

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>Introducción</b> .....	i
Planteamiento del problema.....	vii
Situación actual.....	vii
Pronostico .....	ix
Objetivos .....	x
Objetivo general .....	x
Objetivos específicos .....	x
Justificación.....	xi
Delimitación del tema.....	xv
Hipótesis .....	xvi
Variable independiente .....	xvi
Variable dependiente .....	xvi
Operacionalización de variables .....	xvii
<b>CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO</b> .....	1
<b>1.1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO BASE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> .....	1
1.1.1. El conocimiento en el contexto organizacional.....	1
1.1.2. Gestión del conocimiento .....	3
1.1.3. El papel de los gestores de conocimiento .....	4
1.1.4. Clasificación de la gestión del conocimiento en función de sus propósitos..	4
1.1.5. La Gestión del Talento Humano como tarea decisiva en la competitividad de las organizaciones.....	5
1.1.6. Transformaciones y nuevos papeles en la Gestión del Talento Humano ....	5
1.1.7. Gestión del Talento Humano.....	6
1.1.8. El Talento Humano y su importancia en el entorno dinámico y globalizado.	7
<b>1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	9
1.2.1. Que es la evaluación del desempeño .....	9
1.2.2. Definiciones de evaluación del desempeño .....	9
1.2.3. Principales razones para evaluar el desempeño.....	10
1.2.4. Observación del desempeño.....	11
1.2.5. Registro de la evaluación .....	11
1.2.6. El rol de las evaluaciones.....	11
<b>1.3. ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	12
1.3.1. Evaluaciones basadas en características .....	12
1.3.2. Evaluaciones basadas en el comportamiento .....	13
1.3.3. Evaluaciones basadas en resultados.....	14
1.3.4. Otras alternativas de evaluación del desempeño.....	15
1.3.5. El rol del talento humano en la evaluación del desempeño .....	16

<b>1.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN UN ENFOQUE POR COMPETENCIAS</b> .....	17
1.4.1. Que son las competencias.....	17
1.4.2. Clasificación de las competencias.....	18
1.4.3. Gestión por competencias.....	19
1.4.4. Evaluación por competencias.....	19
1.4.5. Aptitudes, personalidad, competencias.....	20
1.4.6. Función estratégica de las competencias.....	21
1.4.7. Dimensión de los saberes de la competencia.....	21
1.4.8. Combinación de la educación con el “querer hacer”.....	22
1.4.9. Las competencias y la inteligencia emocional.....	23
<b>CAPITULO II CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO</b> .....	24
2.1. Análisis Estratégico.....	26
2.2. Objetivos Estratégicos.....	27
2.3. Objetivos de gestión.....	28
2.4. Capital humano.....	29
2.5. Actual sistema de evaluación del desempeño.....	30
2.5.1. Características.....	30
2.5.2. Diseño.....	31
2.5.3. Aplicación y administración.....	31
<b>CAPITULO III ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b> .....	34
3.1. Tipo de investigación.....	34
3.2. Diseño de investigación.....	34
3.3. Unidad de análisis.....	34
3.4. Determinación del universo poblacional.....	35
3.4.1. Universo poblacional.....	35
3.5. Medios e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.5.1. Método.....	35
3.5.2. Fuentes para la recolección de datos.....	36
3.5.3. Técnicas de recolección de datos.....	36
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	39
<b>4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN RELACIÓN AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	39
4.1.1. Conocimiento de los objetivos organizacionales.....	39
4.1.2. Valoración de la experiencia.....	39
4.1.3. Conocimiento de la estructura y funcionamiento de la empresa.....	40
4.1.4. Conocimiento de las políticas y estrategias.....	41
4.1.5. Trabajo en equipo.....	42
4.1.6. Consideración de cambios y desafíos enfrentados.....	42

4.1.7. Aplicación de teorías en la evaluación de desempeño .....	43
4.1.8. Desarrollo del potencial individual.....	43
4.1.9. Valoración de las opiniones para la toma de decisiones.....	44
4.1.10. Identificación con los objetivos organizacionales .....	45
4.1.11. Interrelación para lograr los propósitos de la organización .....	45
4.1.12. Participación en la formulación de soluciones o propuestas .....	46
<b>4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN RELACIÓN A LA CONTRIBUCIÓN DEL PERSONAL.....</b>	<b>47</b>
4.2.1. Compromiso en el accionar organizacional.....	47
4.2.2. Iniciativa en la resolución de problemas.....	47
4.2.3. Percepción de actitudes creativas.....	47
4.2.4. Aplicación de acciones correctivas .....	48
4.2.5. Planificación de la carrera profesional.....	48
4.2.6. Oportunidades de capacitación.....	48
4.2.7. Acciones efectuadas sobre el cumplimiento de actividades.....	49
4.2.8. Aprendizaje para la adquisición de conocimientos.....	50
4.2.9. Estimación de potenciales desempeños .....	51
4.2.10. Satisfacción con el desempeño alcanzado .....	51
4.2.11. Satisfacción con los beneficios otorgados.....	53
4.2.12. Mejoras de desempeño .....	55
<b>4.3. DOCIMASIA DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO V PROPUESTA .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS .</b>	<b>60</b>
5.1.1. Objetivo de la propuesta .....	60
5.1.2. Alcance de la propuesta.....	60
5.1.3. Limitaciones .....	61
5.1.4. Beneficios.....	61
<b>5.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>62</b>
5.2.1. I Fase preliminar .....	63
5.2.2. II Fase de preparación .....	68
5.2.3. III Fase de aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias.....	71
5.2.4. IV Fase de Presentación de resultados.....	78
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>80</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE GENERAL DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro N° 1 Cuadro comparativo de alternativas de evaluación del desempeño	15
Cuadro N° 2 Matriz de Evaluación de Desempeño en la Empresa COPROCA S.A. .....	31
Cuadro N° 3 Composición del universo poblacional .....	35
Cuadro N° 4 Escalas de valoración de competencias.....	70
Cuadro N° 5 Criterios de observación para competencias definidas .....	74
Cuadro N° 6 Verificación de objetivos alcanzados.....	75
Cuadro N° 7 Observación conductual para incidentes críticos.....	76
Cuadro N° 8 Observación directa en ambiente real de trabajo .....	77
Esquema N° 1 Relación de las variables de la hipótesis .....	xvi
Esquema N° 2 Relación entre objetivos, variables y verificación de hipótesis .....	38
Esquema N° 3 Relación de Evaluadores y evaluados .....	69
Figura N° 1 Actual Sistema de Evaluación del Desempeño en la empresa COPROCA S.A.....	30
Figura N° 2 Fases para la implementación de la Propuesta .....	62
Figura N° 3 Proceso para la definición de competencias.....	64
Figura N° 4 Sistema de evaluación de desempeño por competencias .....	71
Figura N° 5 Técnica ODAR para la Evaluación del Desempeño por Competencias .....	73
Gráfico N° 1 Conocimiento de las Políticas y Estrategias .....	41
Gráfico N° 2 Preferencia para la realización de trabajos.....	42
Gráfico N° 3 Desarrollo del potencial individual .....	43
Gráfico N° 4 Valoración de las opiniones para la toma de decisiones .....	44
Gráfico N° 5 Identificación con los objetivos organizacionales.....	45
Gráfico N° 6 Interrelación para lograr los propósitos de la Organización.....	46
Gráfico N° 7 Oportunidades de capacitación .....	49
Gráfico N° 8 Acciones efectuadas sobre el cumplimiento de Actividades.....	50
Gráfico N° 9 Satisfacción con el desempeño alcanzado .....	51
Gráfico N° 10 Principales fundamentos de satisfacción .....	52
Gráfico N° 11 Principales fundamentos de insatisfacción .....	52
Gráfico N° 12 Satisfacción con los beneficios otorgados .....	53
Gráfico N° 13 Principales fundamentos de satisfacción .....	54
Gráfico N° 14 Principales fundamentos de insatisfacción .....	54

## ÍNDICE GENERAL DE ANEXOS

- ANEXO 1 Personal de la empresa COPROCA S.A.
- ANEXO 2 Organigrama de la empresa
- ANEXO 3 Entrevista preliminar Gerente General
- ANEXO 4 Entrevista preliminar Jefe de Planta
- ANEXO 5 Formulario de Evaluación al personal
- ANEXO 6 Entrevista al Gerente General
- ANEXO 7 Entrevista al Jefe De Planta
- ANEXO 8 Encuesta al Personal DE COPROCA S.A.
- ANEXO 9 Políticas de la Empresa COPROCA S.A.
- ANEXO 10 Aplicación del Método Delphi para la generación de competencias
- ANEXO 11 Hoja de Verificación de objetivos alcanzados
- ANEXO 12 Hoja de observación conductual para incidentes críticos
- ANEXO 13 Hoja de registro para Observación en Ambiente de Trabajo
- ANEXO 14 Formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias
- ANEXO 15 Informe de Evaluación al Personal
- ANEXO 16 Matriz de Competencias

## **Introducción**

En el ámbito mundial se han efectuado en la última década, una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico, que han estado articulados a innovaciones en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones de las mismas con sus empleados, que han obligado a transformar los sistemas de gestión que emplean las organizaciones y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de nuevos retos, siendo la Gestión por Competencias uno de ellos. A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual.

En este ambiente cada vez más dinámico, cambiante y de alta competitividad, el foco de cualquier organización debe estar en la eficacia y eficiencia de la obtención de sus resultados. Apostar a que los patrones tradicionales de funcionamiento vayan a generar un resultado visible a dos, tres o cinco años plazo, es a todas luces insuficiente.

Los cambios permanentes en el entorno incluso hacen poco recomendables las planificaciones quinquenales, tan tradicionales hasta hace pocos años. Hoy en día se llega a considerar que incluso un pronóstico de tres años a futuro, independientemente del tipo de negocio, es algo difícil de precisar con algún grado de certeza.

En dicho contexto es donde deben desenvolverse las organizaciones actuales. Por lo tanto el énfasis debe estar en acortar lo más que se pueda los plazos para la planificación, en la obtención de resultados efectivos y medibles en el corto plazo y, en general, en un sentido de inmediatez y urgencia que debiera atravesar transversalmente a toda la organización, equilibrando en forma dinámica la

## Introducción

---

necesidad de resultados de corto plazo con la viabilidad en el largo plazo (RIDDERSTRALE y NORDSTROM, 2000).

Este gran dinamismo aumenta la importancia de resolver adecuadamente el problema de que una persona pueda ocupar un espacio pero sin estar cumpliendo en realidad una función ni formando parte del sistema organizacional. Si ya es complejo conseguir un buen ajuste de los comportamientos de los trabajadores con los criterios de sentido establecidos por la organización (declaración de visión, misión, valores, normas, objetivos y procedimientos particulares), más complejo resulta ser este proceso de adaptación permanente bajo las condiciones de un mercado que obliga a examinar, ajustar y flexibilizar dinámicamente dicho criterio de sentido.

La mirada tradicional, que trata de resolver este problema por la vía de la depuración de tareas, funciones y responsabilidades, hoy día se ha vuelto claramente insuficiente. Ya no basta con definir un conjunto de condiciones estáticas, susceptibles de ser administradas, que sirvan de nexo entre las metas estratégicas de la organización y el trabajo diario de los trabajadores. La fijación tayloriana de tareas y su asignación a cargos determinados está siendo progresivamente disfuncional.

Lo que se requiere en la actualidad es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la organización está teniendo. De tal manera, cada acción emprendida por un trabajador estará contribuyendo de manera directa el éxito del negocio. Por tal razón, el alineamiento de los comportamientos de los trabajadores con los objetivos de la organización, deja de ser un problema sólo en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico (BECKER y otros, 2001).

## Introducción

---

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio (SPENCER y SPENCER, 1993).

La clave del aporte del empleado ya no es desde “tareas y funciones” sino desde responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal al negocio, y consolidar una mirada de flexibilidad funcional en función de responsabilidades.

En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por crecer y desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las organizaciones a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo (KAPLAN y NORTON, 2000).

Por tal motivo, es insuficiente poner el énfasis en la obtención de niveles promedio en los desempeños de los trabajadores. Hay que poner énfasis en los comportamientos concretos que realmente generan valor, aquellos que señalan el camino hacia la excelencia.

Por otra parte, de poco sirve contar con personal de excelencia pero que no logre traducir su preparación en comportamientos concretos que beneficien a la organización. Esto es válido, aunque en el pasado haya conseguido demostrar dichos desempeños. La urgencia existe hoy, porque lo que verdaderamente importa es el aporte, que demostrablemente a través de sus conductas, el trabajador realiza en el presente.

Incluso los sistemas de control que permiten demostrar la existencia de los comportamientos adecuados, deberían estar basados en las observaciones de conductas concretas más que en criterios generales de apreciación global. De lo contrario se correría el riesgo de caer en serios problemas de validez y confiabilidad. De hecho, las tradicionales evaluaciones de desempeño están masivamente desprestigiadas por su subjetividad. En otras palabras, los evaluadores hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino identificar la presencia o ausencia de conductas.

Esto nos lleva a enfatizar la importancia del enfoque conductual como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. Dicho enfoque permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común (BECKER y otros, 2001)

En este marco, la motivación principal para la realización de este estudio surge de la relevancia para establecer no solamente las relaciones genéricamente válidas entre factores organizacionales y comportamientos personales. Por el contrario, el foco es de carácter más específico y concreto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden llegar a diferir bastante entre una organización y otra.

Utilizando un enfoque por Competencias, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que se permite

## Introducción

---

asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos (LÉVY-LEBOYER, 1997).

En otras palabras, es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas (Araneda y Calderón en: FERNÁNDEZ y BAEZA, 2003).

A pesar de las pensamientos destacados por los autores anteriormente mencionados, las organizaciones aún sufren las consecuencias del paradigma de la escuela tradicional que impone – entre otras cosas - la concepción de un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio

La situación descrita en las primeras líneas del anterior párrafo no es ajena a lo que acontece al interior de la Empresa COPROCA S.A., ubicada en la ciudad de El Alto y dedicada a la producción de fibras e hilos para la confección de textiles. En ella, se pudo constatar que el actual sistema de evaluación del desempeño carece de parámetros, factores o criterios objetivos con relación a la gestión de personal y se puede indicar después de analizar los resultados obtenidos con relación al sistema de evaluación del desempeño y a la contribución del personal; que es evidente la dificultad para determinar la contribución que hace el desempeño del personal a los objetivos.

Por lo tanto el objetivo de la propuesta es diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias que consiste en una valoración de conocimientos, habilidades y actitudes que integran las competencias definidas para el desempeño del personal, además, permite definir estrategias conductuales de éxito para cada posición.

Por lo expuesto anteriormente, para abordar el tópico y cumplir con los objetivos propuestos para la presente investigación, los capítulos contenidos en éste documento están estructurados de la siguiente manera:

Una parte introductoria, donde se exponen: el planteamiento y los criterios que justifican la realización del estudio, además, donde se establecen los objetivos y los tópicos del presente tema de investigación.

La primera parte, que se constituye en el sustento teórico para el estudio que comprende temas como: La Gestión del Conocimiento como base para la Gestión del Talento Humano, La Evaluación del Desempeño, Las Alternativas de Evaluación del Desempeño, y finalmente la Evaluación del Desempeño basada en un Enfoque de Competencias .

La segunda parte, que comprende un primer capítulo acerca de las Características del Sector de Estudio, otro capítulo donde se plantea el diseño y el tipo de investigación, los métodos y la población determinada para el estudio, además de las fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos. También comprende un capítulo donde se presentan los resultados de la investigación de campo que se refieren al: Análisis de Resultados Obtenidos con relación al Sistema de Evaluación del Desempeño y la Contribución del Personal.

Finalmente la tercera parte, comprende la propuesta al problema de investigación, que consiste en un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en un enfoque por Competencias, además de las conclusiones y recomendaciones finales de acuerdo a los objetivos establecidos para el presente tema de investigación.

**Planteamiento del problema**

La ciencia administrativa a nivel mundial se constituye en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de las regiones y actualmente se está reivindicando el sentido humanista de las empresas, que están provocando profundas transformaciones en la dirección de empresas. Sin embargo, es evidente que en gran parte de las empresas los departamentos de recursos humanos o quienes ejercen estas funciones todavía poseen una práctica tradicional de naturaleza administrativa o normativa (FERNÁNDEZ, 2005: 13, 23).

La evaluación del desempeño es un proceso esencial en la gestión de las personas, que proporciona una descripción precisa del desempeño laboral de los trabajadores en un determinado periodo y permite estimar potenciales desempeños considerando la importancia del personal para el logro de los objetivos organizacionales y la competitividad en un escenario que se constituye en un reto para las empresas y las organizaciones.

En esta dirección está orientada la siguiente cita: Lo que se requiere en la actualidad es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la organización está teniendo. De tal manera, cada acción emprendida por un trabajador estará contribuyendo de manera directa el éxito del negocio. Por tal razón, el alineamiento de los comportamientos de los trabajadores con las metas de la organización, deja de ser un problema sólo en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico (BECKER y otros, 2001).

**Situación actual**

Los aportes de los autores citados anteriormente destacan la importancia de efectuar en las organizaciones evaluaciones del desempeño que permitan detectar

## Introducción

---

la contribución que éstos hacen al logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, esta situación no se observa en la empresa COPROCA S.A., misma que cuenta con 47 empleados y una estructura adecuada para su funcionamiento (Véase Anexos 1 y 2), las aéreas que conforman la empresa son: Producción, Administrativo Financiero y Comercialización.

De acuerdo a las entrevistas preliminares realizadas (Véase Anexos 3 y 4), tanto al Gerente General como al Jefe de Planta, se identifico lo siguiente:

Si bien es cierto que COPROCA S.A. está dando una alta prioridad al capital humano<sup>1</sup>, pero, no cuenta con los elementos necesarios que permitan emitir criterios objetivos acerca del desempeño laboral del personal en la empresa, y resulta difícil determinar la contribución de cada uno de los trabajadores a los objetivos planteados; en razón de que aun no se abordo la temática.

Asimismo, resulta difícil identificar a quienes cumplen o no con su trabajo, por lo tanto, disminuye el compromiso de los trabajadores hacia la empresa<sup>2</sup>, y los retiros del personal (voluntarios), se presentan cuando ya aprendieron a trabajar en la empresa. Ésta situación representa para la empresa disponer de tiempo productivo para volver a enseñar nuevamente al personal recién incorporado.

Existe un clima de desconfianza que limita el desempeño laboral del personal en lo que se realiza en la empresa, incluso desde la Gerencia General, además, no se cuenta con políticas para la gestión de personal, que se constituyan en guías de acción para la evaluación del desempeño, lo que provoca una serie de dificultades en este importante ámbito de la Gestión del Talento Humano, ocasionando prácticas subjetivas que en vez de motivar al personal, acentúa, y desmejora la escasa participación y desempeño del mismo, quien se limita al cumplimiento del trabajo encomendado y a lograr las metas fijadas por el

---

<sup>1</sup> Memoria de gestión 2005 – 2007, pg. 10

<sup>2</sup> Informe de producción, octubre de 2008

## Introducción

---

inmediato superior, el cual se centra en verificar los registros y reportes de producción y sancionar por el incumplimiento de los mismos.

Finalmente se identifico la debilidad evidente del sistema de evaluación aplicado en la empresa, de naturaleza tradicional, que no proporciona los elementos necesarios para identificar a quienes cumplen o no con su trabajo o determinar el aporte del desempeño laboral del personal a los objetivos de la empresa, tampoco proporciona los criterios objetivos para efectuar la retroalimentación al desempeño demostrado.

## **Pronostico**

Tomando en cuenta que COPROCA S.A. es una empresa en crecimiento, en caso de no atenderse las situaciones anteriormente expuestas y que persistan, la empresa puede entrar en una situación crítica, donde la productividad y competitividad se vea afectada, hecho que ocasionaría no solamente un estancamiento en el crecimiento, sino fundamentalmente, en la consecución de sus objetivos y por ende, en el cumplimiento de su misión.

Por lo expuesto, el problema que plantea el presente trabajo de investigación está definido de la siguiente manera:

*¿Qué alternativa de evaluación del desempeño laboral puede establecer la contribución que efectúa el personal Administrativo y Operativo al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa COPROCA S.A.?*

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proporcionar un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para establecer la contribución del personal administrativo y operativo al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa COPROCA S.A.

### **Objetivos específicos**

- Conceptualizar las bases y fundamentos de la evaluación del desempeño.
- Exponer las alternativas de evaluación del desempeño.
- Conceptualizar la evaluación del desempeño por competencias.
- Caracterizar el sector de estudio.
- Analizar el actual sistema de evaluación del desempeño del personal de COPROCA S.A. y los criterios en los que se basan
- Determinar las competencias individuales necesarias para el personal tanto administrativo como operativo dirigido a un desempeño eficiente.
- Analizar los factores para determinar la contribución del personal.
- Diseñar un Sistema de Evaluación por Competencias para el personal administrativo y operativo de COPROCA S.A., dirigido a establecer la contribución que efectúa este personal al logro de los objetivos organizacionales.

## **Justificación**

### **Teórica**

El presente estudio tiene relevancia, desde el punto de vista teórico, porque considera los fundamentos teóricos de la Gestión del Talento Humano, relacionado con la evaluación del desempeño para adaptarlos a los requerimientos y características de la empresa COPROCA S.A., en razón de que resulta difícil identificar a quienes aportan de mejor forma al logro de los objetivos de la empresa, no se precisa la retroalimentación efectuada al desempeño laboral, además de que también resulta difícil identificar la contribución que hace el desempeño laboral de los trabajadores a los objetivos de la empresa.

Evaluar el desempeño implica encarar un proceso que consta de varios pasos con la finalidad de apreciar el desempeño y el progreso de los empleados para ofrecer una retroalimentación y desarrollar seguidamente los planes que se requieran. Estos pasos son consecutivos y cada uno de ellos requiere de una serie de procesos de acuerdo a la entidad o institución donde se efectúa la evaluación (ROBBINS y COULTER, 2000: 631).

Actualmente en el medio existe una creciente tendencia hacia el desarrollo de nuevos modelos de gestión de recursos humanos basados en diferentes enfoques, el presente tema de investigación se formula basado en esa tendencia relacionada con la Evaluación del Desempeño por competencias.

La evaluación por competencias, permite al evaluador identificar la presencia o ausencia de conductas que producen éxito, y su importancia está, en que se refiere a un proceso integral de conocimiento del desempeño de las personas con relación con las competencias definidas en función al objetivo de la empresa (CAMEJO, 2008: 106).

## Introducción

---

El diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para la empresa COPROCA S.A. buscare impactos traducidos en beneficios que permitirán:

- Posibilitar procesos de comunicación entre evaluados y evaluadores.
- Contar con una descripción de conductas requeridas en el desempeño de un puesto específico.
- Incrementar el compromiso de los evaluados y evaluadores mediante la retroalimentación para ambos.
- Adaptar el desempeño a situaciones y coyunturas cambiantes.

## Metodológica

Metodológicamente, la relevancia del presente estudio radica en que permitirá reunir los elementos que coadyuven a la gestión del Talento Humano con relación a la Evaluación del Desempeño por Competencias, y pretende dar una respuesta adecuada y posterior propuesta a la problemática identificada, proporcionando además, lineamientos y pautas para investigaciones futuras.

En ese sentido, la investigación propuesta es exploratorio – descriptiva, porque se examina la situación actual en la empresa, se identifica los elementos problemáticos y el problema central para posteriormente especificar las propiedades relacionadas con el desempeño.

Con el propósito de lograr los objetivos planteados para la investigación, de tal forma que pueda establecer el margen de aceptación o rechazo de la hipótesis planteada, se utiliza el método hipotético – deductivo, porque “sus características se adaptan en principio al tipo de objeto estudiado” (KLIKSBURG, 1979: 72; 224),

Además, también se recurre al método analítico – sintético, en razón de que permite efectuar un análisis de los elementos que constituyen el problema y obtener conclusiones con relación al tema de investigación.

Asimismo, para obtener información que permita describir las características de la empresa y la situación actual, se utiliza técnicas de recolección de información primaria y secundaria, para fundamentar y complementar el presente estudio y la propuesta.

### **Práctica**

La presente investigación tiene relevancia práctica, porque el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, permitirá disponer de una herramienta para establecer la contribución que hace el desempeño laboral del personal a la consecución de los objetivos de la empresa.

Asimismo, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se podrá formular un Sistema de Evaluación por Competencias que permitirá efectuar un acompañamiento del desempeño y la retroalimentación en el proceso de evaluación. A su vez, también permitirá actualizar y efectuar los ajustes al sistema de evaluación de desempeño, de acuerdo a las necesidades, características y exigencias del entorno dinámico.

Finalmente, la evaluación del desempeño será un instrumento para focalizar individualmente y grupalmente los comportamientos que producen éxito, además de proveer criterios consistentes e integradores para identificar tales comportamientos, que favorecerá tanto al evaluado como al evaluador; enfocándose en identificar los logros y la contribución del personal a los objetivos organizacionales más que en la verificar el cumplimiento de las tareas.

**Económica**

Económicamente, el presente estudio tiene relevancia porque focalizando comportamientos que produzcan éxito y contando con criterios consistentes e integradores, será posible disminuir la capacidad ociosa de la empresa y alcanzar resultados positivos traducidos en la productividad y competitividad de la empresa con el aporte identificado del capital humano.

Porque identificando los aportes individuales a los objetivos, se podrán construir y fortalecer las ventajas competitivas que la empresa tiene o necesita, con personal competente.

**Social**

El problema para identificar la contribución que hace el desempeño laboral del personal al cumplimiento de los objetivos, no solamente atinge a la Gerencia General o a quienes asumen la responsabilidad de la gestión de personal en la empresa, puesto que afecta directamente a la consecución de los objetivos planteados, sino que involucra a todos los grupos de interés; su importancia radica en que son las personas quienes marcan la diferencia en la consecución de objetivos planteados y el éxito de una empresa frente a otra.

En ese entendido, el presente trabajo de investigación es relevante socialmente, porque pretende contribuir en forma efectiva y práctica a la empresa y a los grupos de interés proporcionando un sistema de evaluación basado en un enfoque por competencias que permitirá establecer la contribución del personal a los objetivos de la empresa y a todas las personas que utilicen los resultados emergentes del presente estudio en aplicaciones posteriores.

## **Delimitación del tema**

### **Temporal**

Para la recolección de información en el presente estudio se abarcara el periodo comprendido entre las gestiones 2002-2008

### **Espacial**

Se enmarca en el personal administrativo y operativo en planilla de la empresa COPROCA S.A., del distrito II de la ciudad de El Alto, Sector Sur, Zona El Porvenir.

### **Temático**

El presente estudio se enmarca en las siguientes partes:

**General:** Gestión del talento humano.

**Especifica:** Evaluación del Desempeño por Competencias.

**Particular:** Personal administrativo y operativo de la empresa COPROCA S.A.

### **Sectorial**

El sector de estudio se enmarca en el rubro de textiles y confecciones.

### **Económico**

El sector económico al que se circunscribe el estudio es el industrial manufacturero.

## Hipótesis

El actual sistema de evaluación del desempeño no permite establecer la contribución que efectúa el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de la empresa COPROCA S.A. al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

### Variable independiente

Sistema de evaluación del desempeño

### Variable dependiente

Contribución que efectúa el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de la empresa COPROCA S.A., al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### Relación lógica

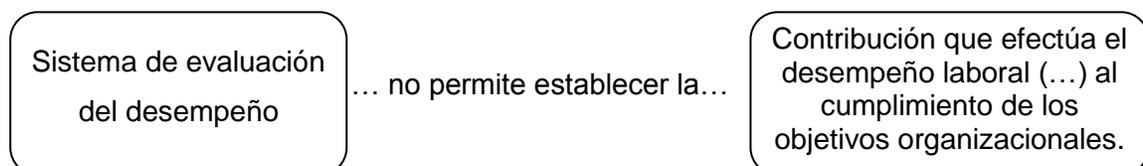
... no permite establecer la...

La relación entre las variables de la hipótesis para el presente estudio se presenta en el siguiente esquema:

#### Esquema N° 1

#### Relación de las variables de la hipótesis

El actual...



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la hipótesis de investigación

## Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
Evaluación del desempeño por competencias	Proceso por el cual se establece el rendimiento del empleado mediante el desarrollo de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para contribuir a los objetivos organizacionales	El saber	Conoce los objetivos organizacionales.	A1
			Experiencia en la organización.	A2, B1
			Estructura y funcionamiento de la empresa.	A3
			Políticas y estrategias.	C1
		Saber hacer	Trabaja en equipo.	C2
			Enfrenta cambios y desafíos.	B2
			Aplica teorías	B3
			Desarrolla su potencial individual.	C3
			Toma decisiones	B4, C4
		saber ser	Se identifica con los objetivos organizacionales.	C5
			Se interrelaciona para lograr los propósitos de la organización.	C6
Participa en la formulación de soluciones o propuestas.	B5			

## Introducción

Contribución del personal administrativo y operativo de la empresa, al cumplimiento de los objetivos organizacionales	Establece el grado de compromiso de las personas a la consecución de los propósitos planteados por la organización.	Compromiso	Se involucra en el accionar organizacional.	B6
			Iniciativa en la resolución de problemas.	B7
			Muestra actitudes creativas.	B8
		Desarrollo	Retroalimenta y aplica acciones correctivas.	A4
			Planificación y realización de la carrera profesional.	A5
			Oportunidades de capacitación.	
			Acciones tomadas sobre el cumplimiento de actividades.	A6, C7 B9, C8
			Aprender a aprender	A7, B10
		Utiliza habilidades metacognitivas para estimar potenciales desempeños.	A8, B11	
		Satisfacción	Bienestar con el desempeño alcanzado.	C9
			Bienestar con los beneficios otorgados.	C10
			Mejoras de desempeño.	B12, A9

## Referencias:

A: Entrevista al Gerente General

B: Entrevista al Jefe de Planta

C: Encuesta al Personal

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo, plantea las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación. Para el efecto, antes de referirse a la Evaluación del Desempeño por Competencias de manera específica, esboza una aproximación a conceptos y definiciones relacionadas con el tema de estudio, formulados desde diferentes puntos de vista y criterios.

### **1.1. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO BASE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **1.1.1. El conocimiento en el contexto organizacional**

Uno de los desafíos de las organizaciones orientadas al futuro y preocupadas por su destino, es sin duda el conocimiento. Chiavenato sostiene que “el conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores” (CHIAVENATO, 2002: 37).

Según Fernández “los conocimientos constituyen elementos básicos e indispensables para desempeñar las funciones precisas para el logro de objetivos del negocio” y expresan los requerimientos de los puestos de trabajo (FERNÁNDEZ, 2005: 37).

Se caracterizan por:

Proceder de conocimientos formativos o académicos, relacionados con la capacidad de “hacer” alguna tarea. Es decir, el valor del conocimiento es generado

## Marco Teórico

---

mediante la capacidad que otorga a su poseedor para realizar una determinada tarea.

Relacionarse e integrarse con el contenido funcional de los puestos, con las actividades que son desarrolladas por una persona en particular, para verificar su misión, su razón de ser en el negocio.

Modificarse y evolucionar mediante la acumulación de experiencia y la participación en procesos formativos.

“El conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización; no hay una sola persona que pueda dominar toda la información necesaria para conducirla con eficiencia; el encargado de finanzas tiene un tipo de preparación indispensable; la gente de ventas, al igual que los de investigación y desarrollo (...)” (GOLEMAN, 1999: 363).

“El conocimiento encierra nuestro entendimiento común sobre hechos del pasado que hemos experimentado; lo que ha ocurrido, como, y porque (hitos en un proyecto con un cliente por ejemplo). Se puede aplicar en el contexto de una compañía para potenciar el desarrollo de las competencias de las personas, metodologías de trabajo o visiones estratégicas” (FERNÁNDEZ, 2005: 206).

De acuerdo a los criterios anteriormente expuestos, puede comprenderse la importancia del conocimiento para las organizaciones, en ese sentido, poseer la información y el conocimiento en el contexto organizacional es el elemento principal para el logro de los objetivos, la competitividad y la consecución de la misión y visión, ya que están relacionados con la realización y mejora de determinadas tareas para puestos específicos que a su vez requieren de preparaciones específicas para desempeñarse en los mismos y permite a su vez potenciarlos en beneficio de la organización y de quienes la conforman.

### **1.1.2. Gestión del conocimiento**

Muchas de las organizaciones administran el conocimiento con la finalidad de alcanzar el éxito propuesto. En ese entendido la gestión del conocimiento puede entenderse como la creación protección y desarrollo de activos del conocimiento en una empresa y del mismo modo compartirlos para los propósitos organizacionales. También puede ser entendida como una idea poderosa al momento de plantearse los propósitos, aunque en la práctica se observan a menudo como datos o información (AQUINO y otros, 2004: 137).

Para Fernández la gestión del conocimiento es “un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una organización para generar activos intelectuales (capital intelectual), que pueden ser explotados para generar valor y, de esta forma, contribuir al logro de objetivos empresariales marcados” (FERNÁNDEZ, 2005: 215).

Desde el punto de vista de la fundación Iberoamericana del Conocimiento, la gestión del conocimiento es “El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (CARRIÓN, 2008: s/p).

Esta fundación también indica que “Gestionar el Conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo” (CARRIÓN, 2008: s/p).

La gestión del conocimiento en ese contexto, una vez que se establece en las organizaciones se centra en aquellas actividades que aseguren el crecimiento personal de quienes componen la empresa, identificando los perfiles de los

empleados con los perfiles del puesto de trabajo ofreciendo un asesoramiento continuo para analizar, detectar y dar solución a los desfases que puedan existir entre perfiles (FERNÁNDEZ, 2005: 209).

Entendiendo que para tener éxito la organización debe administrar el conocimiento (AQUINO y otros, 2004, p. 137), éste proceso implica que la información debe transformarse en un activo susceptible de incorporarse al conocimiento, convirtiéndose en beneficios para la organización traducidos en ventajas competitivas sostenibles, operando sobre el capital intelectual (FERNÁNDEZ, 2005: 215).

### **1.1.3. El papel de los gestores de conocimiento**

El desarrollo personal de los miembros de la empresa constituye el motor del proceso de aprendizaje, ofreciendo un continuo asesoramiento en el aseguramiento de la identificación de perfiles de los empleados de la organización con el perfil de los puestos de trabajo y, la solución para los desfases entre perfiles en cuanto a conocimiento se refiere (FERNÁNDEZ, 2005: 209).

En ese entendido se pretende identificar el programa más adecuado para cada una de las competencias definidas, conjugando el conjunto de conocimientos requeridos para el desarrollo de una habilidad o destreza, que tiene que ver con aspectos técnicos, prácticos y de entrenamiento (FERNÁNDEZ, 2005: 209).

### **1.1.4. Clasificación de la gestión del conocimiento en función de sus propósitos**

La gestión del conocimiento, en función de los propósitos que se persigan y sus actuaciones se clasifica en tres tipos: sustentar, mejorar e, innovar; que son detallados a continuación:

- Sustentar una determinada acción, con la finalidad de apuntalarla en su productividad, rentabilidad o fortaleza organizativa.
- Mejorar una determinada acción. Trata de optimizar la empresa en la productividad de las personas enfoque cliente – proveedor y la visión.
- Innovar una determinada acción, actuando sobre las capacidades de creatividad, anticipación y transformación.

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente la gestión del conocimiento acumula la experiencia colectiva de la organización relacionada con los problemas y oportunidades generadas y originadas en la labor cotidiana de las organizaciones (FERNÁNDEZ, 2005: 222).

#### **1.1.5. La Gestión del Talento Humano como tarea decisiva en la competitividad de las organizaciones**

Al utilizar el término “Recurso Humano” no se toma en cuenta que éste es el capital principal y que se está catalogándolo como instrumento. Sin embargo, posee habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a toda organización, en tal razón de aquí en adelante se empleara en lo posible el término Talento Humano en lugar de “recurso humano”.

#### **1.1.6. Transformaciones y nuevos papeles en la Gestión del Talento Humano**

Los enfoques para tratar a las personas en las organizaciones atravesaron diferentes etapas, cada una ajustada a las necesidades y requerimientos de su época. Entre los principales se pueden citar: los antiguos departamentos de personal, los departamentos de relaciones industriales y los departamentos de recursos humanos (CHIAVENATO, 2002: 37).

Departamentos de personal, fueron unidades encargadas de hacer cumplir las exigencias legales relacionadas con el empleo; suscripción de contratos

individuales, registros contables y en nominas de las horas de trabajo y pagos, sanciones disciplinarias por incumplimiento de obligaciones entre otros.

Departamento de relaciones Industriales, asumen otros papeles y tareas más como la relación empresa – sindicatos, coordinación con otros departamentos. Se restringen a actividades operacionales y burocráticas, la cúpula da instrucciones y procedimientos del cómo proceder donde predomina el concepto de mano de obra.

Departamentos de Recursos Humanos, desarrollan funciones operacionales y tácticas, además, de las tareas rutinarias y burocráticas. Se encargan de reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar, remunerar, velar por la higiene en el trabajo, las relaciones laborales y sindicales, mostrando cierta centralización y monopolización de éstas actividades en su accionar.

Con lo expuesto anteriormente, y dadas todas las transformaciones en el mundo entero y globalizado de hoy, quienes ejercen éstas funciones están experimentando fuertes transiciones a fin de que agregar valor a la organización y a las actividades que se realizan, para lo cual requieren desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos que respondan a las tendencias actuales del mundo moderno y el contexto dinámico en el que se encuentran las organizaciones.

#### **1.1.7. Gestión del Talento Humano**

Chiavenato nos plantea que “la gestión del talento humano es una tarea muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de otros 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” (CHIAVENATO, 2002: 6).

El mismo autor en su obra denominada "Gestión del Talento Humano" también nos plantea que los principales procesos de la moderna gestión se centran en vertientes como: la admisión de personas estrechamente relacionado con el reclutamiento y selección, la aplicación de personas en la compensación laboral, el desarrollo de las personas mediante la capacitación para la retención del personal y en el monitoreo de las personas, relacionados con aquellos procesos que permitan acompañar y controlar las actividades realizadas por las personas, así como verificar sus resultados en la organización, basados en sistemas de información gerencial y bases de datos (CHIAVENATO, 2002: 13-14).

Dentro del talento humano no solo queda comprendido el esfuerzo o la actividad humana, sino que también se consideran a otros factores diversos como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Como fácilmente puede apreciarse, el talento humano correctamente dirigido es vital para el funcionamiento de cualquier organización, por lo tanto "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (CHUQUISENGO, s/a: s/p).

#### **1.1.8. El Talento Humano y su importancia en el entorno dinámico y globalizado**

Las organizaciones que pretenden ser competitivas en el entorno globalizado han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y una de las tareas más decisivas en ese cometido es la correcta administración del talento humano. Las organizaciones están compuestas por personas y el estudio de las mismas se constituyen en el elemento básico para estudiar a las organizaciones. En vista de que es evidente que las empresas se ven influenciadas por el diario accionar de cada empresa y los cambios que surgen en el mundo globalizado de hoy, se requiere que cada empresa se ajuste y moldee a estos cambios de la manera más óptima posible (CHUQUISENGO, s/a: s/p).

La gestión del talento de nuestras organizaciones es imprescindible para el desarrollo y la competitividad en nuestras empresas, ésta importancia no se trata de una responsabilidad única del área de recursos humanos o de quienes se encargan de ejercer estas funciones solamente sino que debe de estar permanentemente en la agenda de la dirección asegurándose de que dispone siempre de los mejores recursos en todos los niveles de la organización (GANDIA, 2008: s/p).

Estas funciones adquieren importancia de forma significativa por la necesidad de mayor efectividad organizativa para el cumplimiento de los propósitos organizacionales tal como lo expresa Price Waterhouse Coopers “Una tendencia que ha afectado (...) de manera importante es la presión sobre las organizaciones para mejorar la efectividad de su operación y minimizar el riesgo. La motivación para mejorar el desempeño a través del capital humano ha hecho crítico que las organizaciones realicen y demuestren el valor de las políticas y procesos de Gestión Humana” (Price Waterhouse Coopers, 2008: s/p).

Es evidente que los resultados de una buena administración del talento humano pueden impactar en los resultados de una compañía en ese entendido quienes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal son quienes ejercen las funciones de administración de talentos humanos, a fin de mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, el talento humano tiene una importancia sumamente considerable. Porque provoca y proporciona la chispa creativa en cualquier organización. Sin personas eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos, y considere que "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (CHUQUISENGO, s/a: s/p).

## **1.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **1.2.1. Que es la evaluación del desempeño**

El desempeño humano tiene innumerables factores condicionantes, es extremadamente situacional y varía de persona a persona. Por esta razón, el desempeño de un cargo específico está en función de esas innumerables variables, por lo tanto la evaluación del desempeño consiste en una “apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo (puesto), o del potencial de desarrollo futuro” (CHIAVENATO, 2000: 356).

Evaluar el desempeño implica encarar un proceso que consta de varios pasos con la finalidad de apreciar el desempeño y el progreso de los empleados para ofrecer una retroalimentación y desarrollar seguidamente los planes que se requieran. Estos pasos son consecutivos y cada uno de ellos requiere de una serie de procesos de acuerdo a la entidad o institución donde se efectúa la evaluación (ROBBINS y COULTER, 2000: 631).

De acuerdo a Chiavenato, la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, por sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (CHIAVENATO, 2002: 198).

### **1.2.2. Definiciones de evaluación del desempeño**

Milcovich y Boudreau definen a la evaluación del desempeño como “un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo” (MILCOVICH y BOUDREAU, 1994: 165).

Otros autores en cambio definen a la evaluación del desempeño como la “identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones” (CHIAVENATO, 2002: 198). Apoyada en el análisis de cargos, en la identificación, la medición como elemento central, la administración como punto clave del sistema (GÓMEZ – MEJÍA y otros, 1995: 198).

### **1.2.3. Principales razones para evaluar el desempeño**

Hay varias razones para evaluar el desempeño, cada persona debe recibir una retroalimentación para saber cómo marcha en el trabajo y en la organización, y ésta también requiere saber cómo se desempeñan las personas para tener una idea de sus potencialidades. Entonces, las personas y la organización deben conocer su desempeño (CHIAVENATO, 2002: 199; DESSLER, 1994: 329).

Las principales razones son:

- Ofrecen información, para la toma de decisiones, proporcionando juicios sistemáticos para fundamentar, aumentos, promociones, transferencias y despidos de empleados.
- Brindan oportunidades de comunicación, para que supervisores y empleados se reúnan y revisen como marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, y qué habilidades o conocimientos deben mejorarse.
- Permite guiar el desempeño, posibilitando que los subordinados conozcan lo que los supervisores piensan y lo que quieren de ellos. Ofreciendo una oportunidad para realizar planes de carrera de cada persona basados en las fortalezas y debilidades demostradas.

#### **1.2.4. Observación del desempeño**

El proceso de control se lleva adelante para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado, busca obtener información precisa de lo que controla. La eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitidos a quienes tiene poder para introducir cambios (CHIAVENATO, 1999: 389).

#### **1.2.5. Registro de la evaluación**

En la mayoría de las empresas el formulario de evaluación se remite al departamento de recursos humanos para que posteriormente aparezca en el expediente personal del trabajador. En cambio, otras empresas ven por conveniente remitir una copia de la evaluación al siguiente nivel administrativo, que es a quien normalmente corresponde entregar los informes y reportes (PELL, 1996: 244).

Si no es una práctica formal en la empresa, es conveniente proporcionar una copia de la evaluación al trabajador, que sirve como recordatorio de la evaluación, y es posible consultarla a lo largo del año y sí incluye metas acordadas para alcanzar durante la gestión, será útil para conservar la motivación (PELL, 1996: 244).

#### **1.2.6. El rol de las evaluaciones**

Los gerentes evalúan el trabajo de sus empleados de una manera formal, para lo cual llevan adelante evaluaciones sistemáticas, ésta evaluación tiene la finalidad de tomar decisiones objetivas para la gestión de personas; aun cuando las organizaciones usan evaluaciones formales con diferentes propósitos, una de sus funciones más importantes consiste en controlar el comportamiento de los trabajadores. En vista de que las evaluaciones del rendimiento desempeñan un rol

sumamente significativo en el control del comportamiento, es necesario también examinar las alternativas de evaluación del desempeño que se pueden utilizar (ROBBINS y COULTER, 2000: 31-32).

### **1.3. ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Antes de hacer referencia a la Evaluación del Desempeño por Competencias, se desarrolla a continuación otras alternativas de evaluación del desempeño existentes con la finalidad de dar una perspectiva más amplia sobre la temática abordada en el presente tema de investigación.

Las alternativas de evaluación del desempeño, formuladas por varios autores pueden clasificarse de acuerdo con lo que miden y pueden ser evaluaciones por: características, conductas o resultados (ALLES, 2006: 31).

Entre estos los más utilizados están aquellos basados en características aunque no sean los más objetivos. Aquellos basados en conductas son los mejores para el desarrollo de las personas porque brindan a los empleados una información orientada a la acción. Finalmente el enfoque en resultados que se focaliza en las contribuciones de los empleados también es bastante popular (ALLES, 2006: 31).

#### **1.3.1. Evaluaciones basadas en características**

Estas formas de evaluación están diseñadas para medir ciertas características que los empleados poseen y que la empresa considera que son importantes para sus propósitos presentes y futuros, tales como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo entre otros. Son mayormente utilizados por su sencillez de diseño, facilidad de aplicación y administración. Para ello el listado de características debe estar diseñado con relación al puesto que se pretende evaluar para no dar lugar a opiniones o resultados subjetivos (ALLES, 2006: 32).

### **1.3.2. Evaluaciones basadas en el comportamiento**

Estas formas de evaluar el desempeño se desarrollan con la finalidad de describir de manera específica las acciones que deberían describirse en el puesto y permite al evaluador identificar el punto en que se aleja de la escala y permitiéndole al mismo tiempo proporcionar una retroalimentación de desarrollo a los empleados evaluados (ALLES, 2006: 33).

#### Evaluación por incidente crítico

Es una evaluación del desempeño bastante sencilla, ya que se basa en situaciones extremas (incidentes críticos), y no así en el desempeño normal (CHIAVENATO, 2002: 208-209). Tiene relación con el comportamiento del empleado evaluado cuando se origina un éxito o fracaso poco habitual durante el desempeño laboral. Permite abarcar todo el periodo evaluado y facilita el desarrollo y auto evaluación, para que esta evaluación no sea incorrecta se debería considerar tanto los aspectos favorables como desfavorables (ALLES, 2006: 33).

#### Escala fundamentada para la mención del comportamiento

Este enfoque de evaluación del comportamiento requiere de tiempo y esfuerzo para desarrollar una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral y a su vez requiere que se realice una por cada puesto a evaluar (ALLES, 2006: 33-34).

#### Escala de observación del comportamiento

Este enfoque de evaluación consiste en una medición de la frecuencia observada en una conducta y la escala debe estar diseñada para medir la frecuencia con que

se observa cada una de las conductas. Resulta fácil para el evaluador informar al evaluado sobre su evaluación (ALLES, 2006: 34).

### **1.3.3. Evaluaciones basadas en resultados**

Estas evaluaciones miden los logros alcanzados por los empleados, los resultados que obtienen durante el desempeño laboral. Supone menos subjetividad en razón de que los resultados pueden evidenciarse en su observación en cifras de venta o producción alcanzada. Esta menos abierta al sesgo y a la opinión subjetiva de los evaluadores (ALLES, 2006: 34).

#### Mediciones de productividad

Estas evaluaciones se basan en mediciones según los volúmenes de venta alcanzados, en el caso de los vendedores; la producción sobre la base de unidades producidas para el personal de planta; o la rentabilidad en el caso de los altos ejecutivos. Permite de esta manera alinear el desempeño de los empleados con los objetivos de la organización (ALLES, 2006: 34-35).

#### Administración por objetivos

Es una medición del desempeño que consiste en una calificación del desempeño sobre metas fijadas entre el trabajador y el jefe o superior responsable de área en la empresa. Los objetivos son fijados mediante la consulta con los superiores y luego son utilizados para la evaluación del desempeño como parte de un proceso de establecimiento de metas comunes a la organización. Comprende una descripción de cómo se alcanzarán las metas en un determinado periodo de manera específica para cada empleado, luego de ese periodo se mide el grado de cumplimiento basados en datos reales (ALLES, 2006: 36).

**Cuadro Nº 1****Cuadro comparativo de alternativas de evaluación del desempeño**

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Evaluaciones basadas en características	Fácil y rápido diseño. Menor coste. Fácil de utilizar y administrar.	Poco útiles para dar retroalimentación a los empleados. Margen de error mayor.
Evaluaciones basadas en el comportamiento	Define estándares de desempeño fácilmente aceptados por superiores y subordinados. Útiles en la devolución de retroalimentación.	Requiere mucho tiempo para su desarrollo. Altamente costoso en su aplicación.
Evaluaciones basadas en resultados	Evitan la subjetividad y fácilmente aceptados por superiores y subordinados. Relaciona el desempeño del personal con la organización. Fomenta los objetivos compartidos.	Su desarrollo requiere mucho tiempo. Fomenta el enfoque de corto plazo en los empleados.

Fuente: Adaptación de ALLES, 2006: 36

**1.3.4. Otras alternativas de evaluación del desempeño****Investigación de campo**

Entre otras formas de evaluar el desempeño se encuentra también la investigación de campo como alternativa de evaluación del desempeño. Esta forma de evaluar el desempeño se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff. En el proceso que implica evaluar el desempeño, se requiere efectuar entrevistas con un experto evaluador (staff) y el supervisor o gerente de línea, ambos en forma conjunta evalúan el desempeño. Se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de medidas y acompañamiento de resultados (CHIAVENATO, 2002: 208).

### Evaluación de desempeño de 360°

Esta evaluación consiste en un esquema sofisticado para evaluar al empleado desde diferentes perspectivas del entorno que le rodea; jefes, compañeros y subordinados. En esta evaluación se puede incluir, además, a otras personas vinculadas a la organización como proveedores o clientes. Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas al considerar únicamente a una fuente, en cambio si las fuentes son múltiples éstas pueden proveer de un marco mucho más amplio para el desempeño de una persona siendo más completo y relevante para los propósitos de la evaluación. Permiten a los empleados asumir mayor responsabilidad en su conducta y es factible y previsible una mayor productividad por el efecto generado en los demás (ALLES, 2006: 145).

“El concepto de evaluación del desempeño de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Éstos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional” (ALLES, 2006: 146).

#### **1.3.5. El rol del talento humano en la evaluación del desempeño**

Se tiene en muchas de las áreas que conforman la empresa la idea equivocada de que la evaluación del desempeño es una herramienta que les confiere poder por sobre otras personas a los evaluadores, ya que se tiene que tomar decisiones acerca del futuro de otras personas y es necesario aclarar que el rol de los administradores del talento humano en estos temas es preponderante, éste papel lo ejerce desde otro lugar diferente (ALLES, 2006: 57).

## **1.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN UN ENFOQUE POR COMPETENCIAS**

### **1.4.1. Que son las competencias**

De acuerdo a Spencer y Spencer “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”; en ésta definición la competencia se caracteriza por ser una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; también nos indica que la competencia al estar causalmente relacionada origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; el estándar de efectividad significa que la competencia medida sobre un criterio general o estandarizado permite identificar quien hace algo bien y quién no (Spencer, Lyle M. y Spencer. Signe M., citado por: ALLES, 2002: 78).

Para los propósitos del presente estudio se define a la competencia como:

Un atributo inherente de la habilidad de las personas para contribuir con sus conocimientos a los objetivos organizacionales y el compromiso demostrado para su cumplimiento en términos de desempeño en una empresa y entorno determinados.

Para efectuar una evaluación del desempeño basada en este enfoque por competencias primeramente deben definirse las competencias, y como es sabido para muchos quienes tuvieron la oportunidad de trabajar en alguna empresa u organización, sucede que normalmente se contrata a una persona por los conocimientos que posee y termina despidiéndose a esa persona por su comportamiento (ALLES, 2006: 73). En este capítulo se hace referencia precisamente a eso, al comportamiento demostrado por la persona en la empresa.

### Competencias individuales

“Por todo lo explicado, podemos definir a las competencias individuales como el conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos que se hacen visibles en forma de conductas o en el cumplimiento de una determinada función y se asocian con un alto desempeño” (AQUINO y otros. 2005: 3).

### Competencias organizacionales

Existe también un concepto de competencia que comprende la capacidad de las organizaciones, en este caso hablamos de una fuerte afinidad de las competencias individuales con la ventaja competitiva de la empresa, que las tiene o las necesita. Las competencias deben definirse desde la perspectiva de las personas, que son las que permitirán alcanzar ventajas competitivas (AQUINO y otros. 2005: 3).

#### **1.4.2. Clasificación de las competencias**

De acuerdo a Spencer y Spencer, los principales tipos de competencias son cinco: motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidad (ALLES, 2006: 80).

- Motivación, referida a los intereses que una persona considera o desea.
- Características, atributos físicos y consistencia de repuestas a situaciones o información.
- Concepto propio, definición de imagen y valores propios de una persona,
- Conocimiento, referida a la información que una persona posee acerca de determinadas áreas.
- Habilidad, que consiste en la capacidad de desarrollar y desempeñar ciertas actividades físicas y mentales.

### **1.4.3. Gestión por competencias**

La gestión del talento humano basada en un enfoque por competencias se constituye una de las principales herramientas para el desarrollo del Capital Humano. En la gestión por competencias se hace una diferenciación entre un curso de capacitación, con la definición de una estructura que comprenda capacitación, entrenamiento y experiencia necesarias para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de trabajadores o profesionales. Es importante entonces, validar los conocimientos y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores y profesionales de la empresa en la definición de la estructura (CHUQUISENGO, s/a: s/p).

La gestión por competencias se constituye en una herramienta estratégica indispensable en las organizaciones para enfrentar los nuevos desafíos impuestos por nuestro medio. Consiste en impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. Partiendo de que los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desarrollo de una organización deben direccionarse, los objetivos básicos identificados para implantar en la organización un modelo de gestión por competencias son: alinear el desarrollo del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, definir las conductas que se requieren para el éxito en cada posición, y determinar la brecha entre el desempeño requerido de acuerdo a las definiciones estratégicas de la empresa y el desempeño actual (AQUINO y otros. 2004: 47).

### **1.4.4. Evaluación por competencias**

La evaluación del desempeño basado en un enfoque por competencias se constituye en un proceso por el cual se establece el rendimiento del empleado mediante el desarrollo de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se

requieren para contribuir a los objetivos organizacionales (AQUINO y otros, 2004: 47).

Gómez Mejía, indica que “la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en las conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios – o las pautas de rendimiento – utilizados son concretos”. Las escalas de comportamiento permiten a los empleados contar con ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizarse o evitarse para lograr el éxito que desean en su trabajo. Entonces, si un empleado tiene conocimiento de las competencias que se requieren para su puesto y la correspondiente apertura en grados, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas de acuerdo con lo requerido. Y pueden evitarse las “grandes sorpresas” al momento de evaluar el desempeño (ALLES, 2006: 48).

#### **1.4.5. Aptitudes, personalidad, competencias**

A pesar de su carácter variable según las personas que utilizan el concepto de competencias, existe un número creciente de empresas que elabora sus sistemas basado en un enfoque por competencias que afectan a todo su personal, que de forma general está relacionada con las aptitudes y la personalidad (AQUINO y otros. 2005: 2).

Existen diferentes listas de aptitudes que pueden ser agrupadas con la finalidad de predecir en qué medida son rasgos de una persona, como por ejemplo aptitudes mentales y motrices entre otros.

Los rasgos de personalidad pueden ser evaluados a través de los tests, para citar como ejemplo tenemos a los tests proyectivos.

Entonces, quiere decir que las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de su comportamiento cuando realizan determinadas tareas.

Por su parte, las competencias afectan la puesta en práctica de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para la realización de determinadas tareas, en el ámbito de la empresa que ha encargado a una persona en el marco de sus estrategias planteadas y la cultura que posee.

Por lo expresado anteriormente, no se puede indicar que las competencias no están relacionadas con las aptitudes, los rasgos de personalidad, sin embargo, constituyen una categoría específica de características individuales que también posee lazos estrechos con los valores y los conocimientos adquiridos.

#### **1.4.6. Función estratégica de las competencias**

Para las empresas definir las competencias tiene las siguientes funciones estratégicas (AQUINO y otros. 2005: 7):

- Permite focalizar conductas individuales y grupales que producen éxito.
- Proporciona criterios consistentes e integradores para la interpretación de comportamientos destacados que puedan ser comunicados y utilizados objetivamente para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

#### **1.4.7. Dimensión de los saberes de la competencia**

Las dimensiones vinculadas al conocimiento en la gestión por competencias, son resultados y enunciados evaluativos que demuestran el desempeño alcanzado, por lo tanto, existen tres dimensiones del saber referidos a los conocimientos, procedimientos y actitudes integradas en el desempeño (FUNDACIÓN AUTAPO, 2008: s/p), que son:

- Saber conocer (conocimientos), hace referencia a estrategias cognitivas como: estructuras y procesos cognitivos (nociones, proposiciones, conceptos y categorías).
- Saber hacer (habilidades), hace referencia a estrategias procedimentales y actuacionales como: procedimientos y técnicas.
- Saber ser (actitudes), hace referencia a estrategias actitudinales tomadas en cuenta como: valores, actitudes y normas.

#### **1.4.8. Combinación de la educación con el “querer hacer”**

“El coach de Marcelo Ríos sabía perfectamente lo que Marcelo era capaz de hacer en la cancha, el mismo le había ayudado a desarrollar esas competencias. Pero si Marcelo no quería hacerlo, el efecto era exactamente igual a que no supiera hacerlo. Porque el “saber” no está necesariamente ligado al “querer” y en cambio, sin el “querer” el “poder” es nada” (GODOY, 2009: s/p).

Varias empresas de alto rendimiento han identificado como gravitante el poder en lugar del saber hacer y eso pasa necesariamente por el querer hacer. Entonces tiene que ver con la forma en que la empresa ve y trata a sus miembros con igualdad en el acceso a la veracidad y como un interlocutor válido en las redes de conversación. Esa predisposición emocional – propone GODOY – determina el sentido que las personas le atribuyen a su trabajo, porque en ambos lados de la ecuación del trabajo está el ser humano necesitando dar y recibir, queriendo ser valorado como persona y entregar su aporte creativo (GODOY, 2009: s/p).

Martha Alles, nos plantea que al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que es la evidencia de las actitudes personales y sociales. Nos indica también que el “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer, representado por competencias tales como: motivación para el logro, deseo de asumir

responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción” (ALLES, 2006: 88).

La misma autora complementa que dentro de los factores emocionales se encuentran los aspectos clave: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda; para mantenerse interesante ante los ojos de un posible empleador (ALLES, 2006: 89).

#### **1.4.9. Las competencias y la inteligencia emocional**

Las reglas del trabajo están cambiando, ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quien tiene posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión (GOLEMAN, Daniel. Citado por: ALLES, 2006: 88).

## **CAPITULO II**

### **CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO**

La Compañía de Productos Camélidos (COPROCA S.A.), fue constituida en el año 1991 por iniciativa de los productores de camélidos asociados a la Asociación Integral de Ganaderos en Camélidos de los Andes Altos (AIGACAA), con el propósito de darle mayor valor agregado a la producción de fibra para comercializarla en los mercados nacionales e internacionales. Incorporándose de esta manera a una economía formal y productiva (MEMORIA INSTITUCIONAL). Con la finalidad de industrializar la fibra de camélidos, la empresa atravesó por dos fases para implementación de la planta (PLAN ESTRATÉGICO).

#### **Primera fase**

Consistente inicialmente en la producción de tops de alpaca, proceso de producción que implica la selección de fibra, su lavado, cardado y posterior peinado. La presentación de este producto consistió en bovinas para fines de exportación a países como Italia, Perú y Chile.

#### **Segunda fase**

Con el aporte propio y el de otras entidades se emprende la fase de hilatura, aumentando de esta manera mayor valor agregado al procesamiento de fibra de alpaca. Seguidamente, fueron implementándose otras secciones de hilado y tintorería con la finalidad de brindar productos de mejor acabado en colores variados adicionales a los hilados en colores naturales.

El posicionamiento de COPROCA S.A. atravesó por diversas dificultades como el acceso a la tecnología productiva, liquidez, estudios medioambientales y de seguridad industrial, comercialización, membrecía, competencia de negocios

informales e incluso la discriminación. Sin embargo, con la asistencia técnica especializada, se ha mejorado la calidad del producto y logrado el crecimiento de los niveles de venta, la coordinación de acciones estratégicas con instituciones de apoyo y una gestión estable de la empresa (MEMORIA INSTITUCIONAL).

Estos últimos años COPROCA S.A. se ha consolidado como una empresa visionaria y de largo alcance, posicionándose en el mercado nacional e internacional como la principal empresa boliviana especializada en la transformación de fibra de camélidos y articuladora de los eslabones de la cadena productiva que implica su producción, coadyuvando al desarrollo de la ganadería camélida, productos camélidos, artesanías manufactureras y otras empresas textiles (MEMORIA INSTITUCIONAL).

COPROCA como principal empresa especializada en la transformación de la fibra de camélidos, se constituye como la columna vertebral articuladora de los diferentes eslabones de la cadena productiva de fibra de camélidos que coadyuva en el desarrollo de la ganadería camélida asegurando para los productores el mercado de fibra; y por otro lado, asume la responsabilidad de abastecer con hilo de alpaca de buena calidad a los artesanos manufactureros y a empresas textiles cuya producción está destinada a la exportación.

El Directorio de la Compañía de Productos en Camélidos – COPROCA S.A., en estas dos últimas gestiones ésta trabajando con un enfoque implícito de consolidación y crecimiento de la empresa, traducidos en los objetivos de cada gestión.

Para la definición de los objetivos de gestión, se ha requerido entre otros aspectos, la elaboración previa de una planificación estratégica a nivel general de la empresa, con la participación activa de los ejecutivos de la compañía. Para la elaboración de esta planificación se ha realizado el análisis estratégico y la definición de objetivos estratégicos.

## 2.1. Análisis Estratégico

A través del análisis FODA, se realizó un análisis estratégico interno y externo de la empresa. Como resultado de este análisis se obtuvo los siguientes factores reales:

### Fortalezas

- Accionistas que son proveedores de materia prima.
- Maquinaria más o menos adecuada.
- Producto 100% alpaca.
- Cumplimiento de obligaciones financieras, laborales y otros.

### Debilidades

- Utilidades mínimas.
- Falta de capacidad de acopio.
- Capacidad ociosa de la planta.
- Subproductos no utilizados.

### Oportunidades

- Existencia de un mercado local insatisfecho.
- Posibilidad de negociación con proveedores de materia prima.

### Amenazas

- Aparición e incursión de nuevas empresas en el rubro textil.
- La escasez de materia prima.

## 2.2. Objetivos Estratégicos

### Misión

COPROCA S.A. es una empresa que transforma la fibra de camélidos y mejora continuamente la calidad de hilos, para satisfacer los requerimientos del mercado nacional e internacional; proporcionando un retorno económico sostenible hacia los accionistas de la compañía y los productores en el proceso productivo de la cría de ganado camélido.

### Visión

Ser la mejor compañía productora de tops e hilo de camélidos de alta calidad internacional a precios competitivos, cuyo incremento permitirá mejorar la calidad de vida de los productores con la adquisición de la materia prima a precios de mercado.

### Objetivos

Como consecuencia directa y lógica del análisis estratégico, y relacionados con el logro de la misión y visión de la empresa, se ha podido trazar los lineamientos de orden superior o proposiciones concretas respecto a lo que se pretende alcanzar o conseguir como empresa, en el mediano y/o largo plazo, considerando un periodo de 3 a 5 años.

### Objetivo general

***“Incrementar la producción para satisfacer una demanda insatisfecha, para de esta manera generar utilidades en beneficio de nuestros socios”.***

### Objetivos específicos

En función al objetivo general, la compañía está trabajando en la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

- I. Mejorar la capacidad de acopio.
- II. Disminuir la capacidad ociosa de la planta a través del incremento en el volumen de producción.
- III. Mejorar continuamente la calidad del producto.
- IV. Iniciar el proceso de desarrollo de producto con la fibra de llama.
- V. Invertir en la compra de algunas maquinarias para aprovechar los subproductos y especialmente la fibra gruesa.
- VI. Diversificar la producción a través de la incursión y producción de hilo de fibra de llama.

### **2.3. Objetivos de gestión**

El plan de gestión se focaliza en determinar los siguientes objetivos para las distintas áreas de la empresa, los cuales guían el accionar durante la presente gestión:

- Contar con planes, acciones y herramientas de control interno para aplicar con efectividad los recursos financieros.
- Contar con el conocimiento sólido del mercado para garantizar el mejor desempeño comercial basado en el manejo oportuno de la información, para así satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y poder garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
- Asegurar la provisión de materia prima.
- Contar con insumos y herramientas que aseguren una producción de calidad, buscando efectividad en la aplicación de los recursos a los procesos productivos.

- Contar con conocimiento amplio del mercado de prendas acabadas para incrementar las ventas de esta área.
- Motivar el crecimiento del valor de los activos intangibles de la empresa.

#### **2.4. Capital humano**

Los últimos años se viene dando una alta prioridad al capital humano por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización, por lo que se constituye en la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.

COPROCA S.A. está trabajando en brindarles las mejores condiciones laborales, como también dándoles talleres y capacitaciones que permitan potenciar y desarrollar de una mejor manera su talento humano, asimismo otorga los beneficios sociales, asumiendo la responsabilidad social de la organización.

Durante la gestión 2008 el crecimiento del empleo fue significativo de acuerdo al requerimiento de la producción, lo cual representa el 35% respecto a la gestión 2007. Actualmente en la empresa se tiene como trabajadores directos a 47 personas de los cuales 57 % son mujeres y 43 % varones, corresponde al trabajo de un solo turno (8 horas).

En los últimos dos años el crecimiento de empleo fue significativo, debido al incremento de la producción, lo cual es un buen indicador de mayor generación de fuentes de trabajo, lo que permite a la empresa avanzar positivamente hacia el logro de sus metas y muestra una empresa en crecimiento.

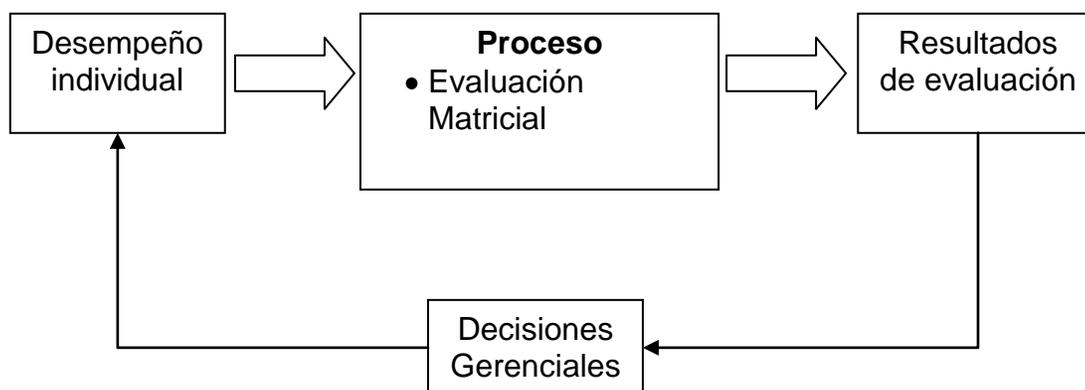
Por la naturaleza de la presente investigación, es necesario abordar el análisis del actual sistema de evaluación del desempeño desarrollado por la empresa para describir sus características, diseño, forma de aplicación y administración en el proceso de evaluación del desempeño del personal y finalmente las ventajas y desventajas identificadas en su aplicación.

## 2.5. Actual sistema de evaluación del desempeño

De acuerdo a los propósitos de la investigación, es preciso describir el actual sistema de evaluación aplicado en la empresa:

**Figura N° 1**

### Actual Sistema de Evaluación del Desempeño en la empresa COPROCA S.A.



Fuente: Jefe de Producción COPROCA S.A.

En la presente investigación se pudo constatar que el sistema de evaluación aplicado en la empresa, consiste en una evaluación matricial, cuyas características, diseño, aplicación y administración se detalla a continuación:

### 2.5.1. Características

Consiste en una valoración de quienes se desempeñan mejor o peor, de acuerdo a los mismos trabajadores, de aplicación bastante sencilla en vista de que los factores o parámetros básicos de evaluación de desempeño consisten en:

- Asignar una ponderación ordinal conjunta.
- Fuentes múltiples sin distinción ni discriminación por áreas.
- La valoración de todas las personas que se evalúan.

### 2.5.2. Diseño

El diseño del actual sistema de evaluación aplicado en la empresa corresponde a una matriz como se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2**

**Matriz de Evaluación de Desempeño en la Empresa COPROCA S.A.**

A	B		C				D
Nº	Apellidos y Nombres	1	2	3	...	N	Total
1							
2							
3							
...							
N							

Fuente: Jefe de Producción COPROCA S.A.

En las columnas A y B del cuadro anterior, se registran a la cantidad de personas que serán evaluadas y participaran en la evaluación, en cambio en la columna C se asignan las ponderaciones ordinales a cada uno de los evaluados, finalmente, en la columna D, se registra el total de puntos obtenidos por el evaluado (Ver Anexo 5).

### 2.5.3. Aplicación y administración

Por la sencillez del diseño, su aplicación sigue los siguientes pasos:

1. Se proporciona los formularios de evaluación a todos los evaluados.
2. El responsable de la evaluación, efectúa las recomendaciones concernientes a la aplicación y uso de los formularios en la evaluación.

3. Los evaluados – evaluadores, asignan la puntuación ordinal a cada uno de los que figuran en la nomina del formulario.

Donde, se asigna el numero 1 al mejor de todos, 2 al siguiente que se considere que tuvo el mejor desempeño y así sucesivamente hasta completar el formulario; asignando la valoración ordinal ultima al que se considere que peor se desempeño.

Entonces, en el caso de que participen 20 en la evaluación, la mejor valoración será 1, la peor tendrá una valoración de 20; en cambio, si participan 40 en la evaluación, la mejor valoración tendrá una asignación de 1 y la peor valoración tendrá una asignación ordinal de 40.

4. Seguidamente, se invierte la asignación ordinal del paso 3, y se reemplaza por puntos; es decir, la mejor asignación ordinal tendrá los 20 puntos y la peor asignación ordinal tendrá 1 punto, en el caso de que participen 20 en la evaluación. En caso de que sean 40 los que participen en la evaluación, se asignaran 40 puntos a la mejor asignación ordinal, y 1 punto a quien se considere que tuvo a peor asignación ordinal, es decir al que se considere que tuvo el peor desempeño.
5. Los puntos obtenidos, se completan en la matriz (véase anexo 5), donde en el bloque de columnas (C), que corresponden a los puntos asignados por los evaluadores a cada uno de los evaluados registrados en la evaluación. Donde el número de columnas numerales dependerá de la cantidad de personas que serán evaluadas y participaran en la evaluación. En la columna total (D), se registra el total de puntos obtenidos por el evaluado.
6. los resultados obtenidos son presentados a la gerencia, acompañados de un informe, a fin de que basados en los resultados obtenidos tras la

evaluación se proporcionen los incentivos a quienes obtuvieron las puntuaciones más altas.

#### Ventajas

- Rápido diseño.
- De fácil aplicación y administración.
- Reducido costo de elaboración y aplicación.
- De fácil comprensión y poca exigencia para el evaluador.

#### Desventajas

- Resultados obtenidos objetables.
- Confusión del desempeño con la simpatía en la evaluación y valoración.
- Poca utilidad en la retroalimentación y las acciones correctivas.
- No se consideran parámetros/factores de evaluación o criterios pertinentes de valoración de desempeño.

No obstante esta evaluación preliminar del actual Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado en la empresa, se utilizaron técnicas de recolección de información para ver sí el proceso de evaluación efectuado en la empresa permite identificar la contribución que hace el desempeño laboral del personal de la empresa a los objetivos planteados, a través de encuestas y entrevistas.

## **CAPITULO III**

### **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación para el presente tema de estudio de acuerdo a sus propósitos es exploratorio – descriptivo.

Exploratorio, en sus inicios para examinar la situación actual de los empleados de la empresa e identificar mediante un diagnostico los elementos problemáticos y el problema central.

Descriptivo, para posteriormente especificar las propiedades de las personas que trabajan en la empresa, evaluando sus diversos aspectos relacionados con el desempeño.

#### **3.2. Diseño de investigación**

La presente investigación es de carácter no experimental transeccional causal, en razón de que no se manipulan deliberadamente las variables y se describe su relación tal y como se presenta en su contexto natural sin influencia ni intervención de otros factores para encontrar otros resultados (HERNÁNDEZ y otros, 1998: 188).

#### **3.3. Unidad de análisis**

De acuerdo a los propósitos de la presente investigación las unidades de análisis son:

Sistema de evaluación del desempeño.

Personal administrativo y operativo.

### 3.4. Determinación del universo poblacional

#### 3.4.1. Universo poblacional

El universo poblacional de la empresa COPROCA S.A. considerado en el presente estudio se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 3**  
**Composición del universo poblacional**

<b>Personal</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Varones</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativo	9	4	13	28 %
Operativo	18	16	34	72 %
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>47</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos proporcionados por COPROCA S.A.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la composición del personal administrativo es de 9 mujeres y 4 varones que representa el 28 % del universo poblacional; en cambio el personal operativo entre personal de provisión de materia prima y personal de planta está compuesto por 18 mujeres y 16 varones, que en conjunto representan un 72 % del universo poblacional considerado para el presente estudio.

Por la cantidad que representa el universo poblacional para el presente tema de investigación, no se recurrió a ningún criterio para seleccionar la muestra.

### 3.5. Medios e instrumentos de recolección de datos

#### 3.5.1 Método

La presente investigación para lograr sus propósitos planteados recurrió a los métodos hipotético – deductivo, y analítico – sintético.

Hipotético deductivo, porque se utiliza una hipótesis que guía el estudio, que a su vez delimita el problema de investigación (KLISKBERG, 1979: 72).

Analítico sintético, en razón de que se efectúa un análisis de los elementos problemáticos del tema de investigación para obtener conclusiones con relación al tema de investigación.

### **3.5.2. Fuentes para la recolección de datos**

Para la recopilación de datos en la presente investigación se recurrió a:

Fuentes primarias:

Se obtuvo información del Gerente General, Jefe de Planta y personal de la empresa.

Fuentes secundarias:

Memorias de gestión 2002 – 2004 y 2005 – 2007.

Plan estratégico anual, abril 2007 – marzo 2008.

### **3.5.3. Técnicas de recolección de datos**

De acuerdo a los propósitos del tema de investigación, las técnicas empleadas para la recolección de información fueron: la entrevista, la encuesta, ambos con sus respectivos cuestionarios de preguntas, y también se recurrió a la investigación documental.

Entrevistas dirigidas al Gerente General y al Jefe de Planta, que ejercen funciones relacionadas con el desempeño del personal, con la finalidad de obtener

## Marco Práctico

---

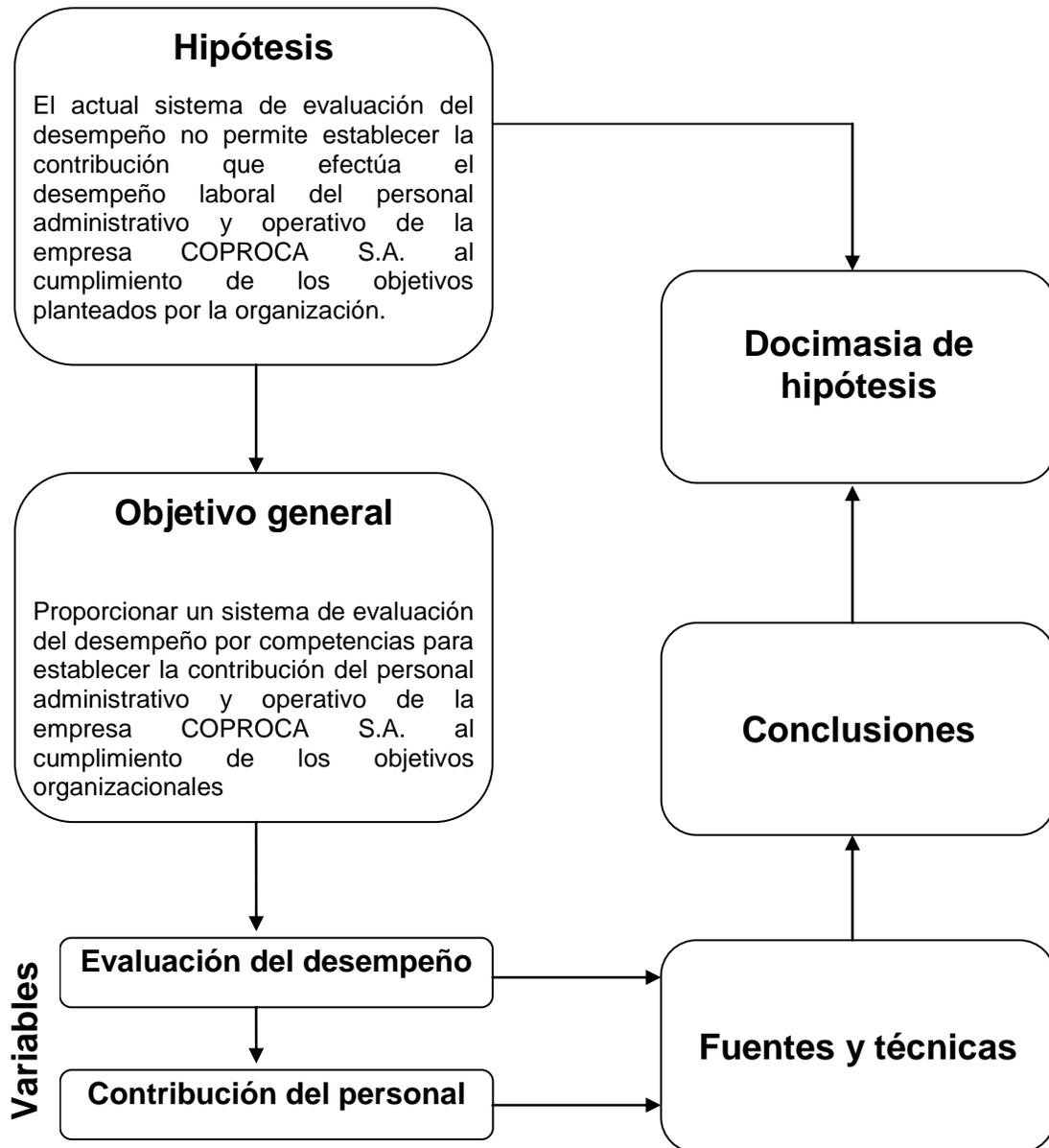
información que permita describir las características de la empresa y la situación actual.

Encuestas realizadas al personal administrativo y operativo, para obtener información acerca de los factores y criterios de evaluación del desempeño laboral de la empresa.

Investigación documental, para la obtención de información que permita fundamentar teóricamente y complementar el estudio realizado y la propuesta, existentes en instituciones y la misma empresa, relativas al problema de investigación y la propuesta.

## Esquema Nº 2

### Relación entre objetivos, variables y verificación de hipótesis



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON RELACIÓN AL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En los párrafos siguientes se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas tanto al Gerente general como al Jefe de Planta, y las encuestas dirigidas al personal de la empresa COPROCA S.A. con relación al sistema de evaluación del desempeño.

##### **4.1.1. Conocimiento de los objetivos organizacionales**

De acuerdo a lo que afirma el Gerente General, los objetivos definidos fueron difundidos a los miembros del directorio y no así al personal de la empresa, por tal razón el personal no conoce los objetivos organizacionales de la empresa para la presente gestión, aunque de acuerdo a lo afirmado por el gerente “no se vio la necesidad de hacerles conocer”, aunque, también afirma que para los objetivos estratégicos formulados “se requirió de la participación activa de los ejecutivos” (ANEXO 6, Ítem 1).

Por lo que después de efectuar la consulta al Gerente General, se puede indicar que los objetivos organizacionales de la empresa COPROCA S.A., no son conocidos por el personal, y solo son conocidos por los ejecutivos de la empresa y las personas que conforman el directorio.

##### **4.1.2. Valoración de la experiencia**

Efectuada la consulta acerca de la consideración de la experiencia que tenía el personal de la empresa en la evaluación de desempeño realizada en la gestión

2007, el Jefe de Planta manifestó que en la evaluación realizada no se considero ese factor debido a la forma en la que se aplico este sistema de evaluación y la forma operativa en la que fue realizada (ANEXO 7, Ítem 1).

De acuerdo al Gerente General, en la evaluación efectuada no se considero la experiencia con la que cuenta el personal en la empresa y de acuerdo a la entrevista realizada al Jefe de Planta, se pudo constatar que en la evaluación de desempeño realizada en la anterior gestión (2007), no se considero la experiencia del personal en la organización y tampoco se considero los años de antigüedad que el personal lleva en la empresa (ANEXO 6, Ítem 2).

De acuerdo a las expresiones del Gerente General y el Jefe de Planta, se puede indicar que en la evaluación de desempeño realizada en la gestión 2007, la antigüedad del personal y la experiencia que poseía no se considero para los resultados finales.

#### **4.1.3. Conocimiento de la estructura y funcionamiento de la empresa**

De acuerdo a lo afirmado por el Gerente General, la estructura de la empresa está acorde a las dimensiones de la empresa, y es adecuada a los requerimientos que tiene por el momento, sin embargo esta estructura no fue difundida al personal de la empresa, tampoco se pudo apreciarla en un lugar visible de la empresa para que pueda ser conocido por el personal (ANEXO 6, Ítem 3).

Después de revisar el organigrama de la empresa, se pudo advertir que en la empresa no se contaba con una gerencia o jefatura de personal, que según el Gerente General no se justifica la existencia de esa jefatura por las dimensiones de la empresa y que las funciones correspondientes a la gestión de personal estaban a cargo de el Jefe Administrativo Financiero y el jefe de planta, coadyuvados por la secretaria de la empresa en el manejo de los registros (Ver Anexo 2).

#### 4.1.4. Conocimiento de las políticas y estrategias

Efectuada la consulta al personal con relación a las políticas de la empresa y al área a la que éstas estaban orientadas, los resultados obtenidos en el presente estudio son reflejados en el siguiente gráfico:



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 1

De acuerdo a lo que puede apreciarse en el anterior gráfico, el 27 % de los encuestados indicó, según su opinión, que las políticas de la empresa están enfocadas a la comercialización y las ventas, en cambio el 20 % indicó que al área de producción, mientras que 13 % indica que están enfocadas a la calidad, los que consideran que las políticas de la empresa están enfocadas al personal representan el 7 %, un 18 % indica que en la empresa no hay políticas, y el restante 15 % indica que las políticas de la empresa son otras (ANEXO 8, Ítem 1).

Por lo mismo, de acuerdo a lo expresado anteriormente, se puede indicar que la mayoría de los consultados afirma que las políticas de la empresa están enfocadas al área de comercialización y ventas. De acuerdo a lo que se pudo constatar en la empresa se formuló las políticas de calidad que están en lugares visibles de la empresa, como oficina y pasillos, sin embargo, no se pudo constatar la existencia de políticas para la gestión de personal (ANEXO 9).

#### 4.1.5. Trabajo en equipo

Los resultados obtenidos, acerca de la preferencia para la realización de trabajos en la empresa a los encuestados, se presentan en el siguiente gráfico:



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 2

De acuerdo a lo que refleja el anterior gráfico, casi la mitad de los consultados que representan el 46 % prefiere trabajar solo, en cambio, el 27 % de los consultados indica su preferencia para realizar trabajos en equipo, mientras que para un 18 % le es indiferente trabajar solo o en equipo, y finalmente el restante 9 % de los consultados prefirió no responder a las alternativas planteadas en la encuesta (ANEXO 8, Ítem 2).

#### 4.1.6. Consideración de cambios y desafíos enfrentados

Efectuada la consulta acerca de los cambios y desafíos encarados por la empresa y la valoración del personal en los mismos al Jefe de Planta; según su opinión el accionar del Gerente General estaba limitado a las decisiones del Directorio, por ende también se limitaba el accionar de la empresa, e indicó que este aspecto no se considero en la evaluación (ANEXO 7, Ítem 2).

Por lo expresado por el Jefe de Planta, se evidencio que en la evaluación de desempeño aplicada en la empresa, no se considero la predisposición del personal para enfrentar los cambios y desafíos encarados por la empresa.

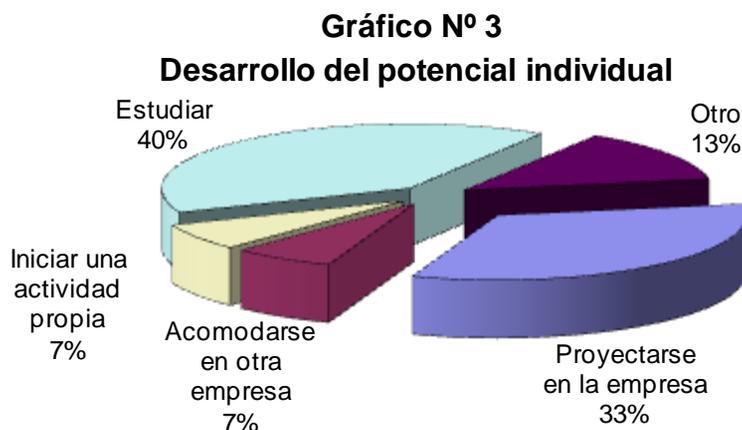
#### 4.1.7. Aplicación de teorías en la evaluación de desempeño

De acuerdo al Jefe de Planta, para diseñar el sistema de evaluación del desempeño tanto en su forma operativa como en el procedimiento que se siguió para su aplicación en la empresa, no se tomo como referencia ni aplico teoría alguna, toda vez que se trataba de un sistema diseñado por él mismo ante el requerimiento de la Gerencia General (ANEXO 7, Ítem 3).

El resultado obtenido para la consulta realizada evidencio que el diseño del sistema de evaluación no se fundamento en una teoría específica, por lo mismo, tampoco se aplico ni sustento los resultados obtenidos en dicha evaluación del desempeño (Ver Anexo 5).

#### 4.1.8. Desarrollo del potencial individual

Los resultados obtenidos de la consulta al personal, con relación a sus perspectivas de desarrollo para más adelante, se detallan en el siguiente gráfico:

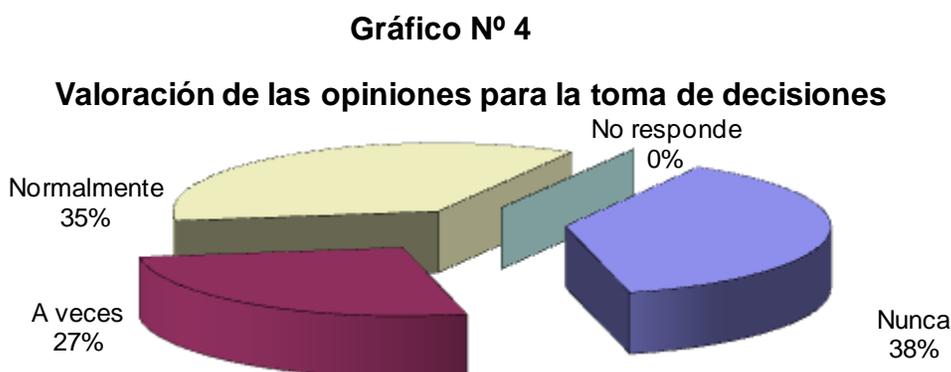


Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 3

Según el cuadro anterior, el 33 % de los encuestados considera proyectarse en la empresa, mientras que un 7 % indica que prefiere acomodarse en otra empresa más adelante, similar porcentaje de encuestados considera iniciar una actividad propia más adelante, un significativo 40 % indica que su perspectiva para más adelante es estudiar, el restante 13 % considera que tiene otras perspectivas diferentes a las planteadas en la encuesta (ANEXO 8, Ítem 3).

#### 4.1.9. Valoración de las opiniones para la toma de decisiones

Los resultados obtenidos para la valoración de las opiniones del personal a la hora de tomar decisiones estratégicas en la empresa, se detallan en el siguiente gráfico:



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 4

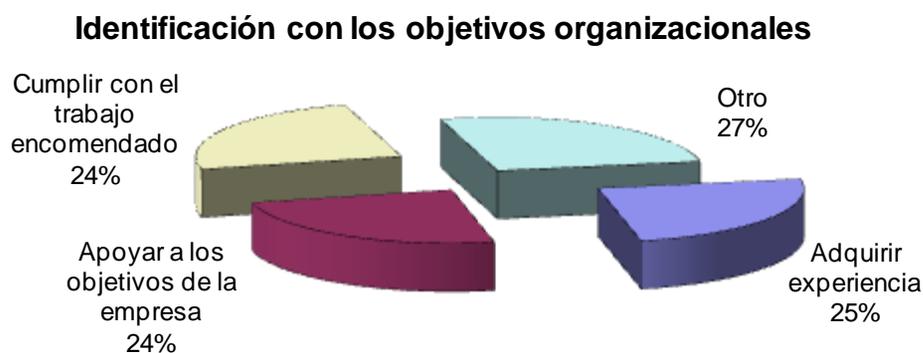
De acuerdo a los resultados obtenidos y reflejados en el anterior gráfico, el 38 % de los consultados considera que nunca se valora las opiniones que tiene el personal a la hora de tomar decisiones estratégicas, mientras que el 27 % indica que su opinión es considerada en algunas oportunidades, en cambio el 35 % indica que normalmente se les hace alguna consulta a la hora de tomar decisiones en la empresa (ANEXO 8, Ítem 4), Sin embargo, esta opinión no pudo corroborarse, y de acuerdo al Jefe de Planta consultado acerca de la consideración o valoración de las opiniones del personal a la hora de tomar decisiones estratégicas para la empresa, se evidenció que no se considera la opinión que el

personal tiene, debido al clima de desconfianza en la empresa incluso desde la Gerencia General (ANEXO 7, Ítem 4).

#### 4.1.10. Identificación con los objetivos organizacionales

Para la consulta efectuada al personal, acerca de los propósitos de los encuestados durante su permanencia en la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados presentados a continuación:

**Gráfico N° 5**

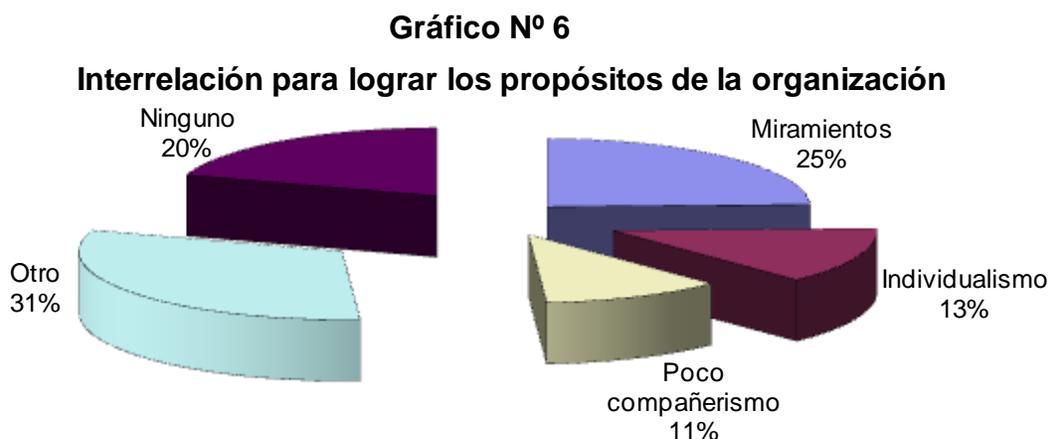


Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 5

Consultados acerca de los propósitos que tenían en la empresa y de acuerdo al anterior gráfico, el 25 % indicó que su propósito es adquirir experiencia, mientras que el 24 % indicó que su propósito es el de apoyar a los objetivos de la empresa, en cambio el 24 % indicó que su propósito es el de cumplir con el trabajo encomendado, finalmente, el restante 27 % indicó que sus propósitos en la empresa son otros (ANEXO 8, Ítem 5).

#### 4.1.11. Interrelación para lograr los propósitos de la organización

Consultados acerca de la dificultad que encontraban entre compañeros que afectan su normal desempeño, los resultados que se obtuvieron fueron los que se presentan en el siguiente gráfico:



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 6

De acuerdo al gráfico anterior, acerca de la dificultad entre compañeros que afectan su normal desempeño en la empresa, el 25 % indicó que se debían a los miramientos entre compañeros de trabajo, el 13 % de los consultados indicó que se debía al individualismo, el 11 % indicó que la dificultad era el poco compañerismo, mientras que para el 31 % las dificultades eran otras, cuyas alternativas no estaban planteadas en la encuesta, el restante 23 % indicó que mas bien no había ninguna dificultad que afectara su normal desempeño laboral (ANEXO 8, Ítem 6).

#### 4.1.12. Participación en la formulación de soluciones o propuestas

Consultado al Jefe de Planta acerca de cómo se consideraba la participación del personal en la formulación de soluciones o propuestas, indicó que los “responsables saben lo que tienen que hacer y coadyuvan conmigo”, también indicó que pedía normalmente demandas y propuestas documentadas para ser consideradas por la Gerencia General y el Directorio de la empresa. Sin embargo, no destacó actitudes del personal operativo para participar en la formulación de posibles soluciones (ANEXO 7, Ítem 5).

## **4.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON RELACIÓN A LA CONTRIBUCIÓN DEL PERSONAL**

### **4.2.1. Compromiso en el accionar organizacional**

Consultado acerca de cómo se involucraba al personal en las actividades de la empresa el Jefe de Planta indicó que “en las actividades que la empresa organiza, participa todo el personal”, es decir, participa en las actividades de confraternización, donde la gerencia y los jefes de área piden la participación del personal. También complementa indicando que “en otras cosas es difícil pedirles más del trabajo que están haciendo en la empresa”. Por lo que se puede evidenciar que se pretende comprometer al personal con las actividades de confraternización que se organizan (ANEXO 7, Ítem 6).

### **4.2.2. Iniciativa en la resolución de problemas**

De acuerdo al Jefe de Planta, en la empresa “se ve que hay miramientos, entre quienes son socios y quienes no, los que no son socios quieren dar mucho mas, pero se ven limitados por los socios”, por lo que se encuentra cierta limitación en las iniciativas del personal (ANEXO 7, Ítem 7) (supra).

Los miramientos entre el personal se constataron al analizar el componente de interrelación para lograr lo propósitos donde ya se había consultado al personal acerca de la dificultad entre compañeros que afectaban el normal desempeño y se constato que los miramientos estaban entre ellos.

### **4.2.3. Percepción de actitudes creativas**

Consultado acerca de cómo se fomentaban las actitudes creativas percibidas el Jefe de Planta, indicó que “para más adelante se espera hacer un seguimiento, (...), porque se les va a capacitar”. Por lo que al momento de efectuar la consulta

en la empresa se evidencio que lo que más se veía era el cumplimiento del trabajo encomendado (ANEXO 7, Ítem 8).

#### **4.2.4. Aplicación de acciones correctivas**

De acuerdo al Gerente General, en la empresa resulta difícil determinar o llevar adelante algunas de las acciones, porque generalmente tiene que enfrentarse a objeciones por parte de los trabajadores, tal como lo cita textualmente “es difícil determinar las acciones, se podría tomar en cuenta el trabajo comprometido de cada uno (...), pero nos ponen objeciones”, por lo que las acciones se ven limitadas en cuanto a personal, tras conocerse los resultados de la evaluación del desempeño (ANEXO 6, Ítem 4).

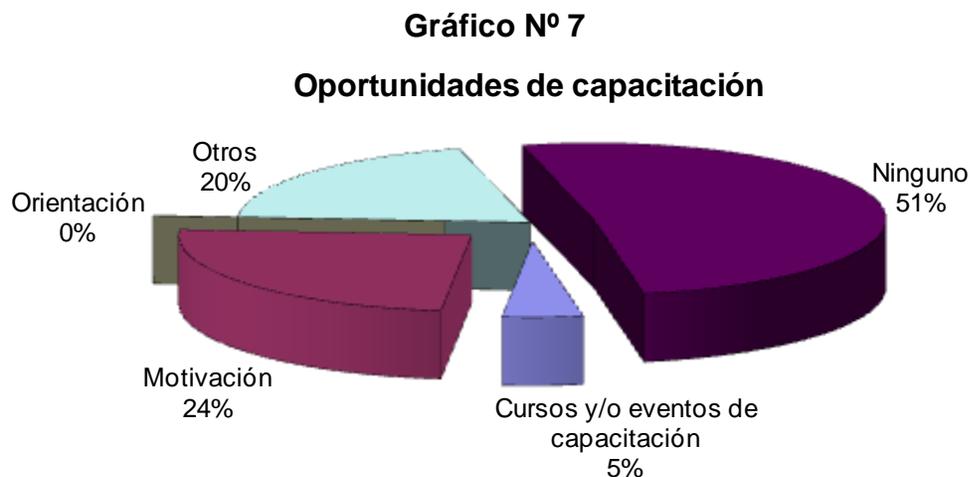
#### **4.2.5. Planificación de la carrera profesional**

Consultado al Gerente General acerca de la planificación de la carrera profesional para los trabajadores en la empresa, indicó que “más adelante se quiere personal comprometido con la empresa, (...) con las nuevas contrataciones se van a hacer ajustes en el proceso y se va a tomar en cuenta el trabajo comprometido (...)”. Por lo que se evidencio que debido a la limitación para llevar adelante algunas acciones, no se planifica la realización de la carrera profesional para el personal en la empresa (ANEXO 6, Ítem 5).

#### **4.2.6. Oportunidades de capacitación**

De acuerdo al Gerente General, “hay varios que estudian y trabajan, y se les da un horario que les permita estudiar, y se ha visto que por los horarios, hay personal administrativo que quiere cambiarse a planta (...)”, por lo mismo, en la empresa se tiene horarios flexibles, que permite capacitarse al personal (ANEXO 6, Ítem 6).

Consultados acerca del apoyo recibido por parte de la empresa para su desarrollo personal, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 7

Como puede apreciarse en el gráfico anterior, el 5 % indicó que el apoyo de la empresa consistió en cursos y/o eventos de capacitación, mientras que el 24 % indicó la motivación fue el apoyo recibido, mientras que el restante 20 % indicó que el apoyo recibido por parte de la empresa fue otro, finalmente un significativo 51 % indica que no recibió ningún tipo de apoyo de la empresa para su desarrollo personal (ANEXO 8, Ítem 7).

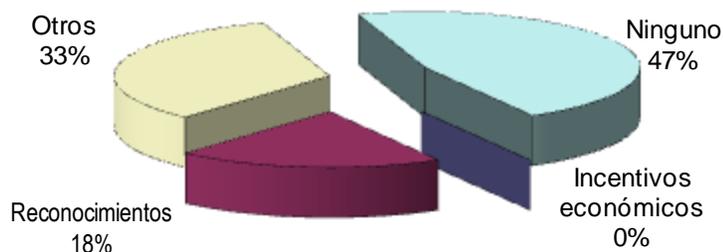
Por los resultados obtenidos en el presente estudio, se pudo constatar que se tiene horarios flexibles para quienes están estudiando, aunque, en contraposición la mayoría de los encuestados indicó que no brindaba ningún apoyo a su desarrollo profesional.

#### **4.2.7. Acciones efectuadas sobre el cumplimiento de actividades**

Consultado al Jefe de Planta acerca de la motivación o incentivo que la empresa otorgaba a los trabajadores por el desempeño demostrado y el cumplimiento de trabajos programados, de acuerdo a lo expresado por él, para este año (2008), se pretende otorgar beneficios por metas y volúmenes de producción alcanzados (ANEXO 7, Ítem 9).

Consultados a los trabajadores de la empresa acerca del incentivo recibido por el desempeño demostrado, la realización y cumplimiento de trabajos programados, los resultados obtenidos se reflejan en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 8**  
**Acciones efectuadas sobre el cumplimiento de actividades**



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 8

Como puede apreciarse en el anterior gráfico que refleja el incentivo recibido por la realización y cumplimiento de trabajos programados, el 18 % indicó que recibió algún tipo de reconocimiento, mientras que el 33 % indicó que los incentivos fueron de otro tipo, en cambio el 47 % de los encuestados indicó que no recibió ningún tipo de reconocimiento por el cumplimiento de los trabajos programados (ANEXO 8, Ítem 8).

#### **4.2.8. Aprendizaje para la adquisición de conocimientos**

De acuerdo al Gerente General, consultado acerca del desarrollo de la autonomía en el aprendizaje en la empresa, indicó que “no se implementó, y no se cuenta con los elementos necesarios para ese tipo de análisis en la empresa” (ANEXO 6, Ítem 7); por otra parte, en Jefe de Planta indicó que en la empresa “a todos se da el trato por igual, se les indica como tienen que hacer cuando ingresan a la empresa y aprenden a manejar las maquinas” (ANEXO 7, Ítem 10).

Por lo que se constato que no se desarrolla la habilidad de los trabajadores de pensar de forma independiente o para trabajar en equipo, por lo mismo se limita a la inducción al momento de ingresar al trabajo.

#### 4.2.9. Estimación de potenciales desempeños

En la opinión del Gerente General, “hace 3 ó 4 años no era tan importante el aspecto salarial, pese a los incrementos ahora se deja a la libertad para que se desenvuelvan en la empresa (...), pero se enteran de algo mejor en otro lado y se van dejándonos colgados, y es difícil retenerlos en la empresa; para nosotros después de capacitarles y que se vayan representa volver a enseñar a otro nuevamente” (ANEXO 6, Ítem 8).

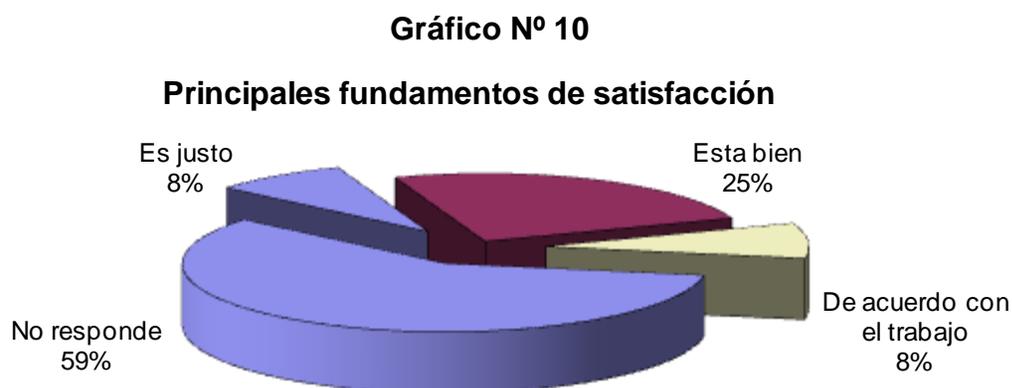
Consultado sobre el mismo tema al Jefe de Planta indicó que “actualmente se está dando prioridad a la gente que se está formando en la empresa, por que se va a capacitar más adelante”, por lo que se pudo constatar que después de los retiros de los trabajadores, no se considera retener al personal en la empresa, sino mas bien se tiene planificado para más adelante desarrollar eventos de capacitación para los que permanezcan en la empresa (ANEXO 7, Ítem 11).

#### 4.2.10. Satisfacción con el desempeño alcanzado



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 9

Como puede apreciarse en el gráfico anterior, el 27 % de los encuestados considera que sus compañeros están satisfechos con el trabajo que se les exige en la empresa; en contraposición, el 73 % considera que sus compañeros no están satisfechos con el trabajo que se les exige en la empresa (ANEXO 8, Ítem 9). Los principales fundamentos de satisfacción con el desempeño alcanzado se detallan en el siguiente gráfico:



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 9a

Entre los encuestados que consideraron que sus compañeros estaban satisfechos con el trabajo exigido por la empresa, un 8 % consideraba que estaba dentro de lo justo, el 25 % indicó que consideraban que estaba bien, el 8 % porque estaba de acuerdo con el trabajo exigido, el restante 59 % no completó la respuesta de la encuesta (ANEXO 8, Ítem 9a).



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 9b

Entre los principales motivos de insatisfacción indicados por los encuestados que consideraron que sus compañeros no estaban de acuerdo con el trabajo que se les exigía, un 3 % indicó que se debía a que afectaba a la salud, un 6 % considero que era injusto, el 6 % fundamento que su insatisfacción se debía a que no existían los suficientes pagos extras, el 21 % indicó que no habían estímulos, un 9 % indicó que su insatisfacción se debía a las fallas presentadas en las maquinas, un 6 % indicó que se trataba por el espacio reducido, similar porcentaje (6%) indicó que si insatisfacción de debía a la poca seguridad industrial existente en la empresa, el restante 43 % no fundamento la insatisfacción de sus compañeros de trabajo (ANEXO 8, Ítem 9b).

#### 4.2.11. Satisfacción con los beneficios otorgados

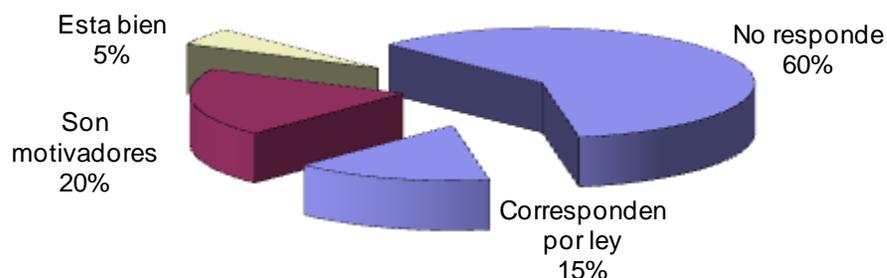
Consultados acerca de la satisfacción del personal con los beneficios que otorga la empresa, los resultados que se obtuvieron se presentan en el siguiente gráfico:



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 10

Como puede apreciarse en el gráfico anterior, el 44 % de los encuestados en el presente estudio estuvo de acuerdo con los beneficios que la empresa otorgó, mientras que el 56 % no estuvo de acuerdo con los beneficios otorgados (ANEXO 8, Ítem 10). Los motivos indicados por los que manifestaron estar de acuerdo con los beneficios, se detallan en el siguiente gráfico:

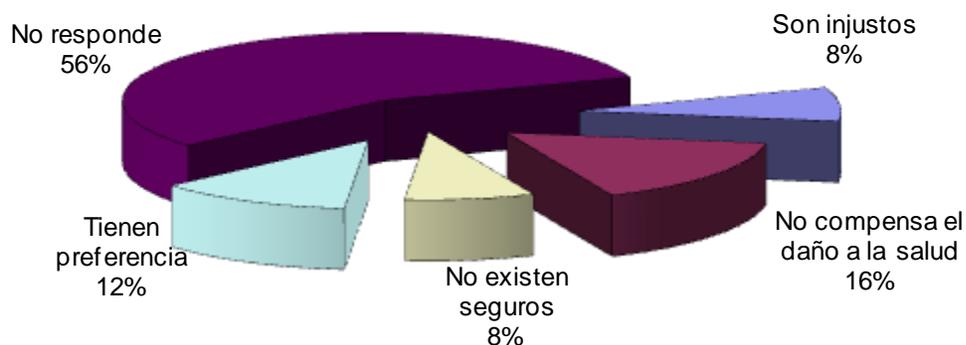
**Gráfico N° 13**  
**Principales fundamentos de satisfacción**



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 10a

Como puede apreciarse en el gráfico anterior, el 15 % indicó que estaba de acuerdo con los beneficios otorgados porque son los que por ley corresponden, el 20 % de los encuestados indicó que eran motivadores, en cambio, un 5 % indicó que los beneficios otorgados estaban bien, mientras que el 60 % no fundamentó su satisfacción con los beneficios otorgados por la empresa (ANEXO 8, Ítem 10a).

**Gráfico N° 14**  
**Principales fundamentos de insatisfacción**



Fuente: Resultados de la encuesta dirigida al personal de COPROCA S.A. Anexo 8, Ítem 10b

De acuerdo a lo reflejado en el anterior gráfico, los motivos por los cuales el 56 % de los encuestados no estaba de acuerdo con los beneficios otorgados por la empresa, un 8 % considera que son injustos, el 16 % considera que los beneficios

otorgados no compensan el daño a la salud (afectan a los pulmones), mientras que el 8 % indica que no existen seguros, mientras que el 12 % considera que en la empresa tienen preferencia para otorgar los beneficios, finalmente el restante 56 % no expuso su insatisfacción con los beneficios otorgados (ANEXO 8, Ítem 10b).

#### **4.2.12. Mejoras de desempeño**

Consultado al Gerente General y al Jefe de Planta, acerca del desempeño demostrado por el personal después de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, ambos coincidieron en indicar que se vio mejoras de desempeño del personal, y en palabras del Gerente “los resultados no estaban alejados de los criterios que teníamos, hemos visto mejoras y estamos conformes con la evaluación”, sin embargo, el Jefe de Planta refirió que “hubo reclamos, indicando que debió ser por áreas, pero se vio que en su área le aplazaron al que reclamo, en general se vio un cambio de actitud” (ANEXO 6, Ítem 9; ANEXO 7, Ítem 12).

### 4.3. DOCIMASIA DE HIPÓTESIS

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Si Acepta	No Rechaza	Justificación	Ref.
Evaluación del desempeño por competencias	Proceso por el cual se establece el rendimiento del empleado mediante el desarrollo de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para contribuir a los objetivos organizacionales	El saber	Conoce los objetivos organizacionales.	X		Los objetivos organizacionales no son difundidos al personal de la empresa	4.1.1.
			Experiencia en la organización.	X		En la evaluación no se considera la antigüedad del personal	4.1.2.
			Estructura y funcionamiento de la empresa.	X		La estructura está acorde a las dimensiones de la empresa sin embargo el personal no conoce la estructura de la empresa	4.1.3.
			Políticas y estrategias.		X	De las políticas que tiene la empresa la que más se conoce es la política de calidad	4.1.4.
		Saber hacer	Trabaja en equipo.	X		No se destaca la preferencia del personal para trabajar en equipo	4.1.5.
			Enfrenta cambios y desafíos.	X		En la evaluación no se considera la adaptabilidad a los cambios	4.1.6.
			Aplica teorías	X		No se aplicó teoría alguna en el diseño del sistema de evaluación aplicado	4.1.7.
			Desarrolla su potencial individual.	X		La mayor parte del personal está dispuesto a abandonar la empresa en busca de realización personal	4.1.8.
			Toma decisiones	X		La mayoría de los encuestados indicó que no se consideran sus opiniones en la empresa	4.1.9.

## Marco Práctico

		saber ser	Se identifica con los objetivos organizacionales.	X		La mayor parte de los trabajadores no se identifica con la empresa y tiene otros propósitos para más adelante	4.1.10.
			Se interrelaciona para lograr los propósitos de la organización.	X		Existen miramientos e individualismo entre los trabajadores	4.1.11.
			Participa en la formulación de soluciones o propuestas.	X		No se destaca la participación del personal en la formulación de posibles soluciones	4.1.12.
Contribución del personal administrativo y operativo de la empresa, al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Establece el grado de compromiso de las personas a la consecución de los propósitos planteados por la organización.	Compromiso	Se involucra en el accionar organizacional.		X	El personal participa en las actividades que organiza la empresa	4.2.1.
			Iniciativa en la resolución de problemas.	X		Existe limitaciones en las iniciativas del personal	4.2.2.
			Muestra actitudes creativas.	X		La actitud que más se ve es solamente el cumplimiento del trabajo encargado	4.2.3.
		Desarrollo	Retroalimenta y aplica acciones correctivas.	X		Existen objeciones después de evaluar al personal, al momento de tomar acciones	4.2.4.
			Planificación y realización de carrera profesional.	X		No se planifica la realización de la carrera profesional del personal en la empresa	4.2.5.
			Oportunidades de capacitación.		X	Se tiene horarios flexibles que les permiten a los trabajadores capacitarse	4.2.6.
			Acciones a tomadas sobre el cumplimiento de actividades.	X		No se alienta el trabajo del personal por el cumplimiento de actividades programadas	4.2.7.
			Aprender a aprender	X		No se cuenta con los elementos necesarios y no se desarrolla las habilidades para el aprendizaje	4.2.8.

## Marco Práctico

			Utiliza habilidades meta cognitivas para estimar potenciales desempeños.	X		No se estima potenciales desempeños para retenerlos en la empresa	4.2.9.
		Satisfacción	Bienestar con el desempeño alcanzado.	X		La mayor parte del personal no está satisfecho con el trabajo exigido	4.2.10.
			Bienestar con los beneficios otorgados.	X		Los trabajadores no están satisfechos con los beneficios otorgados por la empresa	4.2.11.
			Mejoras de desempeño.		X	Tras la evaluación del desempeño se vio mejoras en cuanto a desempeño	4.2.12.
				20	4		
<b>Margen de aceptación de la hipótesis planteada</b>				<b>83%</b>			

Luego de obtener los resultados de la investigación de campo y el correspondiente análisis, se procede a la aceptación o rechazo de la hipótesis del presente trabajo de investigación, de acuerdo al cuadro anterior, de la siguiente manera:

$$\text{Margen de aceptación o rechazo} = \frac{\text{Indicadores aceptados}}{\text{Total indicadores}}$$

$$\begin{aligned}\text{Margen de aceptación o rechazo} &= \frac{20}{24} \\ &= 83 \%\end{aligned}$$

Regla de decisión:

Margen de aceptación o rechazo  $\leq 50 \%$       Rechazar hipótesis

Entonces:

Margen de aceptación  $> 50 \%$       Se acepta la hipótesis

Por lo tanto, se concluye que el actual sistema de evaluación del desempeño de la empresa COPROCA S.A., *no permite* establecer la contribución que efectúa el personal al cumplimiento de los objetivos.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

La existencia de un sistema de evaluación del desempeño de naturaleza tradicional, carecía de factores de evaluación, criterios o parámetros para evaluar el desempeño del personal y establecer la contribución del personal a los objetivos organizacionales. Por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos en el marco práctico y con la finalidad de ser consecuentes con el propósito planteado en esta investigación, se propone un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, para determinar la contribución del personal a la consecución de los objetivos empresariales. Por lo tanto, se establecen las competencias necesarias que permitirán determinar la contribución del desempeño laboral del personal de la empresa COPROCA S.A. a los objetivos institucionales y los procesos necesarios para la evaluación con relación al puesto que ocupa, las habilidades necesarias para desempeñarse y la actitud requerida para contribuir a los objetivos organizacionales.

##### **5.1.1. Objetivo de la propuesta**

Diseñar un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para establecer la contribución que hace el personal a la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa COPROCA S.A.

##### **5.1.2. Alcance de la propuesta**

El Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias propuesto para su aplicación, está dirigido al personal operativo, mandos intermedios, jefaturas y gerencia de la empresa COPROCA S.A.

### **5.1.3. Limitaciones**

De acuerdo a los alcances de la propuesta, las limitaciones a la propuesta, en caso de presentarse serian:

- La falta de planificación y seguimiento a las evaluaciones realizadas.
- La falta de coordinación y compromiso entre la gerencia general y los mandos intermedios.
- Restarle importancia a las funciones desempeñadas.
- No contar con el personal adecuado para el uso y aplicación de los instrumentos de evaluación, y la interpretación de los resultados obtenidos.

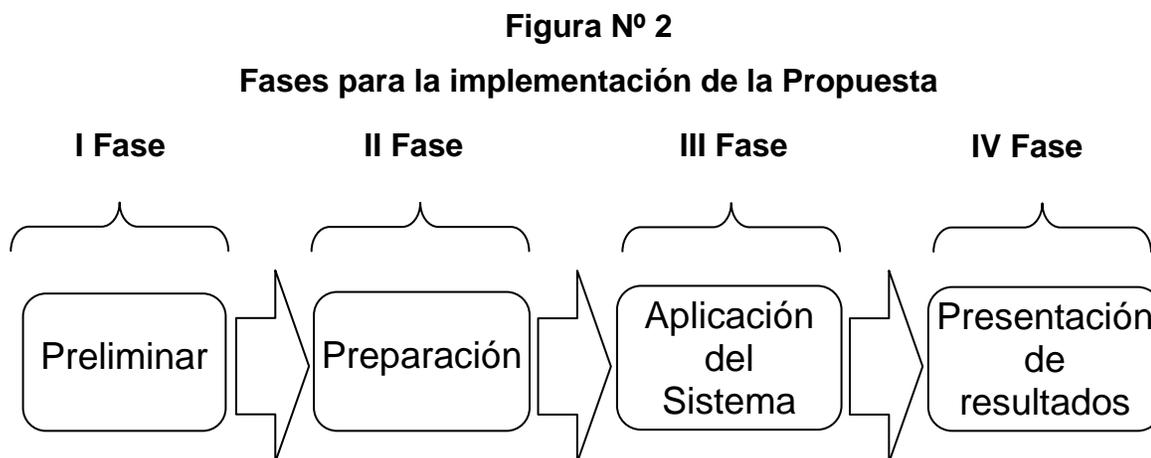
### **5.1.4. Beneficios**

Los beneficios para la empresa a partir de la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias consisten en:

- Posibilitar procesos de comunicación entre los actores directos e indirectos en los distintos procesos, para coordinar incrementos en los niveles de gestión, producción y reducir la capacidad ociosa de la empresa.
- Contar con criterios objetivos para el desarrollo de las competencias en función al objetivo planteado por la empresa.
- Contar con una descripción de conductas requeridas en el desempeño de un puesto específico, ajustable mediante la retroalimentación entre evaluado y evaluador, que aumenta el compromiso tanto de los evaluados como de los evaluadores.
- Adaptar el desempeño a situaciones cambiantes y coyunturales, centrándose en lo que logra el trabajador, por lo tanto, es un medio para lograr los objetivos, no un fin en sí mismo.
- Proporciona criterios objetivos para promover, otorgar beneficios e incentivos, acorde a los logros alcanzados por el trabajador.

## 5.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Las fases por las que atraviesa la implementación de la propuesta se presentan a continuación en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los propósitos de la investigación

De acuerdo a la anterior figura, las fases para la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias son cuatro:

Primera fase preliminar, donde se valida el enfoque estratégico de la empresa y se definen las competencias necesarias en función a los objetivos de la empresa, que permitirán identificar la contribución del personal a los propósitos planteados.

Segunda fase que comprende la preparación y el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, que incluye la sensibilización para proporcionar los fundamentos y elementos necesarios para la evaluación.

Tercera fase de aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, donde se describe la técnica utilizada y las herramientas necesarias para determinar la contribución del personal a los objetivos de la empresa.

Finalmente la cuarta fase donde se determina las contribuciones del personal a los objetivos propuestos por la empresa, y la presentación los reportes e informe con los resultados de la Evaluación del Desempeño por Competencias.

### **5.2.1. I Fase preliminar**

#### **Validación del enfoque estratégico de la empresa**

Producto del análisis interno y externo de la empresa, se validan los enunciados estratégicos, como son: la Misión, Visión y los objetivos estratégicos de la empresa. La participación de las máximas autoridades encargadas de llevar adelante a la empresa es imprescindible antes y durante la implementación e instrumentación del Sistema de Evaluación por Competencias propuesto para la empresa COPROCA S.A.

#### **Selección de informantes**

Con la finalidad de identificar y definir las competencias requeridas para la Evaluación del Desempeño por Competencias, se recurre a la participación de cuatro expertos con directa o estrecha relación con la temática y el personal de la empresa, este equipo de expertos está conformado por:

- Gerente general.
- Jefe de planta.
- Jefe Administrativo financiero.
- Jefe de comercialización.

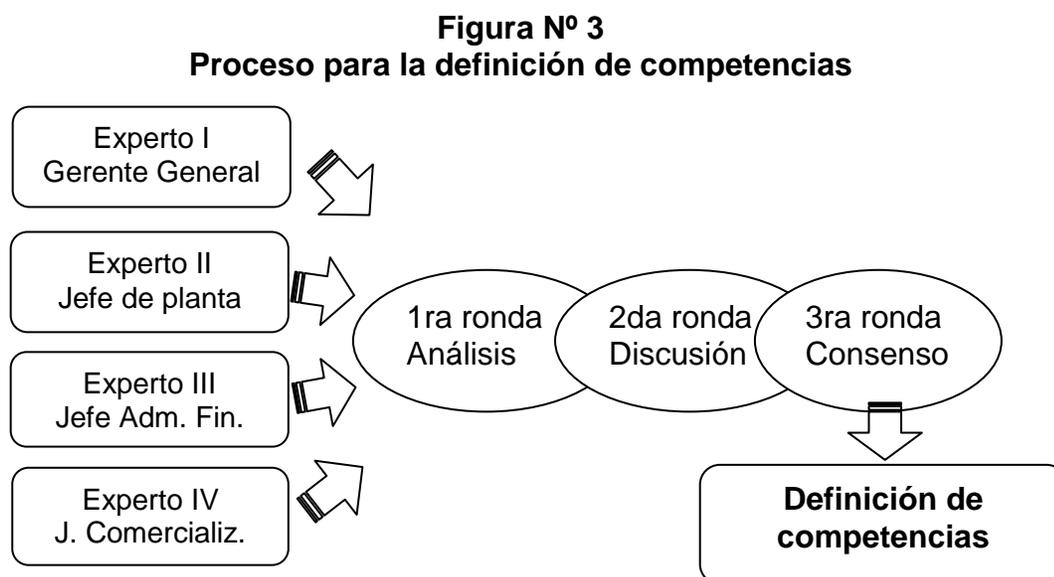
Las competencias requeridas para cada puesto en la empresa, fueron definidas de acuerdo a una metodología específica<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Método Delphi

## Definición de competencias

El proceso de identificación y definición de competencias, comenzó con la selección de los expertos, que una vez constituidos en un grupo, determinaron y definieron las competencias, mediante la realización de tres rondas, de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los propósitos de la investigación

- Una primera ronda de análisis e identificación de las competencias requeridas a ser consideradas en la evaluación.
- La segunda ronda, que consiste en la discusión de las competencias consideradas en el análisis.
- Finalmente, una tercera ronda donde se definen las competencias mediante el consenso entre todos los integrantes del grupo, considerando los elementos necesarios para la definición de competencias (sufrá).

Para la selección de competencias el grupo de expertos consideró las características y dimensiones de la empresa, posteriormente, se clasificaron las competencias en los siguientes grupos ocupacionales<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> Véase: Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, Organización Internacional del Trabajo (CIUO/OIT)

## Propuesta

- Competencias para el Personal Operativo.
- Competencias para Mandos Intermedios.
- Competencias para Jefaturas y Gerencias.

De acuerdo al método aplicado y los resultados obtenidos (ANEXO 10), las competencias definidas para los tres grupos ocupacionales clasificados para la empresa son:

### Competencias definidas para Jefaturas y Gerencia:

	Competencias	Definición	Justificación
1	Compromiso	Apoyar e instrumentar decisiones y acciones para el logro de objetivos del negocio cumpliendo sus compromisos con la empresa.	Se requiere que todos y cada uno de los miembros directivos de la organización muestren en todas y cada una de sus acciones y actividades compromiso en el desarrollo de las mismas y en el cumplimiento y logro de los objetivos de la empresa.
2	Dinamismo	Habilidad para enfrentar cambios y desafíos demostrados en el tratamiento con diferentes interlocutores.	Las situaciones contingentes con diferentes interlocutores y los ambientes variados requieren de una alta resistencia y laboriosidad
3	Liderazgo	Orientar e integrar la acción de grupos humanos de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos y sus prioridades.	Crear un clima de energía y compromiso requiere de una integración de los demás hacia un propósito de acuerdo a la visión de la empresa y sus objetivos
4	Conocimiento de la industria y el mercado	Habilidad para conocer y comprender las necesidades del cliente interno y externo, identificando claramente a nuevos competidores, las amenazas y oportunidades de mercado.	Anticiparse a las necesidades de los clientes y a los competidores proporciona ventajas competitivas y consolida las que ya se tiene
5	Pensamiento estratégico	Habilidad para Identificar fortalezas y debilidades para emprender en nuevas unidades de negocios mediante alianzas estratégicas.	Los cambios en el entorno requieren adoptar decisiones o respuestas estratégicas comprendiendo los alcances potenciales de la empresa
6	Desarrollo personal	Implicación de la persona en la mejora de las actitudes y capacidades tanto propias como de su equipo de trabajo	Aspectos necesarios no solamente para dar respuesta a los retos que demanda el contexto actual, sino también a aquellos que aún no se presentan
7	Capacidad de Negociación	Habilidad para relacionarse con otros creando y manteniendo redes de contactos con proveedores y clientes cumpliendo con sus compromisos.	Administrar las buenas relaciones son importantes para alcanzar las metas y los objetivos propuestos en el entorno competitivo del negocio

**Competencias definidas para mandos intermedios:**

	<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>	<b>Justificación</b>
1	Desarrollo personal	Esfuerzo constante por mejorar la productividad y su desarrollo, a partir de un análisis de las necesidades de las personas y la organización.	El desarrollo de la productividad va acompañado del desarrollo de las personas
2	Responsabilidad	Compromiso con la realización y cumplimiento de las tareas encomendadas.	Se debe cumplir puntualmente con los trabajos encomendados
3	Conocimiento de la industria y el mercado	Experiencia y habilidad para reconocer y comprender las necesidades y los requerimientos de la empresa.	Anticiparse a las necesidades de la empresa proporciona ventajas competitivas y consolida las que ya se tiene
4	Habilidad analítica	Capacidad para identificar problemas en la producción, la información significativa, y coordinar los datos relevantes.	Los datos generados requieren de un análisis para que sean útiles
5	Iniciativa – autonomía	Capacidad para responder de manera proactiva, evitando el agravamiento de problemas menores en la producción.	Responder de manera proactiva evita mayores problemas, que se agravarían siguiendo el conducto regular
6	Innovación	Capacidad de idear nuevas soluciones para resolver situaciones o mejoras en el proceso productivo.	Las nuevas ideas pueden resolver situaciones emergentes o generar mejoras en los procesos
7	Fortaleza – tolerancia a presión	Capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Las exigencias de productividad provocan tensión y se requiere seguir actuando con eficacia
8	Capacidad de comunicación	Sólida habilidad de comunicación para con todos los que integran el proceso productivo.	Los conceptos e ideas deben expresarse de forma efectiva, escuchando y comprendiendo la dinámica de los grupos con claridad y concisión de tal forma que los esfuerzos se dirijan a la consecución del objetivo de la organización
9	Negociación	Habilidad para crear ambientes propicios y lograr compromisos que fortalezcan los niveles productivos.	Para manejar las relaciones difíciles o conflictivas que afecten la productividad, es necesario controlar y dirigir las negociaciones a la alternativa ganar – ganar
10	Liderazgo	Habilidad para orientar la acción de grupos de personas al cumplimiento de objetivos y anticipando escenarios.	Para crear un clima de energía y compromiso se requiere guiar a los demás comunicando la visión de la empresa y sus objetivos

**Competencias definidas para el personal operativo:**

	<b>Competencias</b>	<b>Definición</b>	<b>Justificación</b>
1	Productividad	Desempeño de acuerdo a estándares de rendimiento en el puesto de trabajo.	Para la productividad se requiere de un buen rendimiento.
2	Calidad de trabajo	Conocimiento de las tareas y su demostración en los trabajos realizados.	El trabajo desempeñado debe estar acorde a las políticas de calidad.
3	Fortaleza – tolerancia a presión	Capacidad trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Para incrementar la producción se exige un alto desempeño
4	Responsabilidad	Compromiso con la realización y cumplimiento de las tareas encomendadas.	Se debe cumplir puntualmente con los trabajos encomendados
5	Compromiso	Apoyar a las decisiones y al logro de objetivos comunes, cumpliendo con los compromisos.	El cumplimiento de los niveles de producción requiere de apoyo
6	Capacidad para aprender	Habilidad para asimilar nuevos esquemas, sistemas o modelos e incorporarlos al trabajo	Los nuevos sistemas en la empresa requieren de capacidad para su utilización
7	Flexibilidad	Adaptación a medios, situaciones y personas en forma rápida y adecuada.	Los cambios en el entorno exigen de adaptación
8	Iniciativa – autonomía	Rápida ejecución de tareas para evitar el agravamiento de problemas menores o dificultades que perjudiquen la producción.	No se debe esperar la que el inmediato superior autorice la resolución de todos los problemas.
9	Trabajo en equipo	Capacidad para comprender la importancia de las acciones propias para el éxito de las acciones de grupo.	El trabajo conjunto es más productivo que el individual
10	Orientación al cliente interno y externo	Atención a las necesidades demostrando interés por los requerimientos o exigencias en el presente o futuro.	Los clientes tienen múltiples necesidades

## **5.2.2. II Fase de preparación**

### **Sensibilización**

El objetivo de la sensibilización consiste en proporcionar los fundamentos necesarios y los elementos de la Evaluación del Desempeño por Competencias para posteriormente adoptarlos en la empresa propiciando la participación del personal administrativo y operativo en el proceso de implementación (CARRASCO y otros, 2009: 6).

La sensibilización para la Evaluación del Desempeño por Competencias en la empresa se realiza mediante jornadas de sensibilización, tanto para evaluadores como para los evaluados. Y su realización es responsabilidad de la Gerencia General y los jefes de área. La sensibilización implica informar a los evaluadores y evaluados, acerca de:

- Los objetivos de la empresa y la evaluación del desempeño por competencias.
- Descripción de las características del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias.
- Las evidencias que se tomarán en cuenta en la Evaluación del Desempeño por Competencias y las que deben demostrar los evaluados.
- Los resultados de anteriores evaluaciones
- El proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias.
- Los reportes de evaluación.
- La actualización de las competencias.

Las tareas necesarias para la elaboración del programa de sensibilización para la evaluación de desempeño, consisten en:

## Propuesta

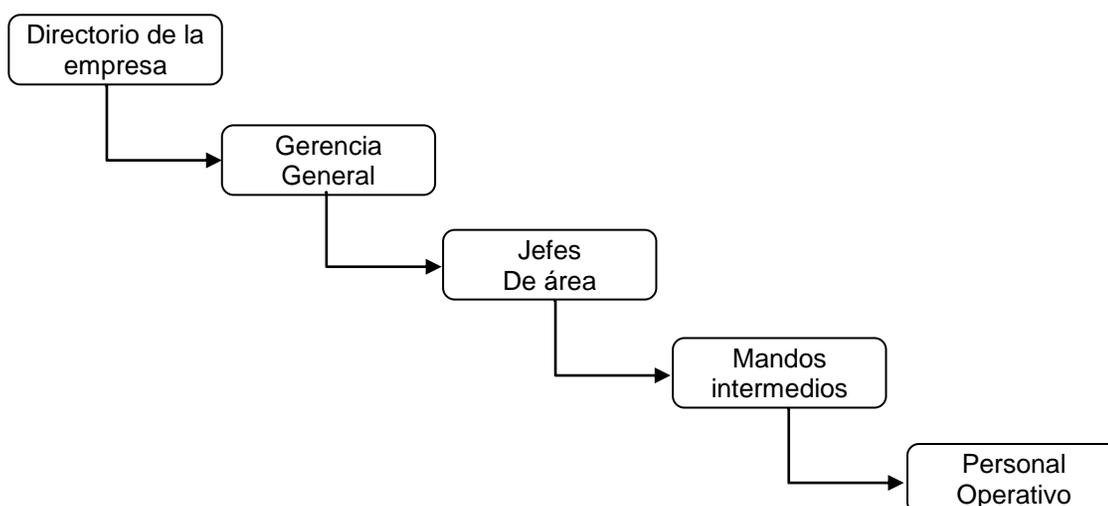
---

- Coordinar la elaboración del Programa de sensibilización.
- Elaborar el Programa de sensibilización.
- Revisar el Programa.
- Aprobar y remitir copias del Programa aprobado.

## Evaluadores

De acuerdo a la clasificación de los grupos ocupacionales en la empresa, los responsables de evaluación de desempeño se constituyen de la siguiente manera:

### Esquema Nº 3 Relación de Evaluadores y evaluados



Fuente: Elaboración propia basada en los propósitos de la investigación

En este sentido, el Directorio de la empresa evalúa a la Gerencia General.

La Gerencia General, se encarga de evaluar a los Jefes de área.

Los Jefes de área evalúan a los mandos intermedios.

El Personal Operativo es evaluado por los mandos intermedios o el inmediato superior.

## Escalas de valoración de competencias

Después de definir el las competencias y los métodos utilizados para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, fue necesario determinar las escalas de valoración de las competencias para posteriormente determinar la contribución del personal a los objetivos planteados. Escala que se presenta a continuación en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4**  
**Escalas de valoración de competencias**

<b>Escala</b>	<b>Definición</b>
1	Implicación decidida y permanente de la competencia
2	Implicación regular de la competencia
3	Implicación en momentos y situaciones determinadas
4	Presencia esporádica de la competencia
5	Implicación nula de la competencia

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los objetivos planteados

## Herramientas

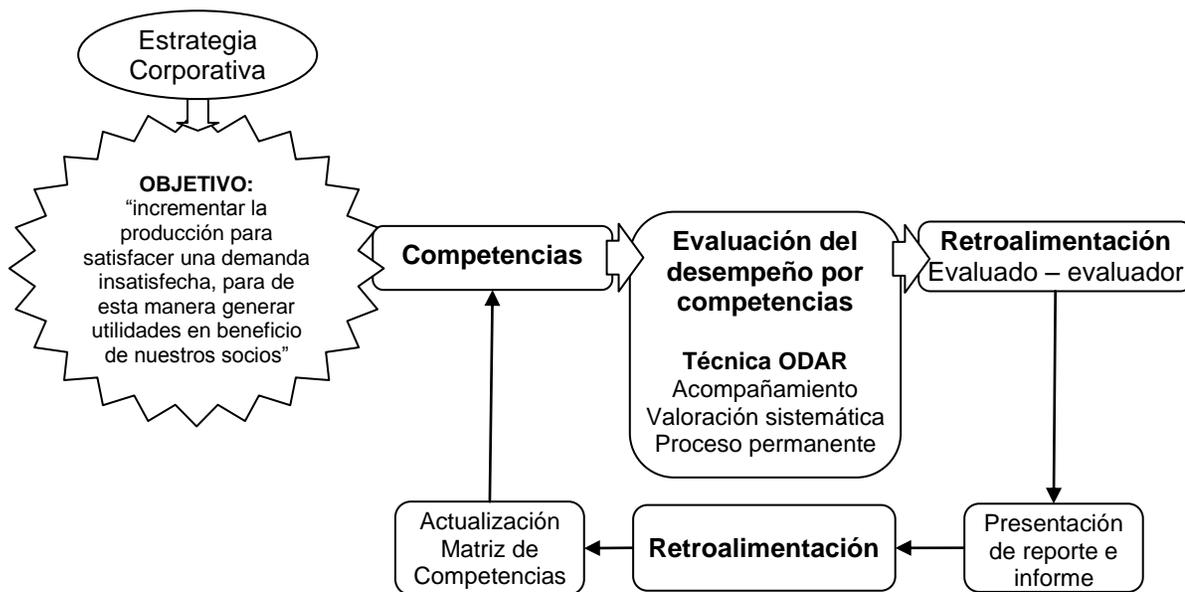
Para la instrumentación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, se utilizan las siguientes herramientas que permiten evidenciar las competencias de todos y cada uno de los involucrados en el proceso de evaluación:

- Hoja de Verificación de objetivos alcanzados
- Hoja de registro observación conductual de incidentes críticos
- Hoja de Observación Directa en Ambiente de Trabajo.

### 5.2.3. III Fase de aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias

Figura Nº 4

#### Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los propósitos de la investigación

De acuerdo a la anterior figura, el Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias propuesto para la empresa COPROCA S.A., consiste en una valoración sistemática integral de conductas observables en el desempeño de un puesto específico, con base en competencias definidas en función de los objetivos planteados y la estrategia de la empresa.

Entonces, una vez definida la estrategia corporativa, los objetivos de la empresa; se definen las competencias y para el proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias, se utiliza la Técnica de Observación Directa en Ambiente Real de Trabajo (ODAR), que permite identificar el desarrollo de las competencias mediante criterios de observación y herramientas determinadas para tal propósito. Esta técnica implica observar e involucrarse directamente en el ambiente donde se desempeñan las tareas y actividades de la empresa e identificar la presencia de las competencias durante el desempeño laboral.

Seguidamente comprende una retroalimentación correspondiente entre el evaluado y el evaluador; posteriormente, de acuerdo a los reportes, se presenta el informe con los resultados de la Evaluación del Desempeño por Competencias donde se determina las contribuciones del personal a los objetivos. Fundamentados en los resultados obtenidos, el sistema se retroalimenta, como parte del proceso de mejora continua; actualizando las competencias de acuerdo a la experiencia de su aplicación en la empresa, los resultados obtenidos tras la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, la modificación o reformulación de los objetivos de la empresa y su estrategia corporativa.

### **Evidencias para identificar el desarrollo de las competencias**

Las evidencias de desempeño constituyen un instrumento que permite identificar el desarrollo de una competencia como consecuencia de un desempeño a tomar en cuenta en la evaluación. Por lo tanto, estas evidencias son las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes demostradas durante el desempeño laboral.

Ejemplos:

- Un trabajador operando una determinada maquina.
- Un mando intermedio o jefatura de la empresa verificando la ejecución de un plan de producción

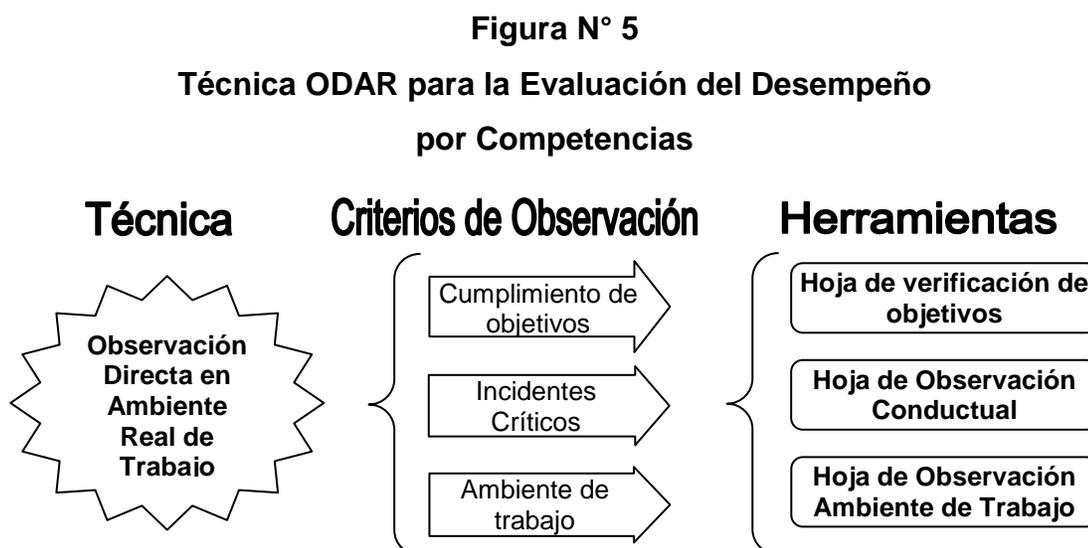
### **Técnica de Observación Directa en Ambiente Real de Trabajo (ODAR)**

La observación directa se constituye en una excelente herramienta para obtener evidencias, ésta técnica de Observación Directa en Ambiente Real de Trabajo (ODAR), implica, un acompañamiento e involucramiento del inmediato superior durante el desempeño laboral, para obtener en forma integrada las evidencias relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes comprendidas en las

## Propuesta

competencias definidas para los tres grupos ocupacionales definidos para la empresa COPROCA S.A., además, compromete la intervención directa, continua y permanente del evaluador en el ambiente de trabajo (SUAREZ, 2009: s/p).

A continuación se presenta la Técnica ODAR con los criterios de observación y las herramientas para la Evaluación del Desempeño por Competencias:



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los propósitos de la investigación

De acuerdo a la anterior figura, para la Evaluación del Desempeño por Competencias se utiliza la Técnica ODAR, que comprende criterios de observación como el cumplimiento de los objetivos, los incidentes críticos y el ambiente de trabajo. Estos criterios de observación cuentan con el respectivo soporte de información obtenida durante el proceso de evaluación.

### **Criterios de observación para competencias definidas**

Una vez definidas las competencias, se pasa a determinar los criterios de observación para la Evaluación del Desempeño por Competencias de acuerdo a las competencias definidas para los tres grupos ocupacionales, que para la

## Propuesta

empresa en este caso son: el cumplimiento de objetivos, los Incidentes Críticos y el ambiente de trabajo, como se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 5**  
**Criterios de observación para competencias definidas**

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	<b>Competencias</b>	<b>Desarrollo de la competencia</b>	<b>Cumplim. objetivos</b>	<b>Incidentes críticos</b>	<b>Amb. de trabajo</b>
	<b>Jefaturas y gerencias</b>				
1	Compromiso	1	X	X	X
2	Dinamismo	1	X	X	X
3	Liderazgo	1	X	X	X
4	Conocimiento de la ind. y el mercado	1	X	X	X
5	Pensamiento estratégico	1	X	X	X
6	Desarrollo personal	1	X	X	X
7	Capacidad de Negociación	1	X	X	X
	<b>Mandos intermedios</b>				
1	Desarrollo personal	1	X	X	X
2	Responsabilidad	1	X	X	X
3	Conocimiento de la ind. y el mercado	1	X	X	X
4	Habilidad analítica	1	X	X	X
5	Iniciativa – autonomía	1	X	X	X
6	Innovación	1	X	X	X
7	Fortaleza – tolerancia a presión	1	X	X	X
8	Capacidad de comunicación	1	X	X	X
9	Negociación	1	X	X	X
10	Liderazgo	1	X	X	X
	<b>Personal operativo</b>				
1	Productividad	1	X	X	X
2	Calidad de trabajo	1	X	X	X
3	Fortaleza – tolerancia a presión	1	X	X	X
4	Responsabilidad	1	X	X	X
5	Compromiso	1	X	X	X
6	Capacidad para aprender	1	X	X	X
7	Flexibilidad	1	X	X	X
8	Iniciativa – autonomía	1	X	X	X
9	Trabajo en equipo	1	X	X	X
10	Orientación al cliente int. y externo	1	X	X	X

## Propuesta

---

Donde cada columna comprende:

- A Comprende las competencias definidas para el personal.
- B La implicación requerida de la competencia.
- C, D y E Criterios de observación para la Evaluación del Desempeño por Competencias.

### Verificación de objetivos alcanzados

Ya teniendo definidos los criterios de observación para la Evaluación del Desempeño por Competencias, los evaluadores fijan los logros que serán requeridos durante el desempeño laboral, las evidencias y las fechas de revisión de los objetivos propuestos.

**Cuadro N° 6**

#### Verificación de objetivos alcanzados

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Competencia	Logros del personal		Evidencia	Menor al requerido	Cumple con lo esperado	Supera lo requerido	Contribución
		Req.	Alcan.					
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Donde cada columna comprende:

- A Competencias definidas para la Evaluación.
- B Logros fijados y requeridos durante el desempeño laboral.
- C Logros alcanzados por el evaluado durante el desempeño.
- D Corresponde a las evidencias de desempeño, que dan cuenta de los logros alcanzados en el periodo de evaluación.

## Propuesta

---

E, F y G Valoración de los logros alcanzados durante el desempeño.

H Determinación de la contribución de acuerdo a la escala de valoración de las competencias.

Para fines de ilustración se desarrolla ésta herramienta en el Anexo 11.

### Observación conductual de incidentes críticos

La observación conductual de incidentes críticos comprende el registro de las situaciones extremas (incidentes críticos), cuando se origina un éxito o un fracaso poco habitual durante el desempeño laboral. Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos incidentes que involucran al evaluado. En el caso particular de la empresa COPROCA S.A., esos “incidentes” son precisamente las conductas que contribuyen a la consecución de los objetivos propuestos.

**Cuadro N° 7**

#### Observación conductual de incidentes críticos

	A	B	C	D	E	F
	Competencia	Definición	Hallazgo	Implicación detectada	Evidencia	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Donde cada columna comprende:

- A Competencias definidas.
- B Exposición y fundamentos de las competencias.
- C Incidente encontrado o situación poco habitual.

## Propuesta

---

- D Manifestación identificada de la competencia en la situación poco habitual.
- E Comprobación de desempeño demostrado.
- F Consideraciones respecto a la situación y la contribución.

La aplicación de la herramienta, para ilustración, se desarrolla en el Anexo 12.

### Observación en el ambiente de trabajo

Permite obtener en forma integrada evidencias relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes contempladas en las competencias definidas para el puesto de trabajo, con la intervención directa del evaluador durante el proceso de evaluación en el ambiente de trabajo.

**Cuadro Nº 8**

**Observación directa en ambiente de trabajo**

	A	B	C	D	E
	Competencia	Perspectiva de avance	Logro relevante	Implicación	Resultado
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Donde:

- A Competencias definidas.
- B Logro esperado durante el desempeño laboral.
- C Logro sobresaliente o destacado identificado durante el desempeño en el ambiente de trabajo.

## Propuesta

---

D Implicación identificada de la competencia de acuerdo a escala de valoración de competencias.

E Progreso o avance respecto al aspecto observado.

Para fines de ilustración se desarrolla ésta herramienta en el Anexo 13.

### 5.2.4. IV Fase de Presentación de resultados

#### Determinación de la contribución

La contribución del personal implica recopilar la información obtenida en las herramientas utilizadas en la Técnica ODAR, para posteriormente consolidarlos en los formularios diseñados para los tres grupos ocupacionales (VER ANEXO 14), donde se determina la contribución de acuerdo a la escala de valoración de competencias, que comprende los siguientes pasos:

- Valoración, los responsables de la evaluación asignan los valores a conductas observables, recopilando la información obtenida en las hojas de observación para consolidarlos en el formulario de evaluación.
- Análisis de puntuaciones obtenidas, comprende el análisis de motivos o causas que dan lugar a valoraciones inferiores a las esperadas, por lo que seguidamente, se efectúa la retroalimentación del evaluado y el evaluador.
- Determinación de contribuciones, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas tras la evaluación del desempeño por competencias, las contribuciones se determinaran de la siguiente manera:

Valoración 1	La contribución de la persona a los objetivos es excelente
Valoración 2	La contribución de la persona a los objetivos es sobresaliente
Valoración 3	La contribución de la persona a los objetivos es aceptable
Valoración 4	La contribución de la persona a los objetivos es insuficiente
Valoración 5	La contribución de la persona a los objetivos es preocupante

**Presentación de reportes e informe**

El periodo que comprende la Evaluación de Desempeño por Competencias, se determina en forma coordinada entre los jefes de área y el representante de dirección o la Gerencia General y se efectúa semestralmente.

Concluida la evaluación, la información resultante y los resultados obtenidos por los evaluados son presentados a la gerencia general con los registros que corresponda, en un informe semestral de evaluación del personal, para el visto bueno correspondiente, quien a su vez podrá requerir información adicional actualizada que crea pertinente a quienes corresponda (ANEXO 15).

**Actualización de competencias**

El representante de la dirección junto a los jefes de área coordinan la elaboración y actualización de la Matriz de Competencias (MC) (ANEXO 16), tomando en cuenta: los resultados de la última evaluación del desempeño y los temas en los que los evaluados deberían recibir entrenamiento o capacitación. También se podrá consultar y considerar las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, cuando estén justificadas de acuerdo a:

- Los cambios tecnológicos y técnicas de trabajo.
- Personal nuevo que requiera adquirir habilidades en el puesto.
- Mejora de procesos.
- Las políticas y objetivos estratégicos de la empresa.

## CONCLUSIONES

Basado en los objetivos formulados y los aspectos analizados en el tema de estudio, las conclusiones expuestas son:

La evaluación del desempeño consiste en encarar varios procesos con la finalidad de apreciar sistemáticamente el desempeño de los trabajadores en función de las actividades que cumple, las metas definidas, los resultados que se tiene previsto alcanzar y la contribución a la empresa, entonces, todos esos procesos continuos, implican medir al trabajador a partir de su desempeño laboral y el grado de cumplimiento con las exigencias en el cargo o puesto de trabajo.

Las alternativas para evaluar el desempeño son diversas, algunas de ellas se basan en medir las características que se considera que son importantes, otras formas de evaluar se basan en los comportamientos demostrados durante el desempeño, otras miden el desempeño a partir de los resultados obtenidos durante el desempeño en la empresa, las hay otras también que para la evaluación del desempeño recurren a diferentes perspectivas y enfoques. Actualmente los procesos de evaluación del desempeño son integrales, acordes al contexto donde se desenvuelven las empresas y organizaciones.

Evaluar el desempeño a partir de las competencias permite contar con ejemplos específicos de habilidades, comportamientos y actitudes requeridas para un determinado puesto o cargo, alineando los propósitos individuales o de grupo a los objetivos organizacionales, permite además, el autocontrol de conductas propias que pueden evitarse o realizarse.

Según los resultados obtenidos en el marco práctico y de acuerdo al análisis de la realidad actual de la empresa, no se advirtió la utilización de criterios objetivos en el proceso de evaluación de desempeño, en vista de que no se coordinó ni los

elementos a considerar ni los componentes necesarios para la evaluación de desempeño aplicado en la empresa.

Se ha evidenciado la dificultad para determinar la contribución que hace el desempeño laboral del personal a los objetivos de la empresa e incluso, para quienes tenían a su cargo al personal, les representaba una dificultad identificar a quienes más contribuían frente a otros a los objetivos estratégicos o de gestión de la empresa.

El sistema de evaluación aplicado en la empresa consiste en una valoración realizada entre los mismos compañeros de trabajo, de diseño sencillo y de fácil aplicación del formulario de evaluación, sin embargo, en el proceso de valoración se confundió el desempeño laboral con las simpatías y antipatías entre los trabajadores.

El sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias propuesto para la empresa, considera los elementos que permitirán establecer la contribución del personal al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa y consiste en una valoración de conocimientos, habilidades y actitudes que integran el desempeño del personal en un puesto específico.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones correspondientes producto de los aspectos contemplados en el presente tema de investigación son:

Gerencia General y las Jefaturas, construir en forma coordinada un clima organizacional de confianza, mostrando interés por las necesidades y aspiraciones de los trabajadores en la medida de las posibilidades y en función a la coyuntura, para que se formulen programas más inclusivos.

La evaluación de desempeño por competencias se sugiere que sea adoptada y aplicada para focalizar los comportamientos individuales o grupales, que conduzcan al éxito, basados en criterios integradores. Se recomienda que los ajustes y modificaciones del sistema de evaluación provengan de la experiencia de su aplicación, como parte del proceso de mejora continua.

Al personal de la empresa, se insinúa promover y propiciar su participación en el accionar organizacional, evitando los miramientos existentes entre quienes son socios y quienes no a fin de que permita coadyuvar con los responsables para cumplir con los compromisos y trabajos encomendados.

El sistema propuesto debe implementarse considerando la capacitación que se requiere para su aplicación, exponiendo los fines y propósitos, además, también se debe difundir a todo el personal para su conocimiento y comprensión para que su implementación y los resultados obtenidos permitan fortalecer el desarrollo de los talentos humanos al igual que la empresa.

Se recomienda en estudios posteriores relacionados con la evaluación del desempeño, tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo de los sujetos de estudio y en lo posible definir los canales de comunicación para posibilitar el acceso a la información a fin de evitar potenciales resistencias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, Martha Alicia. 2006. Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Ed. Granica S.A. Argentina.

ALLES, Martha Alicia. 2007. Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias. Ed. Granica S.A. Argentina.

AQUINO, Jorge; VOLA, Roberto; ARECCO, Marcelo; AQUINO, Gustavo. 2004. Recursos Humanos. Ed. Macchi. Argentina.

BECKER, Brian; HUSELID, Mark; ULRICH, Dave. 2001. The Human Resources Scorecard. Business School Press. USA.

CHIAVENATO, Idalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. 5ta. Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. 2003. Gestión del Talento Humano. Ed. McGraw Hill. Colombia.

CUESTA, Armando. 2000. Gestión de Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). Cuba.

DESSLER, Gary. 1994. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. México.

FERNANDEZ, Javier. 2005 Gestión por Competencias Un Modelo Estratégico para la gestión de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall. España.

GOLEMAN, Daniel. 1999. La Inteligencia Emocional en la Empresa. Ed. Javier Vergara Editor. Argentina.

GOMEZ – MEJIA, Luis; BALKIN, David; CARDY, Robert. 1995. Managing Human Resources. Ed. Prentice Hall. USA.

HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar. 1998. Metodología de la Investigación. Ed. McGraw Hill. 2da. México.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review. USA.

KLIKSBERG, Bernardo. 1979. El Pensamiento Organizativo. Ed. Paidós. Argentina.

LEVY-LEBOYER, Claude. 1997. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000. España.

MILCOVICH, George; BOUDREAU, Jhon. 1994. Human Resources Management. Ed. McGraw Hill. Irwin. USA.

PELL, Arthur. 1996. ¡Administre a su personal Fácil! Prentice Hall Hispanoamerica S.A. México.

RIDDERSTRÅLE, Jonas; NORDSTRÖM, Kjell. 2000. Funky Business. Pearson Educación. 1ra. España.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. 2000. Administración. Ed. Prentice Hall. México.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. 1993. Competencia en el Trabajo, El Modelo de Evaluación Superior. John Wiley & Sons. USA.

## CITAS DE INTERNET

FERNÁNDEZ, Algnacio; BAEZA, Ricardo. 2003. Gestión por Competencias, Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencias en algunas Empresas Chilenas. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm#mas-autor>> (fecha de consulta: 23-jun-2010).

CAMEJO, Armando. 2008. El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Disponible en: <<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf>> (fecha de consulta: 23-jun-2010). “Artículo originalmente publicado en Entelequia. Revista Interdisciplinar. Accesible en: <<http://www.eumed.net/entelequia>>”.

CARRASCO, Víctor; SEMINARIO, Ruth; BRAVO, Silvia. 2009. Guía de Procedimientos para la Evaluación de Competencias con fines de Certificación Profesional. Disponible en: <[http://cppelima.com/Noticias/archivos/GUIA\\_Ev%5B1%5D.V.0%2018-05-09.doc](http://cppelima.com/Noticias/archivos/GUIA_Ev%5B1%5D.V.0%2018-05-09.doc)> (fecha de consulta: 24-jun-2010).

CARRIÓN, Juan. 2008. Gestión del Conocimiento. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. s/p. disponible en: <[http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_gestion\\_del\\_conocimiento.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm)> (fecha de consulta: 03-oct-2008).

CHUQUISENGO, Rabin. s/a. Gestión del Talento Humano. monografías.com. Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#biblio>> (fecha de consulta 09-sept-2008).

GANDIA, David. 2008. gestión del Talento, Clave para el Desarrollo de las Organizaciones. s/p. aportado por: NAVARRO, Eduardo. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/desarrollo-organizacional-y-la-gestion-del-talento.htm>> (fecha de consulta 09-sept-2008).

GODOY, Álvaro. 2009. Saber hacer, versus, Querer hacer. coaching.bligoo.com. disponible en: <<http://coaching.bligoo.com/content/view/437542/Saber-hacer-versus-querer-hacer.html>> (fecha de consulta 22-mayo-2010).

ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Clasificación internacional uniforme de ocupaciones (CIUO-88). Disponible en: <<http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/stat/class/isco.htm>> (fecha de consulta: 22-oct-2009).

PRICE WATERHOUSE COOPERS. 2008. Gestión del Talento Humano. Colombia. Disponible en: <<http://www.pwc.com/Extweb/service.nsf/docid/85CD45EF2E47DF798525711000480F03>> (fecha de consulta: 22-jun-2008).

SUAREZ, Raúl. 2009. Técnicas e Instrumentos de Evaluación de Competencias. Disponible en: <<http://www.slideshare.net/suarezrp/tcnicas-e-instrumentos-de-evaluacin-de-competencias-1514382>> (fecha de consulta: 23-07-2010).

## **OTROS DOCUMENTOS**

AQUINO, Jorge; VOLA, Roberto; ARECCO, Marcelo; AQUINO. 2005. Gestión por Competencias. Nueva Empresa Bolivia N° 93, Separata.

COMPAÑÍA DE PRODUCTOS DE CAMÉLIDOS, COPROCA S.A. Memoria de gestión 2002 – 2004. El Alto La Paz. Bolivia.

COMPAÑÍA DE PRODUCTOS DE CAMÉLIDOS, COPROCA S.A. Memoria de gestión 2005 – 2007. El Alto La Paz. Bolivia.

COMPAÑÍA DE PRODUCTOS DE CAMÉLIDOS, COPROCA S.A. Plan Estratégico Anual 2008 – 2009. El Alto La Paz. Bolivia.

COMPAÑÍA DE PRODUCTOS DE CAMÉLIDOS, COPROCA S.A. Informe de producción, octubre de 2009. El Alto La Paz. Bolivia.

FUNDACIÓN AUTAPO. Diplomado: “Formación basada en Competencias en la Universidad Boliviana”. Textos de Lectura. 2008.