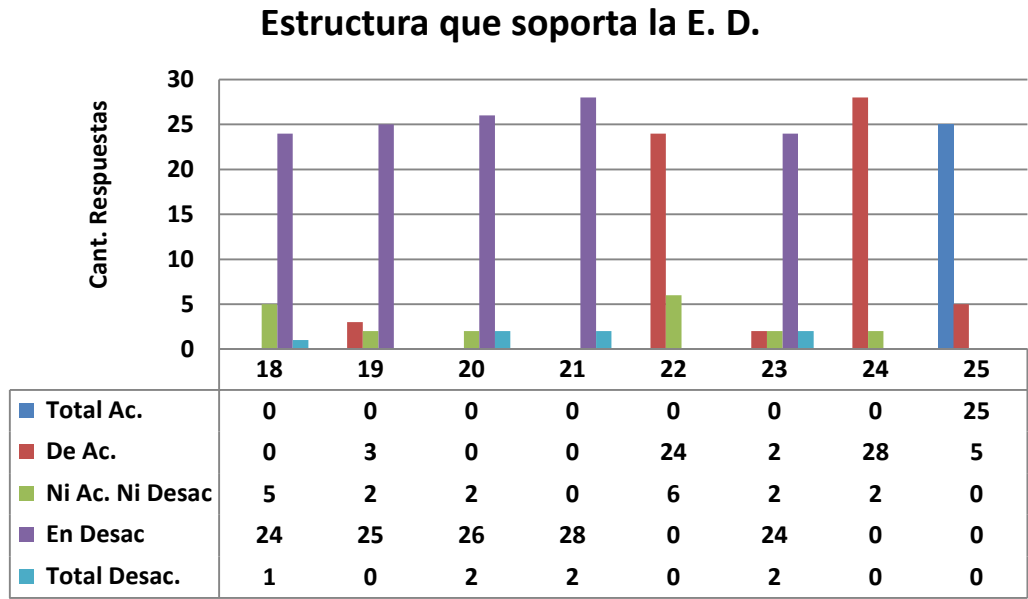
**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se presta atención en el Gráfico 3 que contiene las afirmaciones desde la 12 hasta la 17, donde se nota que ninguna persona está “Totalmente de Acuerdo” en que les informa de manera oportuna de los resultados de la Evaluación de Desempeño, sin embargo una buena cantidad de respuestas está en “De Acuerdo” (20), al hacer referencia de los resultados de la aplicación de la Evaluación de Desempeño por escrito, apenas dos (2) dicen estar “De Acuerdo” y en “Total desacuerdo” catorce (14); en la afirmación marcada como 14, el resultado es que prácticamente nadie

recibe información acerca de los incentivos laborales producto de los resultados de la Evaluación de Desempeño; los resultados de la Evaluación de Desempeño muy elevado no coinciden con lo que las personas esperan de esa evaluación. En los ítems 16 y 17 acerca de cómo influye el resultado de la Evaluación de Desempeño en los incrementos salariales y las promociones hay una tendencia importante a considerar que tienen un gran peso en estas decisiones.

Todo ello hace pensar que las personas reciben la información de los resultados de su Evaluación de Desempeño, sin embargo, no se les entrega por escrito en la misma proporción, en cuanto a los incentivos laborales y el acuerdo acerca de las expectativas con los resultados, aquí las respuestas indican un casi total desacuerdo. Referente a los ítems 16 y 17, ya se emitió opinión.

**Gráfico 4. Estructura que soporta la Evaluación de Desempeño.**

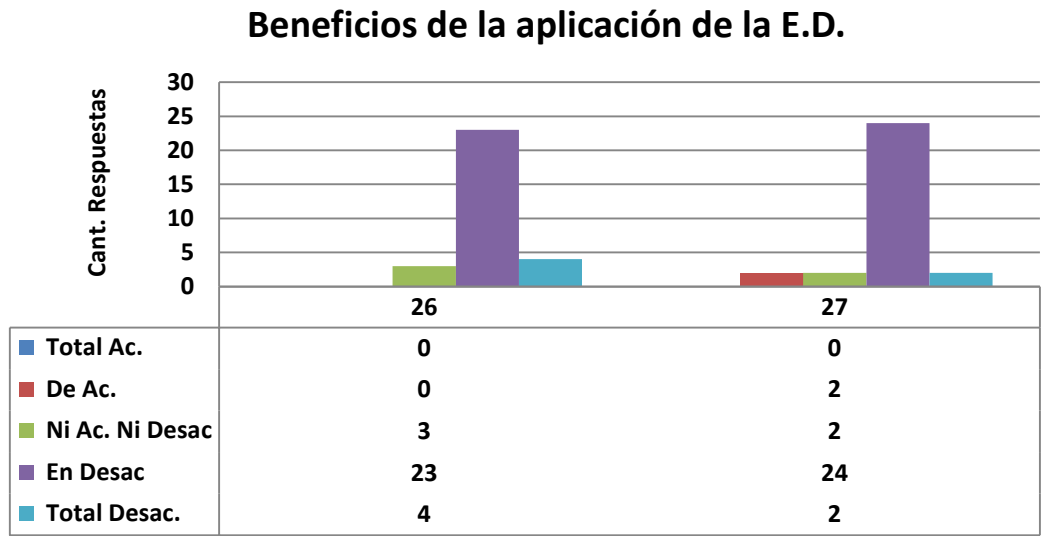


**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede percibir en el Gráfico 4 que contiene los ítems desde el 18 hasta el 25, las respuestas asociadas a las afirmaciones referidas a ser más productivos impulsados por la Evaluación de Desempeño, así como si consideran efectivo el

proceso, el hecho de mantener un sistema formal de reconocimiento según los desempeños demostrados y planes de capacitación a aquellos quienes no resultaren favorecidos en sus respectivas Evaluaciones de Desempeño tienen un puntaje bajo hacia el estar de acuerdo y muy elevado en el desacuerdo de las personas hacia estos elementos, en cuanto a conocer las escalas de evaluación, en la afirmación 22, un número importante menciona que existen escalas de calificación previamente definidas, pero no aparenta haber claridad en las metas dadas las respuestas manifestadas, en cuanto a que puedan las metas ser alcanzadas y evaluadas, existe un acuerdo considerable, afirmación 24.

**Gráfico 5. Beneficios de aplicación de la Evaluación de Desempeño.**

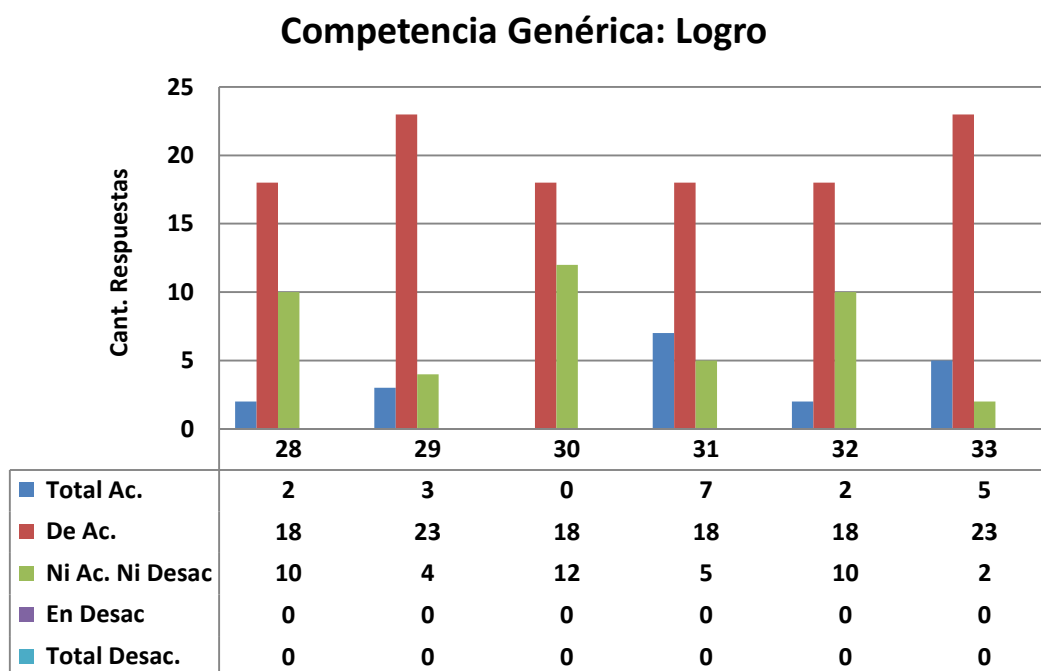


**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede distinguir en el Gráfico 5 que contiene los ítems desde el 26 al 27, se hace evidente que es un sentir de las personas encuestadas que como consecuencia de los resultados de la Evaluación de Desempeño no reciben capacitación, además que no se les da reconocimiento formal al superar con éxito la evaluación, lo que contrasta con las respuestas obtenidas en las preguntas 16 y 17 referidas a cómo influye el resultado de la Evaluación de Desempeño en los incrementos salariales y

las promociones, es decir, se interpreta que en las cuatro respuestas las personas sienten que la Evaluación de Desempeño no cumple con lo que pudiera esperarse como resultado de una evaluación exitosa.

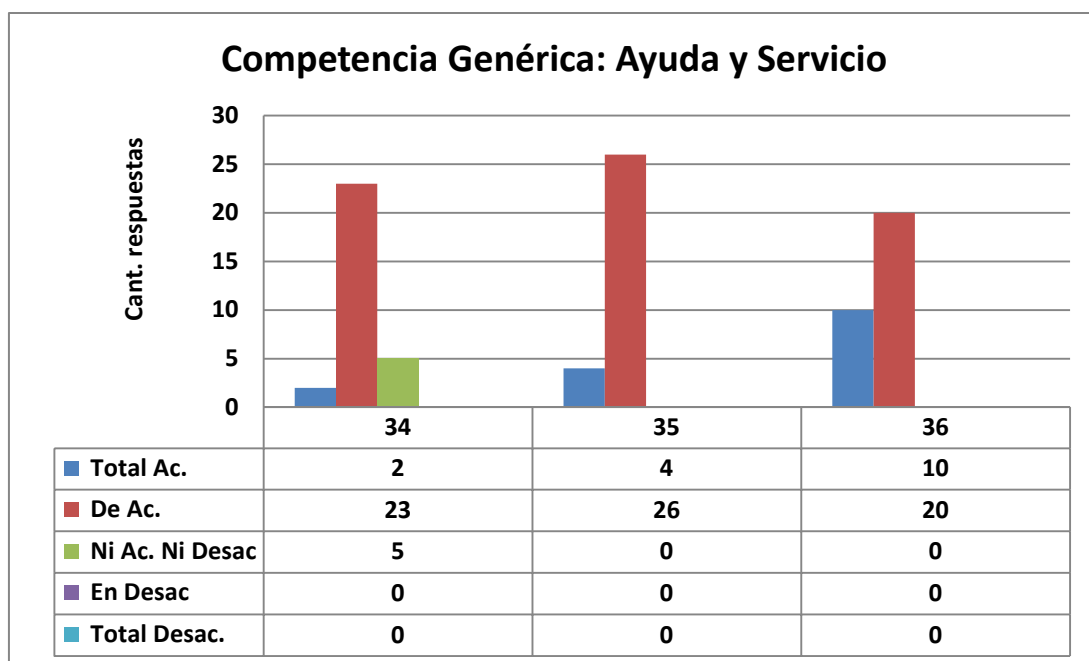
**Gráfico 6. Competencia Genérica: Logro.**



**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede apreciar en el Gráfico 6 que contiene las afirmaciones desde la 28 hasta la 33, la cantidad de respuestas ofrecidas por el personal están entre 18 y 23 en el nivel “De Acuerdo” en los ítems referidas a la exigencia de la empresa a la Orientación a Resultados, Iniciativa, Innovación, Orden y Calidad, Búsqueda de Información y realización de Esfuerzo Adicional, lo que hace pensar que en cada uno de los elementos considerados en la Competencia Genérica denominada Logro, existe una tendencia importante entre los encuestados de Orientación al Logro, teniendo mayor puntuación en el tema Iniciativa y Esfuerzo Adicional.

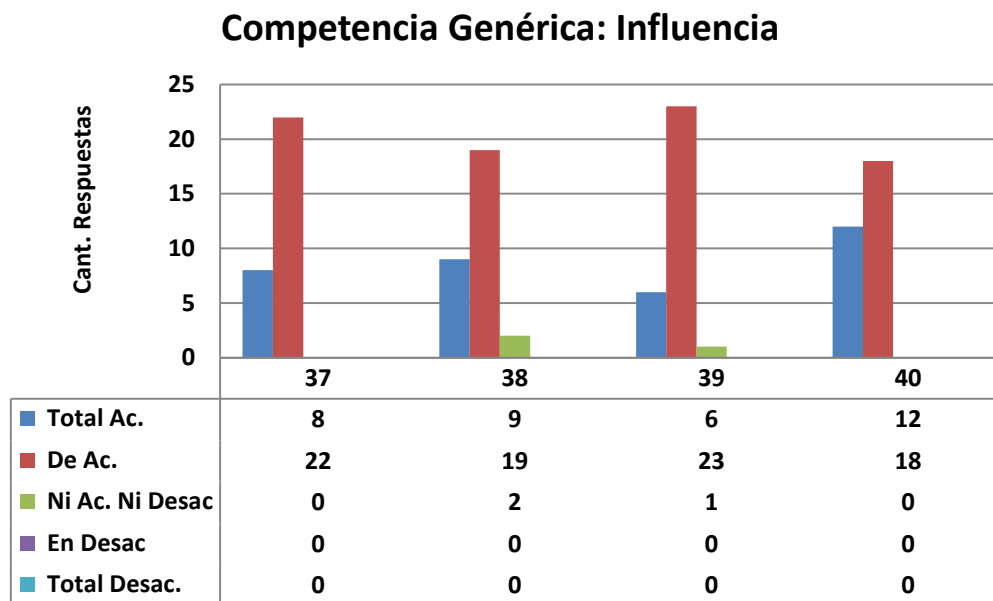
**Gráfico 7. Competencia Genérica: Ayuda y Servicio.**



**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede advertir en el Gráfico 7 que contiene los ítems 34 al 36, según las respuestas ofrecidas por los encuestados se nota una tendencia muy importante en la exigencia de esta competencia de “Ayuda y Servicio” ya que sólo en la afirmación referida a la capacidad de escuchar se tiene 5 respuestas en “Ni Acuerdo ni Desacuerdo”, en el resto de las mismas se ve que en su casi totalidad tiende a 30 respuestas de los niveles “Total Acuerdo” y “De Acuerdo”. De allí se infiere que en este personal una conducta observable se refiere a su capacidad de ayudar y prestar servicio tanto a compañeros como clientes.

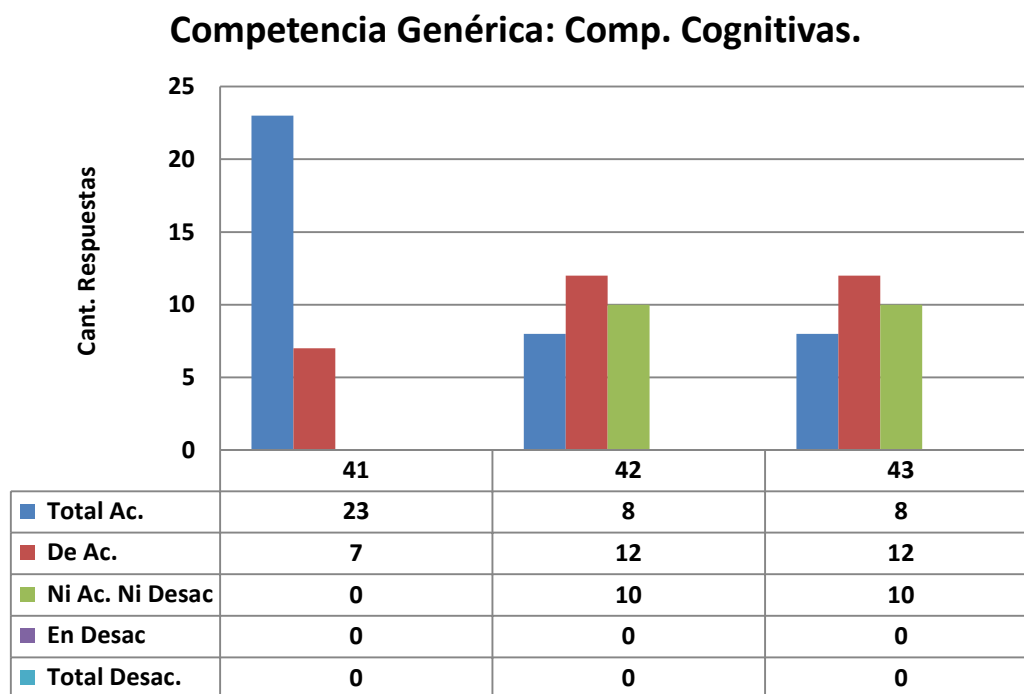
**Gráfico 8. Competencia Genérica: Influencia.**



**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se destacan las afirmaciones 37 referida a exigencia de Impacto en los Demás y 40 Excelentes Relaciones Interpersonales, ello se puede interpretar como que a las personas se les pide que influyan de manera positiva en sus compañeros de trabajo y más aún que tengas las mejores relaciones interpersonales que puedan desarrollar. En cuanto a Conocimiento de la Organización y Desarrollo de Relaciones se nota que existe una orientación muy favorable. Todo ello hace un cuadro que denota que en este grupo de personas es fundamental la influencia positiva hacia sus colegas de trabajo y por supuesto con los diferentes actores que intervienen dentro y fuera de la organización que de algún modo influyen en ella.

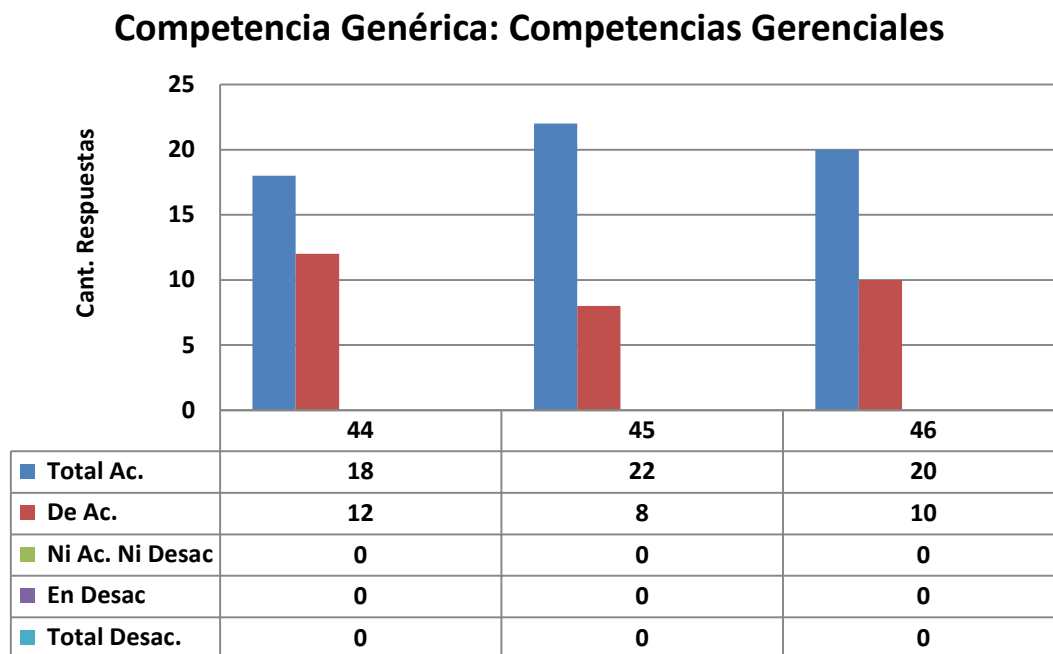
**Gráfico 9. Competencia Genérica: Competencias Cognitivas.**



**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se destaca en el Gráfico 9 que contiene los ítems del 41 al 44, en las afirmaciones orientadas hacia un buen nivel de Conocimiento Técnico existe 100 % de respuestas entre “Total Acuerdo” y “De Acuerdo” lo que hace pensar que la empresa exige el Conocimiento Técnico como elemento determinante para un buen desempeño de la labor cotidiana, además en las preguntas acerca de la exigencia de Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual dos de cada tres respuestas se consiguen en los niveles “Total Acuerdo” y “De Acuerdo” con lo que se infiere que también es una exigencia, aunque menos fuerte que en las afirmaciones anteriormente mencionadas. En este caso las respuestas en el nivel “Ni Acuerdo ni Desacuerdo” comprenden 10 de 30, lo que sugiere que el 33% de los encuestados no tiene claridad del nivel de exigencia en estos ítems.

**Gráfico 10. Competencia Genérica: Competencias Gerenciales.**

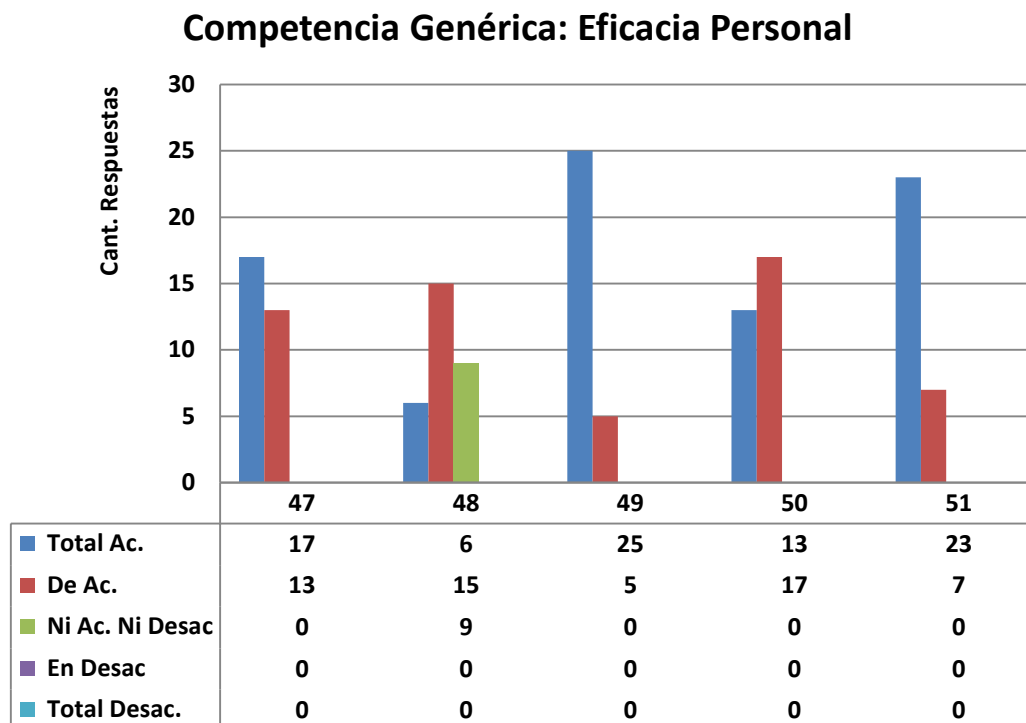


**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede reparar en el Gráfico 10 que contiene las afirmaciones 44 al 46. En las respuestas a las tres afirmaciones existe, si sumamos las dos primeras categorías, una exigencia muy marcada por parte de la organización hacia el Desarrollo de las Personas, Trabajo en equipo y el perfeccionamiento del Liderazgo en el personal del Departamento de Pulpa y Destintado. Lo que hace pensar que la gestión de personas es otro de los elementos considerados como vitales por la dirección de la empresa procesadora de papel.



**Gráfico 11. Competencia Genérica: Eficacia Personal.**

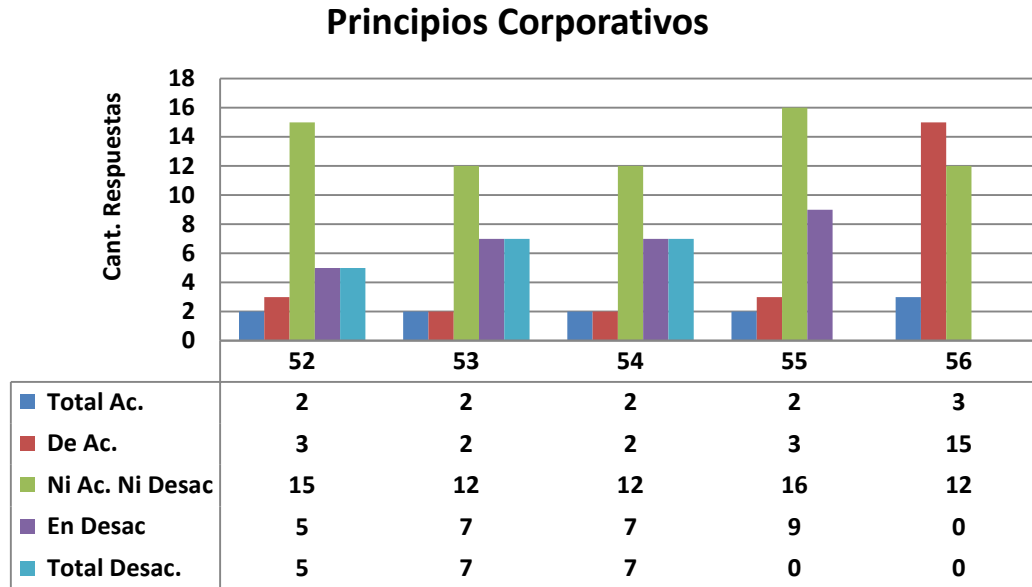


**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede ver en el Gráfico 11 que contiene los ítems del 47 al 51, todos los elementos relacionados con la competencia “Eficacia Personal” se valoran en alto nivel por los encuestados, al establecer la relación entre éstos y las expectativas de la organización al respecto de los mismos. La más valorada es la referida al Compromiso con la Organización, cosa que es al menos natural en cualquier organización.

Hace cierto contraste en esta competencia el hecho que las respuestas a la pregunta 48 acerca del Autocontrol, no hay un gran nivel de respuestas favorables, si se comparara con las respuestas ofrecidas en todos los demás ítems de esta competencia, donde se encuentra que 9 personas están “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”.

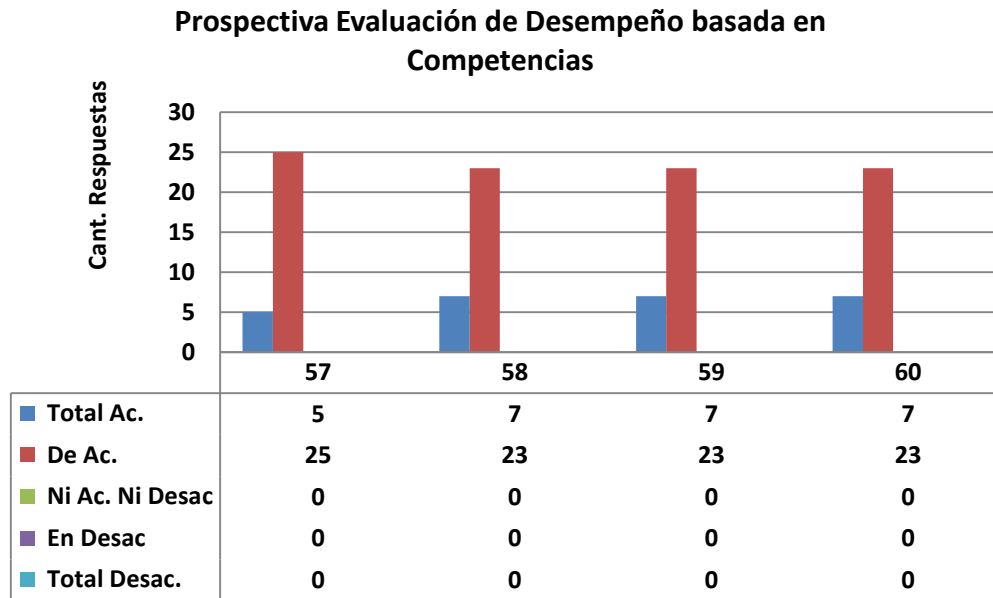
**Gráfico 12. Principios Corporativos.**



**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede notar en el Gráfico 12 que contiene las afirmaciones de la 52 hasta la 56, aquí se evidencia que la mayor parte de las respuestas están en el intermedio de “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”, al autor este resultado sugiere que la organización no ha desarrollado una campaña lo suficientemente robusta para comunicar eficientemente los principios Corporativos que tienen que ver con la Visión, Misión, Valores y Objetivos más elevados a los que aspira.

**Gráfico 13. Prospectiva de la Evaluación de Desempeño por Competencias.**



**Fuente: Pérez, José Luis. (2012).**

Se puede observar en el Gráfico 13 que contiene las afirmaciones 57, 58, 59 y 60, según se interpreta de las respuestas para la prospectiva que debe plasmarse hacia la Evaluación de Desempeño es que todos los encuestados están entre un “Total Acuerdo” y “De Acuerdo” en que ellas se orienten hacia una Evaluación de Desempeño Basado en Competencias.

**Tabla 3. Resultados de la aplicación de instrumento en el Departamento de Pulpa y Destintado.**

| Preguntas |                                                                                                                        | 5  | %    | 4  | %    | 3 | %    | 2  | %    | 1  | %    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|----|------|---|------|----|------|----|------|
| Nº        | En cuanto a Proceso y Tipo de evaluación de desempeño                                                                  |    |      |    |      |   |      |    |      |    |      |
| 1         | Existe y se aplica un procedimiento de ED                                                                              | 28 | 93,3 | 2  | 6,7  | 0 | 0,0  | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 2         | Se le informa con anticipación si le será aplicada una ED                                                              | 20 | 66,7 | 6  | 20,0 | 3 | 10,0 | 1  | 3,3  | 0  | 0,0  |
| 3         | La ED es aplicada por su superior directo                                                                              | 24 | 80,0 | 4  | 13,3 | 2 | 6,7  | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 4         | En esa ED intervienen colegas (pares), personal de otros departamentos y familiares                                    | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 5 | 16,7 | 9  | 30,0 | 16 | 53,3 |
| 5         | El proceso de ED se hace periódicamente                                                                                | 28 | 93,3 | 2  | 6,7  | 0 | 0,0  | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 6         | El supervisor inmediato aplica el instrumento de ED                                                                    | 18 | 60,0 | 6  | 20,0 | 6 | 20,0 | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 7         | Reviso con mi supervisor inmediato los factores definidos para medir desempeño                                         | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 2 | 6,7  | 26 | 86,7 | 2  | 6,7  |
| 8         | Reviso con mi supervisor inmediato los criterios definidos para medir desempeño                                        | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 2 | 6,7  | 24 | 80,0 | 4  | 13,3 |
| 9         | Estoy de acuerdo con los factores definidos para medir desempeño                                                       | 0  | 0,0  | 2  | 6,7  | 2 | 6,7  | 12 | 40,0 | 14 | 46,7 |
| 10        | Estoy de acuerdo con los criterios definidos para medir desempeño                                                      | 0  | 0,0  | 2  | 6,7  | 2 | 6,7  | 12 | 40,0 | 14 | 46,7 |
| 11        | Se le informa oportunamente de los resultados de la ED                                                                 | 0  | 0,0  | 20 | 66,7 | 5 | 16,7 | 4  | 13,3 | 1  | 3,3  |
| 12        | Se le informa oportunamente y de forma escrita de los resultados de la ED                                              | 0  | 0,0  | 2  | 6,7  | 7 | 23,3 | 7  | 23,3 | 14 | 46,7 |
| 13        | Se le informa de posibles incentivos laborales como resultado de la ED                                                 | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 0 | 0,0  | 28 | 93,3 | 2  | 6,7  |
| 14        | Coinciden los resultados de mi ED con las expectativas propias                                                         | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 0 | 0,0  | 25 | 83,3 | 5  | 16,7 |
| 15        | Considera usted que los incrementos salariales son producto de los resultados de su ED                                 | 23 | 76,7 | 7  | 23,3 | 0 | 0,0  | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 16        | Considera usted que las personas en la organización pueden acceder a promociones en función de los resultados de su ED | 26 | 86,7 | 4  | 13,3 | 0 | 0,0  | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 17        | Se le estimula a ser más productivo en función de su ED                                                                | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 5 | 16,7 | 24 | 80,0 | 1  | 3,3  |
| 18        | Cómo consecuencia de los resultados de la ED se le proporciona capacitación                                            | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 3 | 10,0 | 23 | 76,7 | 4  | 13,3 |
| 19        | La organización cuenta con un sistema formal de reconocimiento según el desempeño de su personal                       | 0  | 0,0  | 3  | 10,0 | 2 | 6,7  | 25 | 83,3 | 0  | 0,0  |
| 20        | Considera efectivo el proceso de ED aplicado en la organización                                                        | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 2 | 6,7  | 26 | 86,7 | 2  | 6,7  |
| 21        | La empresa ofrece planes de capacitación a los trabajadores que reciben baja puntuación en su ED                       | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 0 | 0,0  | 28 | 93,3 | 2  | 6,7  |
| 22        | Existen escalas de calificación definidas previamente                                                                  | 0  | 0,0  | 24 | 80,0 | 6 | 20,0 | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 23        | Se da reconocimiento formal, una vez superado con éxito la ED                                                          | 0  | 0,0  | 2  | 6,7  | 2 | 6,7  | 24 | 80,0 | 2  | 6,7  |
| 24        | Existen metas claras de desempeño                                                                                      | 0  | 0,0  | 2  | 6,7  | 2 | 6,7  | 24 | 80,0 | 2  | 6,7  |
| 25        | Las metas definidas pueden ser evaluadas                                                                               | 0  | 0,0  | 28 | 93,3 | 2 | 6,7  | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 26        | Las metas definidas pueden ser alcanzadas                                                                              | 25 | 83,3 | 5  | 16,7 | 0 | 0,0  | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  |
| 27        | El procedimiento de ED aplicado está basado en Competencias                                                            | 0  | 0,0  | 0  | 0,0  | 2 | 6,7  | 26 | 86,7 | 2  | 6,7  |

**Tabla 3. (Cont.)**

| <b>Competencia genérica: Logro</b>                    |                                                          |    |      |    |      |    |      |   |     |   |     |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----|------|----|------|----|------|---|-----|---|-----|
| 28                                                    | En la empresa se le exige Orientación a Resultados       | 2  | 6,7  | 18 | 60,0 | 10 | 33,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 29                                                    | En la empresa se le exige Iniciativa                     | 3  | 10,0 | 23 | 76,7 | 4  | 13,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 30                                                    | En la empresa se le exige Innovación                     | 0  | 0,0  | 18 | 60,0 | 12 | 40,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 31                                                    | En la empresa se le exige Calidad en el Trabajo          | 7  | 23,3 | 18 | 60,0 | 5  | 16,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 32                                                    | En la empresa se le exige Búsqueda de Información        | 2  | 6,7  | 18 | 60,0 | 10 | 33,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 33                                                    | En la empresa se le exige Esfuerzo Adicional             | 5  | 16,7 | 23 | 76,7 | 2  | 6,7  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| <b>Competencia genérica: Ayuda y Servicio</b>         |                                                          |    |      |    |      |    |      |   |     |   |     |
| 34                                                    | En la empresa se le exige Capacidad de Escuchar          | 2  | 6,7  | 23 | 76,7 | 5  | 16,7 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 35                                                    | En la empresa se le exige Sensibilidad Interpersonal     | 4  | 13,3 | 26 | 86,7 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 36                                                    | En la empresa se le exige Orientación al Cliente         | 10 | 33,3 | 20 | 66,7 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| <b>Competencia genérica: Influencia</b>               |                                                          |    |      |    |      |    |      |   |     |   |     |
| 37                                                    | En la empresa se le exige Impacto en los Demás           | 8  | 26,7 | 22 | 73,3 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 38                                                    | En la empresa se le exige Conocimiento Organizacional    | 9  | 30,0 | 19 | 63,3 | 2  | 6,7  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 39                                                    | En la empresa se le exige Desarrollo de Relaciones       | 6  | 20,0 | 23 | 76,7 | 1  | 3,3  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 40                                                    | En la empresa se le exige Relaciones Interpersonales     | 12 | 40,0 | 18 | 60,0 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| <b>Competencia genérica: Competencias Cognitivas</b>  |                                                          |    |      |    |      |    |      |   |     |   |     |
| 41                                                    | En la empresa se le exige Credibilidad Técnica           | 23 | 76,7 | 7  | 23,3 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 42                                                    | En la empresa se le exige Pensamiento Analítico          | 8  | 26,7 | 12 | 40,0 | 10 | 33,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 43                                                    | En la empresa se le exige Pensamiento Conceptual         | 8  | 26,7 | 12 | 40,0 | 10 | 33,3 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| <b>Competencia genérica: Competencias Gerenciales</b> |                                                          |    |      |    |      |    |      |   |     |   |     |
| 44                                                    | En la empresa se le exige Desarrollo de Personas         | 18 | 60,0 | 12 | 40,0 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 45                                                    | En la empresa se le exige Trabajo en Equipo              | 22 | 73,3 | 8  | 26,7 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 46                                                    | En la empresa se le exige Liderazgo                      | 20 | 66,7 | 10 | 33,3 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| <b>Competencia genérica: Eficacia Personal</b>        |                                                          |    |      |    |      |    |      |   |     |   |     |
| 47                                                    | En la empresa se le exige Confianza en sí Mismo          | 17 | 56,7 | 13 | 43,3 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 48                                                    | En la empresa se le exige Autocontrol                    | 6  | 20,0 | 15 | 50,0 | 9  | 30,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 49                                                    | En la empresa se le exige Compromiso con la Organización | 25 | 83,3 | 5  | 16,7 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 50                                                    | En la empresa se le exige Adaptación al Cambio           | 13 | 43,3 | 17 | 56,7 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| 51                                                    | En la empresa se le exige Integridad                     | 23 | 76,7 | 7  | 23,3 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |

**Tabla 3. (Cont.)**

| En cuanto a Principios Corporativos            |                                                                                                                                     |   |      |    |      |    |      |   |      |   |      |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|----|------|----|------|---|------|---|------|
| 52                                             | En la empresa se le exige conocer los Principios Corporativos                                                                       | 2 | 6,7  | 3  | 10,0 | 15 | 50,0 | 5 | 16,7 | 5 | 16,7 |
| 53                                             | En la empresa se le exige conocer la Misión                                                                                         | 2 | 6,7  | 2  | 6,7  | 12 | 40,0 | 7 | 23,3 | 7 | 23,3 |
| 54                                             | En la empresa se le exige conocer la Visión                                                                                         | 2 | 6,7  | 2  | 6,7  | 12 | 40,0 | 7 | 23,3 | 7 | 23,3 |
| 55                                             | En la empresa se le exige conocer los Valores que promulga                                                                          | 2 | 6,7  | 3  | 10,0 | 16 | 53,3 | 9 | 30,0 | 0 | 0,0  |
| 56                                             | En la empresa se le exige comportamientos asociados al cumplimiento de los Valores que promulga                                     | 3 | 10,0 | 15 | 50,0 | 12 | 40,0 | 0 | 0,0  | 0 | 0,0  |
| Evaluación de desempeño basado en competencias |                                                                                                                                     |   |      |    |      |    |      |   |      |   |      |
| 57                                             | Considera usted que la empresa debe identificar las competencias genéricas necesarias para cada actividad dentro de la organización | 5 | 16,7 | 25 | 83,3 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0  | 0 | 0,0  |
| 58                                             | Considera usted que la empresa debe establecer las competencias genéricas necesarias para cada actividad dentro de la organización  | 7 | 23,3 | 23 | 76,7 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0  | 0 | 0,0  |
| 59                                             | Considera usted que la empresa debe identificar las competencias genéricas necesarias para todo su personal                         | 7 | 23,3 | 23 | 76,7 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0  | 0 | 0,0  |
| 60                                             | Considera usted que la empresa debe establecer las competencias genéricas necesarias para todo su personal                          | 7 | 23,3 | 23 | 76,7 | 0  | 0,0  | 0 | 0,0  | 0 | 0,0  |

**Fuente: Pérez, José Luis. (2012)**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez revisados y analizados los gráficos obtenidos de la aplicación del instrumento por parte del investigador, se hizo necesaria una entrevista con el personal gerencial para validar los resultados y concluir de modo inequívoco apoyado para ello en la opinión de experto de este personal, llegando a las siguientes conclusiones en esta etapa de la investigación:

Respecto del Objetivo 1 de la presente investigación: Describir el proceso de evaluación del desempeño que se emplea al personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa; habiendo considerado las respuestas ofrecidas por los participantes se infiere que el Proceso de evaluación de Desempeño actualmente utilizado es el método tradicional, aunque de algún modo tiene algunas tendencias a modelos más actualizados.

Esta afirmación se hace fundamentándose con base en las respuestas a las preguntas donde se relaciona con que si “existe y se aplica” un Procedimiento de Evaluación de Desempeño, en general se informa con anticipación que la misma se producirá, ella generalmente se aplica por el supervisor inmediato, se hace periódicamente, además según las respuestas asociadas al Tipo de Evaluación el Proceso de Evaluación de Desempeño utilizado en la actualidad, se evidencia que el mismo no se hace basado en competencias; en lo que se refiere a los resultados del Proceso de Evaluación de Desempeño utilizado, las personas reciben la información de sus resultados, sin embargo, no se les entrega por escrito en la misma proporción, en cuanto a los incentivos laborales y el acuerdo acerca de las expectativas con los

resultados, aquí las respuestas indican un casi total desacuerdo; en cuanto a las respuestas asociadas a la existencia de una estructura formal en la organización que soporte la Evaluación de Desempeño, las respuestas implican que no existe tal estructura; para el personal encuestado no se perciben unos beneficios producto de resultados favorables en el Proceso de Evaluación que se aplica ya que sienten que no hay capacitación producto de las mismas además de no recibir reconocimiento formal al superar con éxito la evaluación.

Es así como en este punto se ha dado cumplimiento al Objetivo 1 de la presente investigación que es describir el proceso de evaluación del desempeño que se emplea al personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa.

En relación con el Objetivo 2. Identificar las competencias del personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa. Se obtiene, una vez revisados los resultados y contrastados con un experto del área, que las Competencias favorecidas por el Departamento son: En cuanto a Logro: Esfuerzo Adicional e Iniciativa; en referencia a Ayuda y Servicio: Sensibilidad Interpersonal y Orientación al Cliente; en referencia a Competencias Cognitivas: Credibilidad Técnica; en cuanto a Competencias Gerenciales: Desarrollo de personas, Trabajo en Equipo y Liderazgo; y en cuanto a Eficacia Personal: Compromiso con la organización e Integridad.

En este punto se cumple con lo establecido en el Objetivo 2, el identificar las Competencias del Departamento de Pulpa y Destintado.



## ***La Propuesta***

Se denomina Proyecto Factible la elaboración de una propuesta viable, destinada atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico. El Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003), plantea: “Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades “(p. 16).

Del mismo modo, Arias, (2006, p. 134), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

### ***Título de la Propuesta***

Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el personal del Departamento de Pulpa y Destintado de una empresa productora de papel.

### ***Objetivos de la Propuesta***

Seleccionar las competencias genéricas del departamento de Planta de Pulpa y Destintado para ser empleadas en la organización.

Establecer la escala de valores cuantitativos para categorizar por niveles de incidencia las competencias genéricas seleccionadas, en función del valor agregado por cada puesto de trabajo del departamento de Planta de Pulpa y Destintado,

Diseñar la matriz de valoración de competencias para el subsistema de evaluación de desempeño a ser aplicada en el personal de Planta de Pulpa y Destintado.

### ***Fundamentación de la Propuesta***

Las empresas actualmente requieren contar con personal competitivo, orientado al logro, que sea de alto desempeño, esté calificado en el cargo que ocupa o ocupará en la misma. Esto se conoce como competencias, las cuales representan aquellas diferencias que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana. Sostiene Dalziel y Otros de HayGroup (1996) que “Las competencias diferenciadoras para un determinado puesto de trabajo, provocan un patrón y norma para la selección del personal, para la evaluación de la actuación y para desarrollo personal”. (p.28).

La evaluación de desempeño por competencias

En este sentido, dentro del subsistema de evaluación de desempeño que lleva a cabo la empresa procesadora de papel en el departamento de Planta de Pulpa y Destintado, es importante identificar las competencias genéricas del personal que en el mismo labora.

### ***Alcance de la Propuesta***

La propuesta que se plantea permitirá a una empresa productora de papel aplicar los procesos de evaluación de desempeño basados en la identificación de competencias del personal que labora actualmente en el departamento de Planta de Pulpa y Destintado, así como a aquellos prospectos para el futuro.

### ***Diagnóstico de la Situación Actual***

El primer objetivo de la presente investigación se trata de describir el Proceso de Evaluación de Desempeño que se emplea al personal del Departamento de Pulpa y Destintado de una empresa procesadora de papel, para ello se consideró las respuestas ofrecidas por los participantes y se infiere que el Proceso de evaluación de Desempeño actualmente utilizado es el método tradicional, aunque de algún modo tiene algunas tendencias a modelos más actualizados.

En lo que respecta a la evaluación de desempeño del personal, ésta se da en función de acciones subjetivas, lo que impide al trabajador demostrar cuáles realmente son sus fortalezas y cuáles sus debilidades, de esta manera aplicar planes de acción que permitan fortalecer dichas deficiencias y mantener las eficiencias.

Las debilidades impiden identificar el valor agregado de cada trabajador que ocupa los diferentes puestos de trabajo en el departamento de Planta de Pulpa y Destintado, y que muchas veces inciden en la búsqueda de personas externas para ocupar cargos vacantes.

Asimismo, el desconocimiento de las funciones que debe ejecutar según las descripciones de cargos, influye en que la persona tienda a desempeñar con limitantes, muchas veces creados por ellos, porque no tienen una orientación respecto a cómo agregar valor a cada actividad que realizan. Indudablemente, esto afecta la gestión de la calidad de su desempeño.

Estas deficiencias sustentan la necesidad de diseñar un sistema de valoración de competencias para el subsistema Evaluación de Desempeño, que responda a los requerimientos de la organización respecto a mantener un sistema orientado a la gestión de la calidad, y que por ende, repercuta significativamente en la productividad

y rentabilidad del departamento de Planta de Pulpa y Destintado de la empresa que produce papel.

### ***Diseño de la Propuesta***

El desarrollo de la propuesta, ha sido conformado en 3 fases, de acuerdo a los objetivos descritos en apartes anteriores. Para lograr el objetivo 2 que es identificar las competencias del personal del Departamento de Pulpa y Destintado de la empresa

Fase I: Selección de las competencias genéricas de la organización para ser aplicado en el departamento de Planta de Pulpa y Destintado.

Fase II: Establecimiento de la escala de valores cuantitativos para categorizar por niveles de incidencia las competencias genéricas seleccionadas, en función del valor agregado por cada puesto de trabajo del departamento de Planta de Pulpa y Destintado.

Fase III: Diseño de la matriz de valoración de competencias para la evaluación de desempeño a ser aplicada en el personal de Planta de Pulpa y Destintado.

### ***Desarrollo de la Fase I.***

Selección de Competencias Genéricas de la organización. Esta fase ya fue alcanzada al analizar las respuestas a la aplicación del instrumento diseñado para tal fin, las Competencias favorecidas por el Departamento Pulpa y Destintado son: En cuanto a Logro: Esfuerzo Adicional e Iniciativa; en referencia a Ayuda y Servicio: Sensibilidad Interpersonal y Orientación al Cliente; en referencia a Competencias Cognitivas: Credibilidad Técnica; en cuanto a Competencias Gerenciales: Desarrollo de personas, Trabajo en Equipo y Liderazgo; y en cuanto a Eficacia Personal: Compromiso con la organización e Integridad.

### *Competencia Genérica: Logro.*

Esfuerzo Adicional. Implica realizar las tareas con esmero, atendiendo los detalles y tratando de conseguir el mejor resultado posible. Hacer algo más que cumplir con lo imprescindible, lo obligatorio o lo mínimo necesario. Supone realizar un esfuerzo extra para conseguir un logro agregado y progresar.

Iniciativa. Es la cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos

### *Competencia Genérica: Ayuda y Servicio.*

Sensibilidad interpersonal. Identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra. También se conoce como inteligencia interpersonal, al ser la capacidad cognitiva de sentir, en un contexto común, lo que un individuo diferente puede percibir. Está asociada con la empatía que señala la actitud de un sujeto hacia otro caracterizada por un esfuerzo objetivo y racional de comprensión intelectual de los sentimientos de aquel. Por lo tanto, la empatía excluye los fenómenos afectivos (simpatía, antipatía) y los juicios morales.

Orientación al cliente. Es un conjunto de actividades desarrolladas por los trabajadores con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes

### *Competencia Genérica: Competencias Cognitivas.*

Conocimiento Técnico. Hace referencia a un procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un cierto resultado o fin. Al ejecutar conocimientos técnicos, se sigue un conjunto de reglas y normas que se utiliza como medio para alcanzar un fin. Se conoce técnico a aquel que domina una técnica. Puede tratarse de un grado o calificación al que se accede a partir de la educación formal, como en el caso de los

técnicos químicos o técnicos en radiología. El técnico conoce diversas herramientas, ya sean intelectuales o físicas, que le permiten ejecutar la técnica en cuestión.

*Competencia Genérica: Competencias Gerenciales.*

Desarrollo de Personas. Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

Trabajo en Equipo. Un equipo es: "un grupo de individuos unidos con un objetivo común; usando una metodología común; actuando en un espacio y tiempo determinado; teniendo habilidades complementarias; basándose en valores compartidos; y con responsabilidad mutua".

Liderazgo. Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.

*Competencia Genérica: Eficacia Personal.*

Compromiso con la Organización. Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones obligado por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de acciones acordadas.

Integridad. Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con

honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

### ***Desarrollo de la Fase II.***

Establecimiento de la escala de valores cuantitativos para categorizar por niveles de incidencia las competencias genéricas seleccionadas en función del valor agregado por cada puesto de trabajo del departamento de Planta de Pulpa y Destintado. Es importante destacar que se utilizó de apoyo las obras de Martha Alles “Gestión por Competencias. El Diccionario.” (2003) y “Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias.” (2004).

Este proceso se realizó de la siguiente manera: se tomaba cada competencia con su correspondiente definición hecha por Alles, estableciéndose un orden específico, es decir, fueron jerarquizadas según la importancia en general para los puestos de trabajo del departamento de Planta de Pulpa y Destintado. Se realizó la asignación del valor en términos cuantitativos, ya que por experiencia del panel de expertos de Recursos Humanos, a los individuos les parece mejor ser evaluados cuantitativamente y no cualitativamente. En función de esta premisa, se adoptaron totalmente los parámetros señalados por este autor, cambiándola la ponderación de cualitativa a cuantitativa. Seguidamente, se expone la valoración por cada competencia genérica seleccionada. El nivel de valoración oscila entre 4 y 1, donde 4 es el valor máximo de la competencia genérica y el 1 la de menor de valor. Esto último no significa que el nivel 1 indique la ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en un nivel mínimo.

**Tabla 4. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Logro.**

| Competencia Genérica: Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |          | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>Esfuerzo Adicional.</i></b></p> <p>Implica realizar las tareas con esmero, atendiendo los detalles y tratando de conseguir el mejor resultado posible. Hacer algo más que cumplir con lo imprescindible, lo obligatorio o lo mínimo necesario. Supone realizar un esfuerzo extra para conseguir un logro agregado y progresar</p> | <b>4</b> | Mantiene un alto y constante nivel de aplicación para realizar las tareas, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demandan alto empuje. Siempre va más allá de lo requerido en todo lo que emprende. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>3</b> | Conserva usualmente alto y constante su nivel de aplicación para realizar las tareas, trabajando duro en situaciones exigentes mantiene un buen nivel de actividad. Comúnmente va más allá de lo requerido.             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>2</b> | Trabaja duro en jornadas de actividad exigente. Fluctúa en su nivel de aplicación en situaciones que demandan ritmos cambiantes. A veces va más allá de lo requerido.                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>1</b> | Tiene escasa disposición para el trabajo duro en jornadas largas. Su nivel de aplicación para ejecutar tareas está supeditado a su motivación, a la situación o a la tarea. Pocas veces va más allá de lo requerido.    |



**Tabla 5. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Logro.**

| Competencia Genérica: Logro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Iniciativa.</b></p> <p>Es la cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos. Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.</p> | <b>4</b> | Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>3</b> | Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta de los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>2</b> | Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>1</b> | Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.                                                                                                      |

**Tabla 6. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Ayuda y Servicio**

| Competencia Genérica: Ayuda y Servicio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |          | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><i>Sensibilidad interpersonal.</i></b></p> <p>Comportamientos cotidianos dentro de la organización frente a los sentimientos e intereses, explícitos o no, de los demás. Identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra. También se conoce como inteligencia interpersonal, al ser la capacidad cognitiva de sentir, en un contexto común, lo que un individuo diferente puede percibir. Está asociada con la empatía que señala la actitud de un sujeto hacia otro caracterizada por un esfuerzo objetivo y racional de comprensión intelectual de los sentimientos de aquel. Por lo tanto, la empatía excluye los fenómenos afectivos (simpatía, antipatía) y los juicios morales.</p> | <b>4</b> | Es referente dentro de la organización por intervenir eficazmente en disputas entre sectores o colaboradores, ayudando a que se escuchen y evalúen alternativas de acercamiento para la continuidad del proyecto. Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando se le evalúa convenientemente. Gran conocedor del comportamiento humano, capitalizando sus conocimientos en sus relaciones interpersonales. Abierto al diálogo. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>3</b> | Aborda sin prejuicios los problemas que se le presentan en su sector, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás. Reflexiona sobre sus actos y se conduce con equilibrio, manejando correctamente sus emociones. Se preocupa por ser entendido.                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>2</b> | Se interesa por conocer qué les pasa a los demás respecto del tema en cuestión, y revisa su posición. Escucha, pero primero quiere ser escuchado en sus argumentos. Preserva el buen clima de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>1</b> | Se involucra demasiado en disputas laborales, provocando reacciones negativas que afectan el clima de colaboración dentro de su área. Se conduce de manera inflexible, con ideas preconcebidas y prejuicios que le cierran toda posibilidad de diálogo. Asume una actitud omnipotente, partiendo de premisas erróneas, considera que siempre tiene la razón.                                                                                                                    |

**Tabla 7. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Ayuda y Servicio**

| Competencia Genérica: Ayuda y Servicio                                                                                                                                                                     |          | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><i>Orientación al cliente.</i></b></p> <p>Es un conjunto de actividades desarrolladas por los trabajadores con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes</p> | <b>4</b> | Conoce el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades. Constantemente explora nuevas necesidades de los clientes y busca la forma de satisfacerlas. Crea diferentes formas de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes en los productos o servicios de la organización |
|                                                                                                                                                                                                            | <b>3</b> | Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes y problemas. Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente. Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes.                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                            | <b>2</b> | Posee un trato cordial y amable con el cliente, y se interesa por él como persona. Comprende rápidamente las necesidades de sus clientes y da respuesta a sus requerimientos. Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes.                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                            | <b>1</b> | Es servicial, atento y respetuoso con los clientes. Responde rápidamente ante problemas sencillos de los clientes para los cuales ya tiene una respuesta aprendida. Interpreta adecuadamente los requerimientos de los clientes.                                                                                                                     |

**Tabla 8. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Competencias Cognitivas**

| Competencia Genérica:<br>Competencias Cognitivas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><i>Credibilidad Técnica.</i></b></p> <p>Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos. Hace referencia a un procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un cierto resultado o fin. Al ejecutar conocimientos técnicos, se sigue un conjunto de reglas y normas que se utiliza como medio para alcanzar un fin. Puede tratarse de un grado o calificación al que se accede a partir de la educación formal, como en el caso de los técnicos químicos o técnicos en radiología. El técnico conoce diversas herramientas, ya sean intelectuales o físicas, que le permiten ejecutar la técnica en cuestión.</p> | <b>4</b> | <p>Tiene un profundo conocimiento técnico respecto a su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general. Se mantiene al tanto de las últimas especializaciones técnicas de su especialidad. Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externos. Resuelve los problemas complejos de su especialidad.</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>3</b> | <p>Es un experto en su tema. Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad. Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>2</b> | <p>Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad. Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio futuro. Resuelve los problemas relacionados.</p>                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>1</b> | <p>Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea. Investiga y adopta nuevas prácticas sólo cuando se le solicita. Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización. Consulta a expertos.</p>                                                                                                                                                                                                                         |

**Tabla 9. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Competencias Gerenciales**

| Competencia Genérica:<br>Competencias Gerenciales                                                                                                                                                                                                                                     |   | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>Desarrollo de Personas.</i></b></p> <p>Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.</p> | 4 | Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades. Detecta con facilidad fortalezas y debilidades propias de su equipo de trabajo, creando las oportunidades para el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo requeridos. Invita a sus colaboradores a reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación a futuro. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 | Aporta la información necesaria para que sus colaboradores eleven su desempeño, brindándoles feedback sobre su rendimiento, u orientación para desarrollar sus tareas. Se preocupa por conseguir nuevos programas e implementar nuevos procedimientos destinados a mejorar su rendimiento personal y de su equipo.                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2 | Cuando sus colaboradores o pares recurren a él, resuelve sin dificultad sus requerimientos. Proporciona asesoría técnica útil. Entrena personalmente a los nuevos colaboradores en el mejor uso de las herramientas del área.                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1 | Mantiene una actitud positiva ante el entusiasmo de sus colaboradores por desarrollar nuevas capacidades. No participa de experiencias de mentoring argumentando falta de tiempo. Informa a sus colaboradores acerca de sus fortalezas y debilidades, cuando éstos le consultan.                                                                                                                                                |

**Tabla 10. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Competencias Gerenciales**

| Competencia Genérica:<br>Competencias Gerenciales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |          | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><i>Trabajo en Equipo.</i></b></p> <p>Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, un grupo debe funcionar en equipo, es decir, trabajar en procesos, tener tareas y objetivos compartidos.</p> | <b>4</b> | Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de los equipos de trabajo. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>3</b> | Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>2</b> | Solicita la opinión del resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>1</b> | Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.                                                                                                                                                                                                                                |

**Tabla 11. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Competencias Gerenciales**

| Competencia Genérica: Competencias Gerenciales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Liderazgo.</b></p> <p>Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza.</p> | <b>4</b> | Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la trasmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>3</b> | El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>2</b> | Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>1</b> | El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.                                                                                                                                                                                               |

**Tabla 12. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Eficacia Personal**

| Competencia Genérica: Eficacia Personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>Compromiso con la Organización.</i></b></p> <p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones obligado por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de acciones acordadas.</p> | 4 | Define en objetivos claros los objetivos de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Transmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación. Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos. Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos. Se siente orgulloso de ser parte de la organización. Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo.                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2 | Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros. Tiene un buen nivel de desempeño, alcanza siempre los objetivos que se le pautan.                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1 | Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. Escucha opiniones sobre su desempeño.                                                                                                                                                                                    |



**Tabla 13. Escala de valores cuantitativos para categorizar los niveles de incidencia la Competencia Genérica: Eficacia Personal**

| Competencia Genérica: Eficacia Personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |          | Nivel de Competencia                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><i>Integridad</i></b></p> <p>Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.</p> | <b>4</b> | Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Se considera que es un referente en materia de integridad.                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>3</b> | Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>2</b> | Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>1</b> | Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesaria o sea más sencillo callarse.                       |

### ***Desarrollo de la Fase III.***

Diseño de la matriz de valoración de competencias para el subsistema de evaluación de desempeño. En esta fase, se consideran cada uno de los niveles jerárquicos de los cargos que conforman al departamento de Planta de Pulpa y Destintado. El mismo panel de expertos de Recursos Humanos, siguió el siguiente procedimiento: Se realizó una matriz donde se expuso el nombre del cargo de mayor a menor jerarquía, así como aquellos que tienen la función de asistencia, luego, se alinearon cada una de las competencias, según el orden descrito en la fase II, para posteriormente asignarles la ponderación del valor de 4 (máximo) a 1 (mínimo), donde 3 y 2 corresponden a los valores intermedios de máximo y mínimo, de manera respectiva.

Al completar la fase III del diseño se habrá cumplido con el objetivo 3 de la investigación que consiste en diseñar Modelo de Evaluación de Desempeño basado en Competencias para el personal del Departamento de Pulpa y Destintado para una empresa procesadora de papel.

**Tabla 14. Calificación propuesta según porcentajes de la Matriz de Valoración de Competencias.**

| <b>Ponderación según resultados Matriz de Valoración</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------------------------------------------------|-------------------|
| Excelente                                                | 100 al 96 %       |
| Muy Bueno                                                | 95 al 91 %        |
| Bueno                                                    | 90 al 86 %        |
| Aceptable                                                | 85 al 81 %        |
| Deficiente                                               | 80 % o menos      |

**Tabla 15. Matriz de Valoración de Competencias**

| EMPRESA                                                          |                                 | COMPETENCIAS       |            |                            |                        |                      |                        |                   |           |                                |            |                 |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------|------------|----------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|-------------------|-----------|--------------------------------|------------|-----------------|
| Listado de Cargos de la Gerencia de Planta de Pulpa y Destintado |                                 | ESFUERZO ADICIONAL | INICIATIVA | SENSIBILIDAD INTERPERSONAL | ORIENTACION AL CLIENTE | CREDIBILIDAD TÉCNICA | DESARROLLO DE PERSONAS | TRABAJO EN EQUIPO | LIDERAZGO | COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN | INTEGRIDAD | NIVEL REQUERIDO |
| 1                                                                | GERENTE PLANTA DE PULPA         | 4                  | 4          | 4                          | 4                      | 4                    | 4                      | 4                 | 4         | 4                              | 4          | 40              |
| 2                                                                | SPDTE. PROD. PLANTA DE PULPA    | 4                  | 4          | 4                          | 4                      | 4                    | 4                      | 4                 | 4         | 4                              | 4          | 40              |
| 3                                                                | SECRETARIA EJECUTIVA BILINGÜE   | 2                  | 2          | 2                          | 1                      | 2                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 1          | 20              |
| 4                                                                | COORDINADOR DE PROCESOS         | 4                  | 4          | 4                          | 4                      | 3                    | 3                      | 4                 | 4         | 4                              | 4          | 38              |
| 5                                                                | JEFE DE OPERACIONES             | 4                  | 4          | 4                          | 4                      | 3                    | 3                      | 4                 | 4         | 4                              | 3          | 37              |
| 6                                                                | TÉCNICO SALA DE CONTROL         | 3                  | 2          | 3                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 3          | 27              |
| 7                                                                | TÉCNICO DE REFINACIÓN           | 2                  | 2          | 2                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 3          | 25              |
| 8                                                                | TÉCNICO DE TURNO                | 2                  | 2          | 2                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 3          | 25              |
| 9                                                                | TÉCNICO DE BLANQUEO             | 2                  | 2          | 2                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 4          | 26              |
| 10                                                               | TÉCNICO DE OPERACIONES          | 2                  | 2          | 2                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 3          | 25              |
| 11                                                               | TÉCNICO DE BLANQUEO SUPLENTE    | 2                  | 2          | 2                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 4          | 26              |
| 12                                                               | TÉCNICO DE OPERACIONES SUPLENTE | 2                  | 2          | 2                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 3          | 25              |
| 13                                                               | TÉCNICO DE PROCESO              | 2                  | 2          | 2                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 3          | 25              |
| 14                                                               | PREPARADOR QUÍMICO              | 2                  | 2          | 2                          | 3                      | 3                    | 2                      | 2                 | 3         | 3                              | 3          | 25              |
| 15                                                               | OPER. PATIO DE MADERA           | 1                  | 1          | 2                          | 2                      | 3                    | 1                      | 2                 | 3         | 3                              | 1          | 19              |
| 16                                                               | OPER. MAQUINA PESADA            | 1                  | 1          | 2                          | 2                      | 3                    | 1                      | 2                 | 3         | 3                              | 1          | 19              |
| 17                                                               | OPER. MAQUINA LIVIANA           | 1                  | 1          | 2                          | 2                      | 3                    | 1                      | 2                 | 3         | 3                              | 1          | 19              |
| 18                                                               | MONTACARGUISTA                  | 1                  | 1          | 2                          | 2                      | 3                    | 1                      | 2                 | 3         | 3                              | 1          | 19              |
| 19                                                               | OBRERO GENERAL                  | 1                  | 1          | 2                          | 2                      | 3                    | 1                      | 2                 | 3         | 3                              | 1          | 19              |

**Fuente:** Pérez, José Luis. (2012).

## **RECOMENDACIONES**

Para la correcta implementación de la propuesta que se plantea, es preciso adoptar las siguientes recomendaciones, llevándolas a la práctica a la brevedad, para el éxito dispuesto en el reconocimiento del personal del departamento de Planta de Pulpa y Destintado de la empresa productora de papel como capital humano competitivo y de alto desempeño.

Formar equipos de opinión, donde fluyan las ideas para mejorar los procesos que afecten la calidad del desempeño del personal.

Mantener un sistema de descripciones de cargos, actualizándolos periódicamente para así identificar nuevas competencias.

Implementar programas de capacitación interno donde los facilitadores sean los trabajadores expertos de áreas críticas.

Enfocar el adiestramiento de manera que se forme al personal en atención a la visión y misión de la organización.

Alinear y comprometer a todo al personal del departamento de Planta de Pulpa y Destintado, a la misión, visión y valores de la organización.

Mantener al personal altamente motivado, a través del mejoramiento continuo de sus competencias, orientándolo hacia el logro de los objetivos del departamento y por ende, de la empresa.

Permitir al individuo superar obstáculos que interfieran con el logro de sus metas personales y organizacionales.

Extender el desarrollo de la propuesta hacia los demás departamentos de la organización, para de esta manera alinearlos conjuntamente en sistemas de gestión de la calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Pirámide. Madrid, España.
- Alles, Martha. (2003). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Granica, Argentina.
- Alles, Martha. (2004). *Desempeño por Competencias*. Evaluaciones de 360°. Granica, Argentina.
- Alles, Martha. (2004). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Granica, Argentina.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1992) *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Humanitas, Argentina.
- Arias, F. (1999). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México. Siglo XXI Editores.
- Bernal, César. (2000) *Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades*. Ed. Pearson. Mexico
- Blanco, Ani G. (2003). *Competencias claves, una metodología para el mejoramiento continuo del recurso humano*. Tesis de grado. Universidad Tecnológica del Centro UNITEC. Guácaro. Edo. Carabobo.
- Buckley, R. (1991). *La Formación teoría y práctica*. Ediciones Díaz de Santos, s.a. Madrid.
- Bueno, Eramis (2003). *La Investigación Científica: Teoría y Metodología*. Universidad Autónoma de Zacatecas. Unidad Académica de Ciencias Sociales. México [Consulta: 2012, Febrero 12]
- Carlos, Méndez (1988). *Metodología: Guía para la elaboración de Diseños de Investigación*. Mc. Graw Hill. Bogotá.
- Cejas y Grau (2005). *La formación como factor estratégico en las organizaciones*. Editorial Tropikos. Caracas.
- Cejas, Magda (2005), *La Formación Profesional Basada en Competencias en Venezuela* Tesis doctoral. Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición, Mc Graw Hill Colombia.

- Chiavenato, Idalberto. (2002). *El Capital Humano de las Organizaciones*. Editores Mc Graw Hill, Colombia.
- Chuquisengo, R. (2001). *Gestión del Talento Humano*. Disponible: <http://gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml> [Consulta: 2012, Febrero 12]
- Corbetta, Piergiorgio. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación*. Mc Graw Hill. Italia.
- Delgado y Colombet (Coordinadores) (2010), *Relaciones Industriales: Reflexiones Teóricas y Prácticas*. Universidad de Carabobo
- Díaz, Gisela (2005). *La Entrevista Cualitativa*. Publicaciones de la Universidad Mesoamericana. México.
- Giraldo, Claudia (2005). *Diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de Competencias*. Universidad de Antioquia.
- Gordillo, Héctor (2004). *Gestión por Competencias*. <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm> (Consulta: 2012, Febrero 16)
- Harvard Bussiness Essentials (2007). *Gestión del Desempeño*. Ediciones Deusto.
- Hay Group (1996). *Manual práctico de dirección y motivación en la empresa*.
- Hernández, Aura (2008). *Fundamentos Teóricos y Prácticos para el Desarrollo de la Formación por Competencias del Profesional de las Ciencias Administrativas*. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo.
- Hernández, Fernández y otros (2004). *Metodología de la investigación* (3ra. edición). Editorial Mc Graw Hill. México.
- Holguín; Universidad de Holguín, 2007. Tesis Doctoral en Ciencias Técnicas.
- Jericó, Pilar (2001). *Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo*, Prentice Hall- Financial Times. México.
- Koontz (2004). *Administración, una perspectiva Global*. Mc. Graw Hill. Mexico
- Le Boterf, G. El modelo de competencias. En: Fernández I. (et alt.). *Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas*. Santiago, PROSEL Consultores, 2002. pp. 15-16  
<<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [Consulta: 2012, Febrero 12]

- Medina (2007), *Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación de Desempeño Docente basado en Competencias*, Tesis Magister en Gerencia Avanzada en Educación, Universidad de Carabobo.
- Méndez, C. (1997). *Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas (2a ed.)*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Normas ISO 9001:2008. *System Certification*. Societé Generale de Surveillance. SGS. Disponible:  
<http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf>  
<http://www.esu.com.co/esu/documentos/normatividad/Norma%20ISO9001%202008.pdf> [Consulta: 2012, Enero 26]
- Ochoa del Río, José Augusto (2009), *Aproximación al Enfoque por Competencia desde la Perspectiva Epistemológica*. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Pralahad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The core competences of the corporation*. Harvard Business Review, 90(3),79-91.
- Publicaciones Gobierno México. *La Norma ISO 9000 y La Competencia*.  
[http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/02\\_Documentos\\_de\\_trabajo/La\\_norma\\_ISO\\_9000\\_y\\_la\\_Competencia\\_Laboral.pdf](http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/02_Documentos_de_trabajo/La_norma_ISO_9000_y_la_Competencia_Laboral.pdf) [Consulta: 2012, Febrero 12]
- Rothschild, Williams (1987). *Cómo ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios*. Mac Graw Hill. Colombia
- Sabino, C. (2000). *El proceso de la investigación*. Caracas – Venezuela: Panapo.
- Sánchez, Alexander (2003). *Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia*
- Spencer, Lyle y Spencer, Signe. (1993). *Evaluación de Competencias en el Trabajo. Métodos para un Desempeño Superior*. Disponible: <http://19788609/Libro-Competencias-Spencer> [Consulta: 2012, Febrero 12]
- Stoner, J; Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Sexta Edición. México.
- Tamayo y Tamayo (2001). *El proceso de la investigación científica*. (4°. ed.) México: Limusa.
- Trujillo (1990). *La Investigación. Técnicas para lograrlo*. Universidad Pontificia. Bogotá.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (4ª ed.). Caracas: Autor.



- Vargas Zúñiga, F. (1999). Organización Internacional del Trabajo. Seminario Internacional Gestión de Calidad en la Formación Profesional. Montevideo. CINTERFOR. Disponible: [http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc\\_ref/doc2/ix.htm](http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/36rct/doc_ref/doc2/ix.htm) [Consulta: 2012, Febrero 12]
- Vargas, F. (2004). Organización Internacional del Trabajo. *Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe*. Montevideo. CINTERFOR, 2004.
- Villegas, José Manuel. (1988). Administración de Personal. Ediciones Vega S.R.L. Caracas
- Werther William y Davis Keith. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. MCGRAW-HILL. México.

# ANEXO 1

## GUIÓN DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**



**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Estimado Trabajador:

El instrumento que tiene en su mano tiene el propósito de conocer su opinión acerca del proceso de Evaluación de Desempeño del Departamento de Pulpa y Destintado de esta empresa.

La información que se recaba es estrictamente con fines académicos, esperamos la mejor receptividad y honestidad. La aplicación de esta encuesta es anónima, por ende, no es necesario identificarse.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente el enunciado de la pregunta. En caso de tener duda, por favor, aclare con el aplicador.
2. Sea preciso en sus respuestas.
3. Responda las preguntas con honestidad.
4. La entrevista contiene 4 preguntas, por favor devuélvalo completamente llenado.

Gracias de antemano por su valiosa colaboración.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**Guion de Entrevista**

1. ¿La empresa tiene definido un sistema de Evaluación de Desempeño?
2. De ser afirmativa su respuesta. ¿Cual sistema tiene establecido?  
Medición por: Características.....  
Comportamientos....  
Objetivos.....
3. ¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación?  
Pasos:
4. ¿Cuál es el Instrumento utilizado?

### Instrumento de Evaluación de Desempeño.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| <b>Trabajador:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                         | <b>Cédula Identidad:</b>             |                    |
| <b>Fecha Ingreso</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                         | <b>Departamento</b>                  |                    |
| <b>Cargo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                         | <b>Supervisor</b>                    |                    |
| <b>Objetivos a alcanzar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Ponderación (%)</b>  | <b>Nivel de consecución (1 al 5)</b> | <b>Comentarios</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>100%</b>             |                                      |                    |
| <p>Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución de acuerdo la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supera ampliamente</li> <li>2. Supera.</li> <li>3. Alcanzó el objetivo.</li> <li>4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.</li> <li>5. No alcanzó el objetivo.</li> </ol> |                         |                                      |                    |
| <b>Firma trabajador</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Firma supervisor</b> |                                      | <b>Fecha</b>       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                      |                    |

## ANEXO 2

### MÉTODO DE EXPERTOS



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**



**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Estimado Trabajador:

El instrumento que tiene en su mano tiene el propósito de conocer su opinión acerca del proceso de Evaluación de Desempeño del Departamento de Pulpa y Destintado de esta empresa.

La información que se recaba es estrictamente con fines académicos, esperamos la mejor receptividad y honestidad. La aplicación de esta encuesta es anónima, por ende, no es necesario identificarse.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente el enunciado de la pregunta. En caso de tener duda, por favor, aclare con el aplicador.
2. Sea preciso en sus respuestas.
3. Responda las preguntas con honestidad.
4. La entrevista contiene 2 preguntas, por favor devuélvalo completamente llenado.

Gracias de antemano por su valiosa colaboración.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

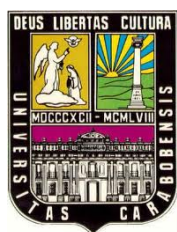
**Método de Expertos**

1. Creación de un grupo de expertos aprobado por la alta dirección de la organización, quienes recibieron entrenamiento de Gestión por Competencias, entrenamiento este participativo e interactivo, ejemplificando casos referidos sobre Assessment Center. concluido el entrenamiento se presentan resultados y reflexiones de los expertos.
2. Desarrollo de la primera ronda donde a cada experto del grupo se le entrega una hoja en la cual deben responder: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el cargo?
3. Desarrollo de la segunda ronda, donde se entrega por separado a cada experto la matriz producto de la primera ronda y se les pregunta: ¿Está usted de acuerdo que esas son las competencias para ese cargo?
4. Una vez respondida la pregunta y recogida las respuestas de todos los expertos se determina el nivel de concordancia expresado en porcentaje determinándose así las competencias presentes en los trabajadores del departamento analizado.



## ANEXO 3

### CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Estimado Trabajador:

El instrumento que tiene en su mano tiene el propósito de conocer su opinión acerca del proceso de Evaluación de Desempeño del Departamento de Pulpa y Destintado de esta empresa.

La información que se recaba es estrictamente con fines académicos, esperamos la mejor receptividad y honestidad. La aplicación de esta encuesta es anónima, por ende, no es necesario identificarse.

Instrucciones:

5. Lea detenidamente el enunciado de la afirmación. En caso de tener duda, por favor, pregunte al aplicador.
6. Las respuestas para las afirmaciones son de selección simple, sírvase colocar sólo una respuesta.
7. Se colocan cinco (5) opciones de respuesta en relación al mayor o menor acuerdo con el enunciado de la afirmación. Se comienza con un puntaje de cinco (5) que implica el “Total Acuerdo”, continúa con cuatro (4) implica “De Acuerdo”, tres (3) “Ni en Acuerdo Ni en Desacuerdo”, dos (2) “En Desacuerdo” y se completa con uno (1) “Totalmente en Desacuerdo”.
8. La encuesta contiene 60 afirmaciones, por favor devuélvalo completamente llenado.

Gracias de antemano por su valiosa colaboración.

**Evaluación de Desempeño (ED) del Departamento de Pulpa y Destintado.**

| Nº | Enunciado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|-----------|---|---|---|---|---|
|----|-----------|---|---|---|---|---|

| En cuanto a Proceso y Tipo de evaluación de desempeño |                                                                                                                        |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1                                                     | Existe y se aplica un procedimiento de ED                                                                              |  |  |  |  |  |
| 2                                                     | Se le informa con anticipación si le será aplicada una ED                                                              |  |  |  |  |  |
| 3                                                     | La ED es aplicada por su superior directo                                                                              |  |  |  |  |  |
| 4                                                     | El proceso de ED se hace periódicamente                                                                                |  |  |  |  |  |
| 5                                                     | El supervisor inmediato aplica el instrumento de ED                                                                    |  |  |  |  |  |
| 6                                                     | En esa ED intervienen colegas (pares), personal de otros departamentos y familiares                                    |  |  |  |  |  |
| 7                                                     | El procedimiento de ED aplicado está basado en Competencias                                                            |  |  |  |  |  |
| 8                                                     | Reviso con mi supervisor inmediato los factores definidos para medir desempeño                                         |  |  |  |  |  |
| 9                                                     | Reviso con mi supervisor inmediato los criterios definidos para medir desempeño                                        |  |  |  |  |  |
| 10                                                    | Estoy de acuerdo con los factores definidos para medir desempeño                                                       |  |  |  |  |  |
| 11                                                    | Estoy de acuerdo con los criterios definidos para medir desempeño                                                      |  |  |  |  |  |
| 12                                                    | Se le informa oportunamente de los resultados de la ED                                                                 |  |  |  |  |  |
| 13                                                    | Se le informa oportunamente y de forma escrita de los resultados de la ED                                              |  |  |  |  |  |
| 14                                                    | Se le informa de posibles incentivos laborales como resultado de la ED                                                 |  |  |  |  |  |
| 15                                                    | Coinciden los resultados de mi ED con las expectativas propias                                                         |  |  |  |  |  |
| 16                                                    | Considera usted que los incrementos salariales son producto de los resultados de su ED                                 |  |  |  |  |  |
| 17                                                    | Considera usted que las personas en la organización pueden acceder a promociones en función de los resultados de su ED |  |  |  |  |  |
| 18                                                    | Se le estimula a ser más productivo en función de su ED                                                                |  |  |  |  |  |
| 19                                                    | La organización cuenta con un sistema formal de reconocimiento según el desempeño de su personal                       |  |  |  |  |  |
| 20                                                    | Considera efectivo el proceso de ED aplicado en la organización                                                        |  |  |  |  |  |
| 21                                                    | La empresa ofrece planes de capacitación a los trabajadores que reciben baja puntuación en su ED                       |  |  |  |  |  |
| 22                                                    | Existen escalas de calificación definidas previamente en la ED                                                         |  |  |  |  |  |
| 23                                                    | Existen metas claras de desempeño                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 24                                                    | Las metas definidas pueden ser evaluadas                                                                               |  |  |  |  |  |
| 25                                                    | Las metas definidas pueden ser alcanzadas                                                                              |  |  |  |  |  |
| 26                                                    | Como consecuencia de los resultados de la ED se le proporciona capacitación                                            |  |  |  |  |  |
| 27                                                    | Se da reconocimiento formal, una vez superado con éxito la ED                                                          |  |  |  |  |  |

**ED = Evaluación de Desempeño.**

|                                                                                 |                      |                   |                             |                      |                         |          |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|----------|----------|----------|
| <b>Leyenda:</b>                                                                 | <b>5 = Total Ac.</b> | <b>4 = De Ac.</b> | <b>3 = Ni Ac. Ni Desac.</b> | <b>2 = En Desac.</b> | <b>1 = Total Desac.</b> |          |          |          |
| <b>Evaluación de Desempeño (ED) Departamento de Pulpa y Destintado. (Cont.)</b> |                      |                   |                             |                      |                         |          |          |          |
| <b>Nº</b>                                                                       | <b>Enunciado</b>     |                   |                             | <b>5</b>             | <b>4</b>                | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |

| <b>En cuanto a Competencias Genéricas</b>             |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>Logro</b>                                          |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 28                                                    | En la empresa se le exige Orientación a Resultados                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 29                                                    | En la empresa se le exige Iniciativa                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 30                                                    | En la empresa se le exige Innovación                                                                                                |  |  |  |  |  |
| 31                                                    | En la empresa se le exige Calidad en el Trabajo                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 32                                                    | En la empresa se le exige Búsqueda de Información                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 33                                                    | En la empresa se le exige Esfuerzo Adicional                                                                                        |  |  |  |  |  |
| <b>Ayuda y Servicio</b>                               |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 34                                                    | En la empresa se le exige Capacidad de Escuchar                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 35                                                    | En la empresa se le exige Sensibilidad Interpersonal                                                                                |  |  |  |  |  |
| 36                                                    | En la empresa se le exige Orientación al Cliente                                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>Influencia</b>                                     |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 37                                                    | En la empresa se le exige Impacto en los Demás                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 38                                                    | En la empresa se le exige Conciencia Organizacional                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 39                                                    | En la empresa se le exige Desarrollo de Relaciones                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 40                                                    | En la empresa se le exige Excelentes Relaciones Interpersonales                                                                     |  |  |  |  |  |
| <b>Cognitivas</b>                                     |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 41                                                    | En la empresa se le exige Credibilidad Técnica                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 42                                                    | En la empresa se le exige Pensamiento Analítico                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 43                                                    | En la empresa se le exige Pensamiento Conceptual                                                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>Gerenciales</b>                                    |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 44                                                    | En la empresa se le exige Desarrollo de Personas                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 45                                                    | En la empresa se le exige Trabajo en Equipo                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 46                                                    | En la empresa se le exige Liderazgo                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| <b>Eficacia Personal</b>                              |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 47                                                    | En la empresa se le exige Confianza en sí Mismo                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 48                                                    | En la empresa se le exige Autocontrol                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 49                                                    | En la empresa se le exige Compromiso con la Organización                                                                            |  |  |  |  |  |
| 50                                                    | En la empresa se le exige Adaptación al Cambio                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 51                                                    | En la empresa se le exige Integridad                                                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>En cuanto a Principios Corporativos</b>            |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 52                                                    | En la empresa se le exige conocer los Principios Corporativos                                                                       |  |  |  |  |  |
| 53                                                    | En la empresa se le exige conocer la Misión                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 54                                                    | En la empresa se le exige conocer la Visión                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 55                                                    | En la empresa se le exige conocer los Valores que promulga                                                                          |  |  |  |  |  |
| 56                                                    | En la empresa se le exige comportamientos asociados al cumplimiento de los Valores que promulga                                     |  |  |  |  |  |
| <b>Evaluación de desempeño basado en competencias</b> |                                                                                                                                     |  |  |  |  |  |
| 57                                                    | Considera usted que la empresa debe identificar las competencias genéricas necesarias para cada actividad dentro de la organización |  |  |  |  |  |
| 58                                                    | Considera usted que la empresa debe establecer las competencias genéricas necesarias para cada actividad dentro de la organización  |  |  |  |  |  |
| 59                                                    | Considera usted que la empresa debe identificar las competencias genéricas necesarias para todo su personal                         |  |  |  |  |  |
| 60                                                    | Considera usted que la empresa debe establecer las competencias genéricas necesarias para todo su personal                          |  |  |  |  |  |

## ANEXO 4

### JUICIO DE EXPERTOS

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**



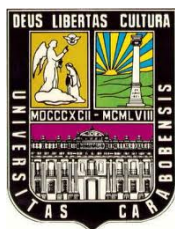
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**Juicio del Experto**

Yo, **ANA J. ANZOLA** portador(a) de la cedula de identidad N°\_8.943.655, Lic. En Relaciones Industriales y Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; personal activo de la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo, hago constar por medio de la presente que, analicé, revise y evalué exhaustivamente el Instrumento de Recolección de Datos del Trabajo de Grado titulado: **PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PULPA Y DESTINTADO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL;** realizado por el Lic.: Pérez, José Luis C.I 7.099.992; arrojando el siguiente resultado: valido, debido a que el mismo es idóneo para la recolección de la información.

---

Firma



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**Juicio del Experto**

Yo, **NABOR CHIRINOS** portador(a) de la cedula de identidad N°\_4.462.452, Ing. Industrial, Especialista en Gerencia de la Educación, Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, Doctorante en Ciencias Gerenciales; Consultor, hago constar por medio de la presente que, analicé, revise y evalué exhaustivamente el Instrumento de Recolección de Datos del Trabajo de Grado titulado: **PROPUESTA DE MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PULPA Y DESTINTADO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PAPEL.; realizado por el Lic.: Pérez, José Luis C.I 7.099.992;** arrojando el siguiente resultado: valido, debido a que el mismo es idóneo para la recolección de la información.

---

Firma

ANEXO 5  
FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO  
PROPUESTO



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### 1.-DATOS DEL TRABAJADOR

|                            |                       |                                                          |                              |
|----------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Nombre y Apellidos:</b> |                       | <b>Ficha:</b>                                            | <b>Fecha de Elaboración:</b> |
| <b>Cargo:</b>              | <b>Sueldo Actual:</b> | <b>Fecha de ingreso:</b>                                 |                              |
| <b>Tiempo en el cargo:</b> | <b>Departamento:</b>  | <b>Período Evaluado</b><br>Desde __/__/__ Hasta __/__/__ |                              |

### 2.-INSTRUCCIONES

El siguiente formulario permite evaluar el desempeño del trabajador durante un período determinado en función del puesto que ocupa. Se deben llenar todos los datos requeridos.

Es importante referirse a hechos concretos de una manera justa, objetiva e imparcial. Utilice para ello la siguiente escala:

#### ACTUACIÓN:

- A) **EXCELENTE:** El desempeño del cargo y la contribución a los resultados del negocio, exceden substancialmente a lo normalmente esperado de un trabajador. Invariablemente demuestra talento y desempeño excepcional. Constantemente busca nuevas formas y oportunidades para mejorar los logros. Constantemente logra sus objetivos. Requiere mínima dirección.
- B) **MUY BUENO:** Cumple con todos los requisitos del cargo generalmente logra objetivos más allá de lo esperado. Usualmente busca nuevas formas y oportunidades para mejorar los logros. Frecuentemente busca nuevas asignaciones bajo propia iniciativa. Requiere dirección y supervisión menos de lo normal.
- C) **BUENO:** Cumple con los requisitos del cargo y lo desempeña en la forma esperada de un trabajador totalmente calificado y con experiencia para cubrir la posición. Desempeña todas sus asignaciones de manera constante y consistente. Logra los resultados esperados a tiempo y bajo los parámetros establecidos. Ocasionalmente identifica nuevas oportunidades para mejorar su desempeño. Requiere una supervisión normal.
- D) **REGULAR:** Desempeño del cargo razonablemente bien en la mayor parte de las asignaciones; no obstante, existe clara evidencia para mejorar. Ocasionalmente falla en lograr los resultados esperados. Usualmente no busca nuevas metas y oportunidades para mejorar. Requiere estímulo y seguimiento, pero logra el objetivo bajo supervisión muy cercana.

#### Ejemplos:

- 1- Para que un factor de evaluación obtenga su puntuación máxima (A) es necesario que el indicador deseado se repita permanentemente en la actuación o desempeño del trabajador.

### 3.-FACTORES DE EVALUACION

Para cada factor marque con una "X" el grado que considere describe el desempeño del trabajador. Utilice para ello la escala descrita en la columna de evaluación.

| N° | FACTORES DE EVALUACIÓN | INDICADOR DESEADO                                                                                                                 | EVALUACION            |                       |                       |                       |
|----|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|    |                        |                                                                                                                                   | A                     | B                     | C                     | D                     |
| 1  | ESFUERZO ADICIONAL     | Mantiene un alto y constante nivel de aplicación para realizar las tareas, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2  | INICIATIVA             | Actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor de ideas innovadoras.          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|    |                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                         |
|----|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | <b>SENSIBILIDAD INTERPERSONAL</b>     | Es referente dentro de la organización por intervenir eficazmente en disputas entre sectores o colaboradores. Abierto al diálogo.                                                                                                        | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 4  | <b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>         | Constantemente explora nuevas necesidades de los clientes y busca las formas de satisfacerlas. Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes en los servicios solicitados.                                             | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 5  | <b>CREDIBILIDAD TECNICA</b>           | Tiene un profundo conocimiento técnico respecto a su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización.                                                                             | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 6  | <b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>         | Asigna a sus colaboradores tareas que signifiquen un reto, estimulándolos a desarrollar nuevas habilidades. Crea las oportunidades para el entrenamiento y el desarrollo requerido.                                                      | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 7  | <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>              | Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 8  | <b>LIDERAZGO</b>                      | Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Tiene energía y la transmite a otros.                                                                                 | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 9  | <b>COMPROMISO CON LA ORGANIZACION</b> | Define en objetivos claros los objetivos de la organización, identificándose y tomándolos como propios.                                                                                                                                  | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |
| 10 | <b>INTEGRIDAD</b>                     | Trabaja Según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Se considera que es un referente en materia de integridad.                   | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> |

#### 4.- APROBACION

|                                        |                 |                |                |
|----------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|
| <b>Evaluador :</b><br>Jefe inmediato   | <b>Nombre :</b> | <b>Firma :</b> | <b>Fecha :</b> |
| <b>Aprobado por :</b><br>Gte. del área | <b>Nombre :</b> | <b>Firma :</b> | <b>Fecha :</b> |
| <b>Recursos Humanos:</b>               | <b>Nombre :</b> | <b>Firma :</b> | <b>Fecha :</b> |