



**“MEJORA EN LA GESTIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MINERA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Sr. Daniel Zúñiga Aguilar  
Sra. Gina Roxana Sánchez Pimentel  
Sr. José Alberto Guevara Tirado**

**Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell**

**2017**

A Dios por haberme dado la vida. A mi amada familia: Carlos, mi esposo, quien es mi fuerza y apoyo, y a mis hijos Rodrigo y Samantha, para quienes deseo ser una madre justa que los eduque y críe con sabiduría y amor.

Gina Roxana Sánchez Pimentel

Dedico el presente trabajo a mi amado hijo Piero Alberto, mi mayor inspiración y motivación, así como a mis amados padres José y Catalina, a quienes les debo todo en este mundo.

José Alberto Guevara Tirado

Quiero dedicar este trabajo a Carmencita, fuente de inspiración, y fiel ejemplo de perseverancia y trabajo. Sé que desde el cielo me sigues alentando. A mis padres y a mis hermanos, que siempre estuvieron en todo momento dándome fuerzas.

Daniel Zuñiga Aguilar

Los autores del presente trabajo de investigación agradecemos a nuestro asesor, profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell, por su profesionalismo y valiosa guía quien con su atención y acompañamiento, nos ayudó a reflexionar y poner en práctica aspectos metodológicos en este estudio. A todos nuestros profesores de la Maestría, cuyos conocimientos y experiencias nos han permitido ser mejores personas y profesionales.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación es desarrollado en una empresa del sector minero, de origen brasileño y que es líder a nivel nacional en la producción de zinc; a nivel mundial se encuentra entre los cinco mayores productores de dicho mineral. En la presente investigación se estudió a las gerencias core del negocio, siendo estas la Gerencia de Mantenimiento y la Gerencia de Producción.

Como consecuencia del análisis llevado a cabo, basados en la observación (trabajo de campo), encuestas y entrevistas realizadas sobre el modelo de evaluación de desempeño actual, se llega a detectar una oportunidad de mejora para la empresa, considerando además el elevado interés de la alta dirección y de las gerencias core para mejorar dicho aspecto.

El objetivo primordial es alinear el modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera a un sistema de gestión de desempeño con la finalidad de generar valor para la organización. El beneficio principal de implementar esta mejora en la organización es la generación de valor para la misma, entendido ello como mejores resultados a nivel de rentabilidad, mejora en el desempeño de los colaboradores y mayor motivación e involucramiento, plasmados en un mejor clima laboral dentro de la organización.

Finalmente, se elabora un esquema de acciones claramente priorizadas, propuesta de costos, impacto en los resultados y recomendaciones alineadas al objetivo planteado.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Índice de tablas</b> .....   | <b>ix</b> |
| <b>Índice de gráficos</b> .....   | <b>x</b>  |
| <b>Índice de anexos</b> .....   | <b>xi</b> |
| <br>  |           |
| <b>Resumen ejecutivo</b> .....  | <b>iv</b> |
| <br>  |           |
| <b>Capítulo I. Introducción</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado ..... | 1         |
| 2. Objetivo .....   | 2         |
| 3. Justificación .....  | 2         |
| 4. Metodología .....  | 2         |
| 5. Alcances y limitaciones .....  | 3         |
| <br>  |           |
| <b>Capítulo II. Marco teórico</b> .....   | <b>4</b>  |
| 1. Evaluación del desempeño.....  | 4         |
| 2. Importancia de la evaluación de desempeño.....   | 6         |
| 3. Propósitos de la evaluación de desempeño .....   | 7         |
| 4. Métodos de la evaluación de desempeño .....  | 7         |
| 4.1 Método de rasgos .....  | 7         |
| 4.1.1 La escala gráfica de calificaciones .....   | 8         |
| 4.1.2 Escalas estándar mixtas .....   | 8         |
| 4.1.3 Método de elección forzada.....   | 8         |
| 4.1.4 Método de ensayo .....  | 8         |
| 4.2 Métodos conductuales.....   | 8         |
| 4.2.1 Método de incidente crítico .....   | 9         |
| 4.2.2 Método de listas de verificación de comportamiento .....  | 9         |
| 4.2.3 Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS) .....                                       | 9         |
| 4.2.4 Escala de observación del comportamiento (BOS).....   | 9         |
| 4.2.5 Evaluación por competencias .....   | 10        |
| 4.3 Métodos de resultados.....  | 10        |
| 4.3.1 Medidas de productividad.....   | 10        |
| 4.3.2 Administración por Objetivos (MBO) .....  | 11        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3.3 Balance Scored Card (BSC) .....  | 11        |
| 5. Sistema de gestión del desempeño .....  | 11        |
| 5.1 Ciclo del sistema de gestión del desempeño y los beneficios de su aplicación ..... | 12        |
| 5.1.1 Planificación del desempeño .....  | 12        |
| 5.1.2 Monitoreo .....  | 12        |
| 5.1.3 Evaluación .....   | 12        |
| 5.1.4 Retroalimentación.....   | 13        |
| 5.2 Nine box.....  | 16        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo III. Situación actual de la empresa .....</b>                              | <b>19</b> |
| 1. Breve reseña.....   | 19        |
| 2. Visión, misión, valores y creencias.....  | 19        |
| 2.1 Declaración de la visión.....  | 19        |
| 2.2 Declaración de la misión.....  | 19        |
| 2.3 Valores y creencias como parte de la cultura organizacional .....                  | 20        |
| 3. Determinación de objetivos a largo plazo.....                                       | 21        |
| 4. Estrategias actuales .....  | 21        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>                           | <b>23</b> |
| 1. Análisis del macro entorno (PESTEG) .....   | 23        |
| 2. Análisis del sector (Porter).....   | 25        |
| 2.1 Amenaza de nuevos competidores.....  | 25        |
| 2.2 Rivalidad entre los competidores existentes .....                                  | 25        |
| 2.3 Poder de negociación de los clientes .....   | 26        |
| 2.4 Poder de negociación de los proveedores .....                                      | 26        |
| 2.5 Amenaza de productos sustitutos.....   | 26        |
| 2.6 Conclusión de la atractividad de la industria .....                                | 27        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo V. Análisis interno de la organización .....</b>                           | <b>27</b> |
| 1. Modelo del negocio de la empresa minera (modelo Canvas) .....                       | 27        |
| 2. Cadena de valor .....   | 30        |
| 3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja .....                                      | 31        |
| 4. Estructura organizacional.....  | 31        |
| 5. El área de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) .....                             | 34        |
| 5.1 Estructura organizacional de DHO .....   | 34        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6. Modelo de gestión humana .....  | 34        |
| 7. Modelo actual de evaluación del desempeño de la empresa minera.....             | 35        |
| 7.1 Etapa 1: Evaluación y autoevaluación .....                                     | 36        |
| 7.2 Etapa 2: Evaluación de Comité.....   | 36        |
| 7.2.1 Metodología Nine box .....   | 37        |
| 7.2.2 Matriz de carrera Y .....  | 39        |
| 7.2.3 Learning agility (agilidad de aprendizaje) .....                             | 39        |
| 7.2.4 El modelo Top .....  | 39        |
| 7.3 Etapa 3: Feedback y PDI.....   | 40        |
| 7.4 Etapa 4: Seguimiento .....   | 40        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VI. Estudio de campo .....</b>   | <b>41</b> |
| 1. Naturaleza del estudio.....   | 41        |
| 2. Población .....   | 41        |
| 3. Instrumentos.....   | 42        |
| 3.1 Encuestas .....  | 42        |
| 3.2 Entrevista a profundidad .....   | 42        |
| 3.3 Criterio de elección del entrevistado.....                                     | 42        |
| 4. Aplicación .....  | 43        |
| 5. Análisis de resultados .....  | 43        |
| 6. Conclusiones del análisis .....   | 45        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VII. Estrategias de gestión de personas.....</b>                       | <b>46</b> |
| 1. Problemas encontrados en el modelo de evaluación del desempeño (EVD) .....      | 46        |
| 2. Impacto en los procesos del área de Desarrollo Humano Organizacional (DHO)..... | 47        |
| 3. Soluciones a los problemas encontrados.....                                     | 48        |
| 4. Propuestas de mejora al modelo de gestión del desempeño .....                   | 49        |
| 5. Desarrollo e implementación del sistema de gestión de desempeño .....           | 49        |
| 5.1 La etapa de planificación .....  | 50        |
| 5.2 Etapa de monitoreo .....   | 50        |
| 5.3 Etapa de evaluación .....  | 50        |
| 5.4 Etapa de retroalimentación .....   | 51        |
| 6. Propuestas transversales.....   | 51        |
| 7. Evaluación económica de la propuesta .....                                      | 51        |
| 7.1 Cronograma del Proyecto.....   | 53        |

|  |           |
|--|-----------|
| 7.2 Análisis de impacto de las soluciones planteadas .....   | 54        |
| 7.2.1 Impacto a nivel de puestos organizacionales .....  | 54        |
| 7.2.2 Impacto a nivel de procesos de gestión humana .....  | 54        |
| 7.2.3 Impacto de los resultados de los procesos de gestión humana en las gerencias core del negocio..... | 54        |
| <b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....  | <b>57</b> |
| 1. Conclusiones .....  | 57        |
| 2. Recomendaciones .....   | 57        |
| <b>Bibliografía</b> .....  | <b>59</b> |
| <b>Anexos</b> .....  | <b>62</b> |
| <b>Nota biográfica</b> .....   | <b>77</b> |



## Índice de tablas

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 1.  | Tipos de propósitos y sus diferencias .....  | 7  |
| Tabla 2.  | Análisis PESTEG .....  | 23 |
| Tabla 3.  | Características de las fuerzas competitivas .....  | 27 |
| Tabla 4.  | Modelo Canvas .....  | 28 |
| Tabla 5.  | Miembros del Comité de Evaluación .....  | 36 |
| Tabla 6.  | Población de la empresa minera .....   | 41 |
| Tabla 7.  | Distribución de personal (jefes y supervisores) por gerencia.....                                  | 41 |
| Tabla 8.  | Distribución de encuestas y entrevistas .....  | 43 |
| Tabla 9.  | Problemas encontrados en el modelo de EVD .....  | 47 |
| Tabla 10. | Impacto del modelo de evaluación de desempeño en los procesos de gestión humana .....              | 48 |
| Tabla 11. | Presupuesto de implementación de soluciones.....   | 52 |
| Tabla 12. | Impacto del SGD en los resultados .....  | 56 |
| Tabla 13. | Impacto a nivel de procesos de gestión humana.....   | 56 |
| Tabla 14. | Impacto de los resultados de los procesos de gestión humana en las gerencias core del negocio..... | 56 |

## Índice de gráficos

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1.  | Ciclo del sistema de evaluación de desempeño.....                         | 12 |
| Gráfico 2.  | Descripción del Nine box .....  | 18 |
| Gráfico 3.  | Cadena de valor de la empresa minera .....                                | 30 |
| Gráfico 4.  | Distribución del personal por categorías .....                            | 32 |
| Gráfico 5.  | Distribución del personal.....  | 32 |
| Gráfico 6.  | Detalle de distribución de personal por gerencias .....                   | 33 |
| Gráfico 7.  | Estructura organizacional de la empresa .....                             | 33 |
| Gráfico 8.  | Estructura organizacional del área de Desarrollo Organizacional.....      | 34 |
| Gráfico 9.  | Modelo actual de evaluación del desempeño de la empresa minera .....      | 35 |
| Gráfico 10. | Proceso de evaluación del Comité utilizando la metodología Nine box ..... | 38 |
| Gráfico 11. | Sistema de gestión del desempeño .....                                    | 49 |
| Gráfico 12. | Cronograma del Proyecto .....   | 53 |

## Índice de anexos

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Anexo 1. | Análisis de las fuerzas competitivas y tablas desarrolladas..... | 63 |
| Anexo 2. | Modelo de gestión humana de la empresa minera.....               | 66 |
| Anexo 3. | Análisis de resultados.....                                      | 67 |

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado**

La empresa minera en estudio es una empresa transnacional familiar fundada en el año 1918 y actualmente se encuentra en la tercera generación familiar. Se ha mantenido estable durante los 98 años de su existencia, presentando crecimiento tanto en la producción como en la planilla del personal.

Esta sostenibilidad se debe principalmente a los valores y creencias organizacionales, los cuales son inculcados a todos los miembros de la organización; incluso, forma parte de la evaluación del desempeño, entre otros procesos de la empresa.

El proceso de evaluación de desempeño se viene desarrollando desde el inicio de operaciones de la empresa minera en el Perú (2004), teniendo como resultado la elaboración del Plan de Desarrollo Individual (en adelante, PDI).

La gestión del desempeño es un proceso principal e insumo para la gestión de las personas, ya que tiene impacto directo en los procesos de selección de personal, capacitación, progresión de la carrera, entre otros.

La estructura organizacional de la empresa minera es plana, conformada por 11 gerencias (ver organigrama en la página 34), entre ellas se encuentran las Gerencias de Producción (conformada por las Gerencias de Planta Electrometalurgia, Hidrometalurgia y Tostación) y la Gerencia de Mantenimiento (es de soporte, desde el punto de vista de los procesos operacionales de la empresa), ambas son las gerencias core del negocio.

Teniendo en cuenta que el proceso de evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar políticas de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización (implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, reforzar la toma decisiones de ascensos o promociones, determinar si existe la necesidad capacitar o volver a capacitar y a detectar errores en el diseño del puesto), la presente investigación busca proponer una mejora en la gestión del proceso de evaluación de desempeño en la gerencias core del negocio, en línea de demostrar que la adecuada aplicación de un sistema de gestión del desempeño tendrá impacto directo en la

generación de valor para la empresa la minera que se corroborará realizando el análisis de costo-beneficio del proceso.

## **2. Objetivo**

Alinear el modelo de evaluación de desempeño de una empresa minera a un sistema de gestión de desempeño con la finalidad de fortalecer la generación de valor para la organización.

## **3. Justificación**

La empresa tiene como valores solidez, ética, respeto, espíritu emprendedor y unión que se cimientan en creencias tales como cultivo de talento, meritocracia, excelencia, pragmatismo, diálogo abierto, alianzas y sentido de dueño. Asimismo, el modelo de gestión humana de la empresa minera se basa en desarrollar una cultura orientada a la gestión de personas, desarrollando al máximo su potencial y cultivando líderes (ver página 35); por lo que se considera necesario alinear el modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera con un sistema de gestión del desempeño que refleje la cultura de la empresa de forma coherente con la propuesta del corporativo y, de esta forma, articular los procesos de gestión humana (capacitación, desarrollo, retención, diseño de perfil de puestos, etcétera) con el plan estratégico organizacional y la generación de valor. Para ello se analizará el modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera, proponiendo mejoras que estarán alineadas con un sistema de gestión de desempeño.

## **4. Metodología**

El desarrollo del presente estudio es de característica descriptiva y analítica. Para la definición de la aplicación de un adecuado sistema de gestión del desempeño que genere valor a la organización se utilizarán dos herramientas: Encuesta, que está dirigida los jefes y supervisores de la Gerencia de Producción y Mantenimiento, y entrevista a profundidad, dirigida a jefes de área.

También servirá de base la información obtenida producto de la observación (estudio de campo), previo a la aplicación de las herramientas mencionadas; estas herramientas permitirán obtener información y reflexionar sobre los problemas que estaría presentando el actual modelo de evaluación desempeño de la empresa y cómo este puede mejorar a través de la aplicación de un sistema de gestión del desempeño.

## **5. Alcances y limitaciones**

El planteamiento estratégico tiene como alcance brindar una propuesta de mejora en el modelo de evaluación de desempeño alineándose a un sistema de gestión de desempeño, lo cual coadyuvará a fortalecer la definición de las políticas de recursos humanos, acorde con las necesidades de la organización, basadas en los valores, creencias y objetivos estratégicos generando, de esta forma, valor para la organización.

El presente trabajo investiga a los jefes de planta y supervisores de las gerencias core de la organización (Gerencia de Producción y Gerencia de Mantenimiento), quienes participan en los comités de evaluación como evaluadores del desempeño de los trabajadores; teniendo como objetivo conocer su percepción del modelo actual evaluación de desempeño.

Se aplicó la encuesta al total de la población (jefes y supervisores); para profundizar en la información, se realizó una entrevista estructurada solo al grupo de jefes de planta.

Cabe resaltar que se tuvo como limitación el acceso al mayor nivel jerárquico de la empresa: los gerentes, debido a la poca disponibilidad de tiempo, producto de la exigencia y responsabilidad del puesto (viajes constantes, reuniones continuas, entre otros). Asimismo, la participación de los jefes y supervisores tomó más tiempo del previsto porque acceder a ellos fue complicado debido a su recargada agenda y limitada disponibilidad.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. Evaluación del desempeño

En la actualidad las organizaciones requieren contar con colaboradores que brinden los resultados esperados, buscando siempre la rentabilidad del negocio. Ante ello surge el concepto de desempeño como un medio que permite determinar el nivel de aporte o rendimiento de los colaboradores con relación a sus funciones diarias. Palacios (2005) plantea que «El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo», esto conlleva a que el desempeño laboral mide el nivel de contribución del trabajador en relación al rendimiento en su trabajo. Adicionalmente, Chiavenato (2004) afirma que «El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados», por lo que hasta este momento se puede establecer una relación en el desempeño existente entre el nivel de contribución o valor que aporta el colaborador y los objetivos establecidos en su puesto de trabajo.

De acuerdo a este concepto inicial surge que la evaluación del desempeño no es más que la cuantificación del rendimiento y de los resultados del colaborador con respecto a sus funciones. Alles (2006:243) comenta que el análisis del desempeño es un «[...] instrumento para dirigir y supervisar al personal»; esto implica que la evaluación del desempeño es un mecanismo de control y de ayuda a la toma de decisión en aspectos relacionados a:

- Aspectos remunerativos, planes de sucesión y desarrollo.
- Tomar medidas con relación a mejoras en el desempeño y resultados del colaborador.
- Generar un mejor clima laboral al haber transparencia en los procesos de evaluación de los colaboradores.

Así mismo, Chiavenato (2011) menciona: «[...] De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización». La evaluación del desempeño es un mecanismo que permite evaluar al colaborador con relación a su puesto de trabajo y también es un apoyo para la organización, debido a que sirve como un indicador que permitirá generar soluciones oportunas según las necesidades y requerimientos de la empresa, todo ello orientado hacia el logro de los objetivos.

En algunas organizaciones el proceso de evaluación está centralizado en un comité; en otras, la oficina de Recursos Humanos tiene a su cargo el proceso de evaluación, utilizándose indicadores para ello. De acuerdo a la literatura e investigaciones consultadas, la medición del desempeño debe estar sistematizada para hacer un seguimiento continuo, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada jefe y colaborador. Asimismo, está demostrado que en las empresas en las que se ha implementado un sistema de desempeño óptimo, los colaboradores han obtenido mejores resultados.

La no implementación de dichos sistemas es costosa por la pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas y pérdida de motivación y moral. «Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado» (Chiavenato 1988:104), por lo que es necesario buscar de forma minuciosa, identificar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado (en la empresa minera en estudio, se denomina Plan de Desarrollo Integral [DPI]). Según Werther y Davis (2000:231) «La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna».

Chiavenato menciona que «Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad» (Arias y Heredia 2000: 580). Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus colaboradores; da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño; a través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etcétera) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etcétera). La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Según Baggini (Mora 2012), la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador. Es así que permite determinar las brechas de conocimiento que el empleado debe cubrir para lograr su mejora continua y desarrollar eficientemente su talento dentro de la organización.



Asimismo, Boudreau y Ramstad (2005:42) indican que las organizaciones «[...] deben de desarrollar un grupo de talentos con alto potencial y desempeño para lograr una ventaja competitiva sostenible»; para ello es necesario un sistema de gestión del desempeño eficaz, que permita determinar quiénes pueden ser los denominados high potential de la organización y guiarlos hacia nuevas posiciones y retos que les permitan un crecimiento dentro de la empresa y, como consecuencia, un desarrollo y mayor rentabilidad para la organización.

## **2. Importancia de la evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o promociones, permite determinar si existe la necesidad de capacitar o volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto, y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al colaborador en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado (Guerrero 1996: 288- 35); es necesario buscar más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios como la vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, autoperfeccionamiento del colaborador, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los colaboradores, identificar a colaboradores clave, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etcétera.

### 3. Propósitos de la evaluación de desempeño

Uno de los puntos importantes que hay que resaltar dentro de los programas de evaluación de desempeño son los “propósitos”, que no son otra cosa que los usos más comunes de las evaluaciones de desempeño que se aplican en las organizaciones (propósitos administrativos, y propósitos de desarrollo).

A continuación se resumen los tipos de propósitos y sus diferencias (Bohlander *et al.* 2013: 346-347):

**Tabla 1. Tipos de propósitos y sus diferencias**

| Propósito de desarrollo   | Propósito administrativo  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar retroalimentación del desempeño.</li><li>• Identificar fortalezas debilidades individuales.</li><li>• Reconocer los logros en el desempeño individual.</li><li>• Identificar las metas.</li><li>• Evaluar el logro de las metas de los empleados.</li><li>• Identificar las necesidades individuales de capacitación.</li><li>• Determinar las necesidades de capacitación de la organización.</li><li>• Reforzar la estructura de autoridad.</li><li>• Permitir a los empleados analizar las preocupaciones.</li><li>• Mejorar la comunicación.</li><li>• Proporcionar un foro para que los líderes ayuden a los empleados.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Documentar las decisiones del personal.</li><li>• Promover a los empleados.</li><li>• Determinar transferencias y asignaciones.</li><li>• Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos.</li><li>• Decidir los despidos, la retención o la separación.</li><li>• Validar los criterios de selección.</li><li>• Cumplir con los requerimientos legales.</li><li>• Evaluar los programas y el progreso de la capacitación.</li><li>• Ayudar con la planeación de los recursos humanos.</li><li>• Tomar decisiones sobre recompensas, compensaciones.</li></ul> |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 4. Métodos de la evaluación de desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador debe desarrollar sus funciones en su puesto. Este método indica que para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Este método presenta las siguientes alternativas para su uso (tomados de Bohlander *et al.*):

#### 4.1 Método de rasgos

Esta perspectiva de evaluación del desempeño está diseñada para medir el nivel que posee un colaborador con relación a las competencias exigidas para un puesto y para la empresa. Uno de los aspectos negativos del método es que existe el alto nivel de subjetividad al momento de

evaluar. Dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes métodos (Bohlander *et al.* 2013: 346-347):

#### **4.1.1 La escala gráfica de calificaciones**

Es una de las técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total. Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

#### **4.1.2 Escalas estándar mixtas**

Se basa en la medición mediante tres descripciones por cada rasgo las cuales, a su vez, presentan tres niveles de desempeño que pueden ser inferior, medio y superior. Estas tres descripciones para cada rasgo son ordenadas al azar formando así la escala estándar mixta.

#### **4.1.3 Método de elección forzada**

Es un enfoque de rasgos que conlleva a que el evaluador opte entre las declaraciones que se encuentran elaboradas para distinguir entre un desempeño exitoso y no exitoso.

#### **4.1.4 Método de ensayo**

En este enfoque de rasgos se solicita al evaluador que realice una breve descripción sobre el desempeño del evaluado, haciendo hincapié en sus fortalezas y debilidades así como brindando recomendaciones para mejorar su desarrollo.

#### **4.2 Métodos conductuales**

Estos métodos fueron elaborados con la finalidad de describir de manera más precisa las acciones o competencias que deben o no mostrar en el puesto. Estos métodos tienden a ser muy útiles para brindar feedback al colaborador. Dentro de estos métodos podemos mencionar:

#### **4.2.1 Método de incidente crítico**

Este método se basa en que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos positivos o negativos más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: en la fase uno, observación del comportamiento de los subordinados; en la fase dos, registro de hechos significativos; y en la fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta última fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el colaborador evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el colaborador evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación es estandarizado para toda la empresa por el método de los incidentes críticos, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados, aspectos negativos y positivos.

#### **4.2.2 Método de listas de verificación de comportamiento**

En este método el evaluador verifica las declaraciones de una lista que él considera que son características de conducta del colaborador y, según ello, va marcando aquellas que se encuentran más alineadas al comportamiento real del empleado.

#### **4.2.3 Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)**

Se basa en una serie de cinco a diez escalas verticales, una para cada dimensión relevante del desempeño, identificada mediante el análisis de puestos. Estas dimensiones se basan en comportamientos identificados mediante el análisis de puestos de incidentes críticos. Los incidentes críticos se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos, de acuerdo con las opiniones de expertos. Una BARS es desarrollada por un comité que incluye subordinados y gerentes, cuya función es identificar las características y escalas relevantes del puesto.

#### **4.2.4 Escala de observación del comportamiento (BOS)**

Esta escala a diferencia del BARS radica en medir la frecuencia con la que se observa un comportamiento, permitiendo al evaluador cumplir con la función de observador y, de esta forma, brindar una mejor retroalimentación al colaborador.

#### **4.2.5 Evaluación por competencias**

Es muy interesante ver como las competencias de recursos humanos tienen una relación directa en la gestión de recursos humanos, es por ello que se escucha mucho últimamente hablar de los “factores diferenciales de éxito” que no es otra cosa que los lineamientos que hacen que las personas sean mejores en el puesto, y son estos los que determinarán que el colaborador está en las mejores condiciones para desarrollar un puesto de trabajo con éxito.

Una competencia está integrada por conocimientos, habilidades y actitudes que un empleado adquiere y desarrolla mediante su trabajo.

La evaluación por competencias trata sobre el proceso de determinar y detectar esas competencias y analizar la manera en la que influyen en los resultados de la organización. Toma como referente principal al desempeño, en el cual se ubican los conocimientos, habilidades y las actitudes, siendo el desempeño el comportamiento en donde se ponen en juego las competencias y se contrastan con los requerimientos del puesto, caracterizado por los requisitos mínimos de actuación.

A través de la evaluación por competencias se pueden identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores y, a veces, se compara a los colaboradores entre sí con el propósito de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

#### **4.3 Métodos de resultados**

Las empresas comúnmente evalúan los resultados que logran sus trabajadores por medio de su trabajo, en vez de evaluar sus rasgos o las conductas que muestran en sus puestos. Los que promueven este tipo de evaluación indican que es más objetivo ya que, por ejemplo, se evalúan cifras de ventas, cantidad de producción, dando de esta forma la responsabilidad de sus resultados al colaborador, haciendo de esta forma empowerment que es la atribución de facultades en acción. Entre los diferentes tipos de este método tenemos:

##### **4.3.1 Medidas de productividad**

La forma de medir está vinculada de forma directa al logro de los colaboradores con los resultados que sobre todo benefician a la organización, haciendo de esta forma que las evaluaciones de resultados pueden alinear a los colaboradores a las metas de la organización.

Los problemas que se presentan en este tipo de evaluación es que los factores externos en algunas ocasiones pueden perjudicar, por ejemplo, el tipo de mercado, el clima, etcétera, por lo que se

deben considerar los métodos o procesos que se realizaron y/o utilizaron para lograrlo, más allá de los factores que puedan influir y que no sea posible controlarlos.

#### **4.3.2 Administración por Objetivos (MBO)**

Este es un método que evalúa el desempeño, basado en el logro de objetivos que se han establecido entre el colaborador y el jefe por mutuo acuerdo.

#### **4.3.3 Balance Scored Card (BSC)**

El Balance Scored Card (BSC, siglas en inglés) se puede utilizar para evaluar a los empleados, los equipos, las unidades de negocio y la propia organización. Este método permite a los gerentes traducir numerosas metas corporativas en metas de división, de departamento y de equipo de manera escalonada.

### **5. Sistema de gestión del desempeño**

Cuando se habla de un sistema de administración o gestión del desempeño, supone generar las condiciones, en un ambiente de trabajo, donde los colaboradores puedan desempeñar al máximo sus capacidades, para cumplir con los objetivos de la empresa.

Una de las partes importantes en un sistema de gestión del desempeño es la evaluación del desempeño, que es solo una parte del todo. Es importante mencionar que es fundamental también alinear los objetivos de los colaboradores con el de la empresa, proporcionar a los trabajadores retroalimentación continua del puesto de trabajo, así como recompensarlos.

Darle énfasis a la retroalimentación en este proceso de gestión del desempeño es crucial, dado que todos los tipos de empleados pueden beneficiarse de las conversaciones continuas sobre su desempeño con sus gerentes; una vez que sucede esto se abrirá un flujo de ideas, de donde podrán salir mejoras sustanciales para el colaborador y de la empresa, es decir, la retroalimentación cumple una función catalizadora entre el colaborador y la empresa por lo que el objetivo final es la mejora de ambas partes.

## 5.1 Ciclo del sistema de gestión del desempeño y los beneficios de su aplicación

El ciclo completo de un sistema de gestión del desempeño se puede visualizar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1. Ciclo del sistema de evaluación de desempeño**



Fuente: Cravino, s.f.  
Elaboración: Propia, 2017.

### 5.1.1 Planificación del desempeño

Implica determinar específicamente las funciones y responsabilidades del cargo. En algunas empresas está detallado en un perfil del puesto y en otras hay una definición informal de las funciones. En un modelo de gestión, las funciones se van reformulando constantemente para poder adaptarse y ser lo más permeable posible a los cambios del entorno.

### 5.1.2 Monitoreo

Es un análisis del estado de avance en el logro de los objetivos o el cumplimiento de las responsabilidades acordadas y revisión de los procedimientos para el logro de los mismo, si son o no los más eficaces. En un modelo de gestión se llevan a cabo reuniones de seguimiento, a fin de verificar el cumplimiento de las metas planteadas.

### 5.1.3 Evaluación

Implica medir y comparar las expectativas de desempeño con la realidad de manera objetiva. Previamente se debe confeccionar la herramienta de evaluación con base en las funciones y

responsabilidades del cargo por lo que es ideal tener un perfil de puesto para facilitar su confección. En un modelo de gestión del desempeño, por lo general, suelen hacerse una o dos evaluaciones al año y son aplicadas por la mayoría de las personas que interactúan con el trabajador (superiores, subordinados, pares, clientes, etcétera).

#### **5.1.4 Retroalimentación**

Todas las personas evaluadas obtienen una retroalimentación de su desempeño mediante entrevistas formales donde se les da un feedback. Esa retroalimentación debe culminar con un plan de acción para mejorar, en caso de que haya un desempeño deficiente, y continuar o incentivar si el desempeño se encuentra por encima de lo esperado. Entre los planes más comunes que se plantean desde la gestión del desempeño son programación de capacitaciones, planificación de sistemas de retribuciones e incentivos en función de cumplimiento de objetivos, revisión de planes de carrera de personal clave y de perfiles de puesto, revisión de mecanismos de selección e inducción, etcétera. Según Luis M. Cravino (s.f.), los beneficios de llevar adelante un sistema de gestión del desempeño son, entre otros:

- **Comunicación jefe-colaborador.** Este es tanto el primer insumo como el primer impacto. Lo que se espera es que el sistema promueva un diálogo continuo, profundo y honesto entre el jefe y el colaborador. Este diálogo permitirá el alineamiento de este último y el descubrimiento de mejoras continuas en la relación entre ambos.
- **Reingeniería del desempeño.** El análisis sistémico de resultados y competencias demostradas permite identificar los aspectos a mejorar en el colaborador. Finalmente, esto se debe transformar en el diseño de un plan de acción operacionalizable a través de medidas concretas, específicas y mensurables. En el proceso de reingeniería del desempeño debe establecerse un diálogo abierto entre la persona y sus jefes que le brindan feedback, para encontrar -de manera conjunta- soluciones fundamentales para que los problemas identificados no se repitan periódicamente y vuelvan con mayor vigor.
- **Mejora organizacional.** Es consecuencia de la sumatoria de las implementaciones de las reingenierías del desempeño de cada una de las personas que participan del programa. A través de herramientas de gestión del desempeño es posible descubrir oportunidades de mejora concretas en procesos y operaciones de la empresa. Especialmente la entrevista formal de feedback, clave en todo programa de gestión del desempeño, debe ser utilizada por el jefe como una instancia de investigación e indagación sobre cuáles son las causas fundamentales que impiden resultados superiores. Podrán salir a la luz aspectos comportamentales que son operacionalizables mediante el modelo de competencias, pero también surgirán causas cuya



solución dependerá de acciones más estructurales, como por ejemplo, reingenierizar procesos de negocio.

- **Clima interno.** Es el grado de aceptación del programa, el nivel de stress o la conflictividad en estado de emergencia entre jefes y empleados. Un instrumento particular de medición del clima interno es habitualmente el espacio que se incluye en el formulario de consenso de la entrevista de mejora del programa de gestión del desempeño, donde el colaborador puede expresar de manera abierta sus opiniones y puntos de vista, generalmente al final de la entrevista. Una lectura aguda de esos comentarios permite inferir características del clima interno.
- **Aprendizaje organizacional.** Es una herramienta esencial para el soporte de cualquier acción de aprendizaje organizacional dentro de una empresa. Entendiendo que la capacidad de aprendizaje del personal es una de las ventajas competitivas más sólidas, la planificación y especialmente la reflexión permanente de los “qué” se logra y “cómo” se logra, es clave para detectar oportunidades de mejora continua. El aprendizaje organizacional como filosofía empresarial y la gestión del desempeño como herramienta de gestión, se retroalimentan constituyendo un círculo virtuoso. Planear, analizar y mejorar el desempeño de manera sistemática permite detectar áreas donde la organización debe adquirir nuevos conocimientos y habilidades de manera conjunta a través del desarrollo práctico del aprendizaje organizacional.
- **Compensación y reconocimiento.** Existe una relación de naturaleza no lineal y polinómica entre la gestión del desempeño y el sistema de premios y castigos. Dentro de ese marco de pautas de asociación, muchas organizaciones tienden a relacionar el logro de resultados con la remuneración variable que puede percibir un individuo, y el análisis de la demostración de competencias con cambios en el posicionamiento dentro de la banda salarial que le corresponda a la persona en función del puesto que ocupa. Con relación a los reconocimientos (no necesariamente económicos), todo desempeño que adquiere niveles de singularidad y excelencia debería estar acompañado por acciones de reconocimiento, de la misma manera que todo desempeño negativo debería estar asociado con una acción correctiva, expresada de manera formal para su mejora inmediata.
- **Gestión del desempeño y gestión del potencial.** Tiene una correlación más lineal aunque no directa con el fenómeno del potencial que se define como “la capacidad actual y proyectada de un individuo para asumir efectivamente posiciones de mayor nivel de complejidad, o para mantener su nivel de desempeño en la posición actual frente a la evolución previsible de la misma en el futuro”. El potencial puede ser medido utilizando el modelo de competencias cuando las mismas están definidas mediante descriptores, que evolucionan en su contenido

de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos que se distinguen de manera evidente en una organización. Entre desempeño y potencial existe una relación también no lineal. La revisión del desempeño dentro de un programa de gestión del desempeño brinda importante y detallada información para realizar ejercicios de estimación de potencial.

- **La gestión del potencial humano**<sup>1</sup>. Se define como el conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades encaminadas a identificar y determinar las potencialidades requeridas para el desempeño eficiente de un cargo; la forma de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas, y los procesos de evaluación del desempeño en función de competencias. Las bases fundamentales para la gestión del potencial humano, se desarrollan en tres grandes procesos: el alineamiento organizacional, el empoderamiento y el aprendizaje continuo basado en la gestión del conocimiento.

Se entiende como alineamiento organizacional al conjunto de metodologías o técnicas que busquen alcanzar que los colaboradores realicen sus actividades diarias dirigidos hacia objetivos individuales y colectivos específicos; dicho en otras palabras, que los trabajadores lleven a cabo sus labores orientados hacia una dirección personal y de equipo específica, demostrando para ello un alto compromiso.

Por otro lado, el aprendizaje continuo basado en la gestión del conocimiento implica el desarrollo del aprendizaje mediante la experiencia, el uso de las tecnologías y la enseñanza proveniente de las personas de mayor experiencia con relación al cargo que ocupa el colaborador con el fin de poder alcanzar un mayor desarrollo en nuevos puestos organizacionales, entendiendo que ello implica dar un mayor uso del conocimiento y capacidad del colaborador, con el fin de alcanzar el potencial deseado.

- **Capacitación.** Posibilitar un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación de una persona, grupo u organización. Las brechas identificadas entre el desempeño real y el desempeño ideal pueden ser resueltas, en algunos casos, mediante procesos de reingeniería del desempeño; en otros, combinando estructuras sistémicas más profundas y, en muchos casos, iniciando acciones de capacitación. El diagnóstico de necesidades de capacitación debe realizarse metódicamente buscando cuáles son los objetivos operacionales del entrenamiento que deben ser desarrollados, más que identificando el título de un curso que se cree puede ser. Identificar objetivos operacionales permite organizar la capacitación y medir más fácilmente sus resultados, inclusive hasta llegar al retorno de la inversión de la misma.

---

<sup>1</sup> Parra, 2009.

## 5.2 Nine box

Es una metodología (nine box o metodología de las nueve cajas), fue inventada y patentada por McKinsey en la década de 1970 para la empresa General Electric, con la finalidad de evaluar el desempeño y potencial de sus colaboradores y así poder tomar mejores decisiones a nivel de negocio, buscando la rentabilidad del mismo, en temas relacionados a líneas de carrera, planes de sucesión, capacitación entre otros (McKinsey citado en Empresa Minera 2014).

Si bien es cierto se encuentra patentada, su uso es libre y no implica un costo para su aplicación; sin embargo, es necesario capacitarse para entender la lógica del uso y su aplicación. En la presente investigación se determina que el uso de esta herramienta se adapta a cualquier rubro del sector empresarial. En el Perú, por ejemplo, la empresa Psicotec<sup>2</sup>, utiliza la metodología para clasificar el desempeño y potencial de las diferentes organizaciones.

Esta metodología se basa en nueve cajas, distribuidas dentro de dos ejes: X (desempeño) e Y (potencial). Cada una de las cajas contiene una serie de características y definiciones que sirven para guiar a los evaluadores al momento de ubicar a cada uno de los colaboradores dentro de dichas cajas. Se utilizan en una reunión destinada para dicho fin, en la cual intervienen el gerente general, jefe directo, y los pares y subordinados (de ser el caso) del evaluado, quienes comentan sobre el desenvolvimiento laboral del colaborador.

Este instrumento define dos puntos importantes: desempeño, entendido como cumplimiento de objetivos que ha tenido el evaluado en el periodo de evaluación, y potencial, entendido como la capacidad de desenvolverse en un puesto de mayor responsabilidad.

En el momento en que se establece la ubicación en el box del colaborador, se procede a establecer las oportunidades de mejora y el Plan de Desarrollo Individual (PDI); de considerarse pertinente, se elabora el plan de sucesión.

Esta herramienta es sumamente potente debido a que permite, utilizada correctamente, evaluar de manera objetiva a los colaboradores, calibrando de manera eficiente las expectativas del colaborador y las necesidades de la organización. También sirve como medio de planeación del desarrollo del trabajador y del equipo en general, en aras del cumplimiento de los objetivos

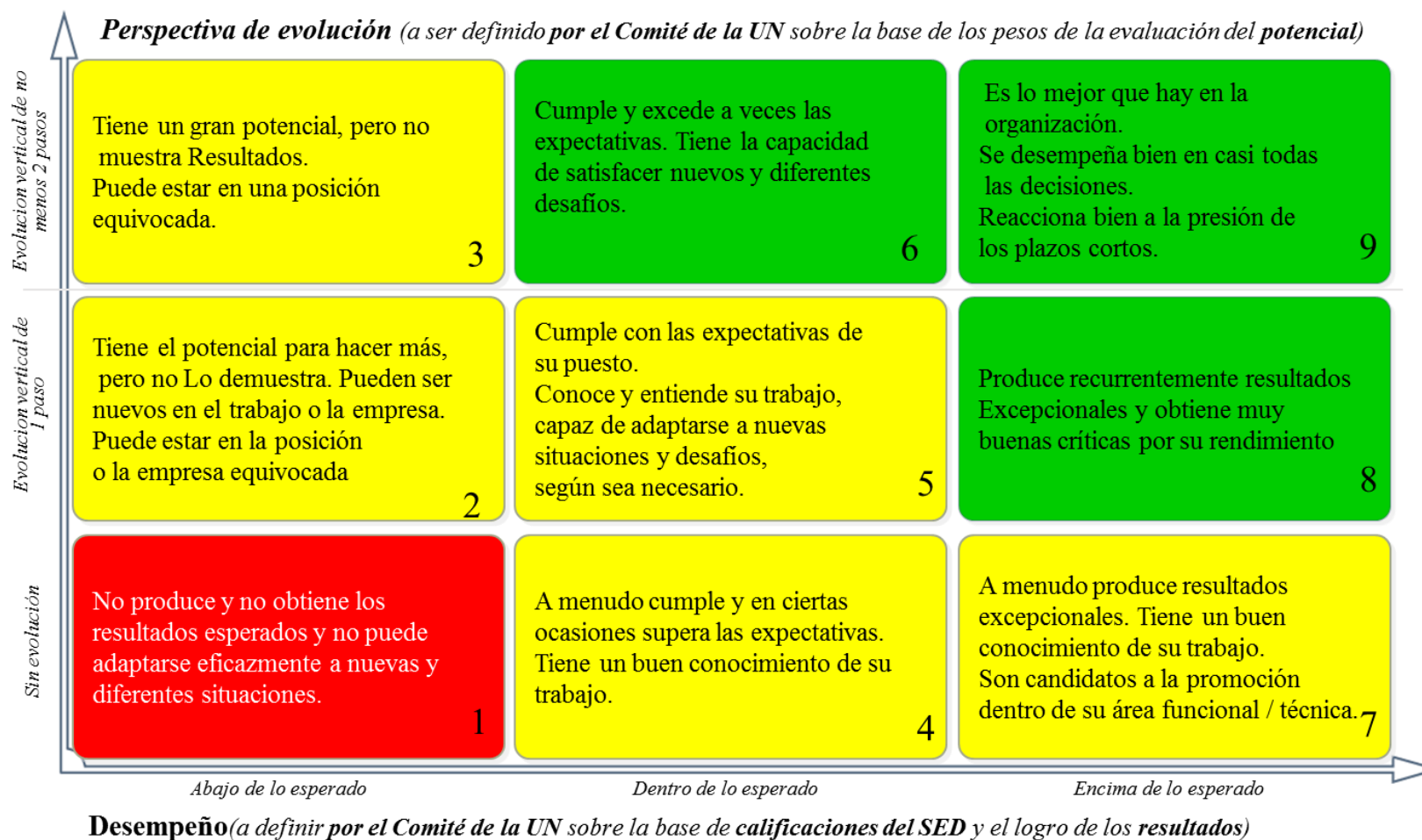
---

<sup>2</sup> Empresa consultora de origen español y con sede en Perú, utiliza la metodología nine box y tiene como clientes a empresas de los sectores industrial, metalúrgico, minero y de servicios.

empresariales. Esta herramienta es utilizada por la empresa minera como parte de su modelo de evaluación del desempeño.

A continuación se presenta la matriz de Nine box, donde por ejemplo el box 9 es el máximo nivel que puede llegar un colaborador al momento de la evaluación, lo que implica que se encuentra preparado para poder ascender de manera inmediata a un nuevo puesto.

**Gráfico 2. Descripción del Nine box**



Fuente: Empresa Minera, 2014.

## **Capítulo III. Situación actual de la empresa**

### **1. Breve reseña**

La empresa minera en estudio pertenece a un grupo de nacionalidad extranjera, es una empresa familiar fundada en el año 1918 y actualmente se encuentra en la tercera generación familiar que tiene el control de la organización, presentando estabilidad y crecimiento a lo largo de sus 98 años de existencia. Inició operaciones en el Perú en el año 2004.

Este crecimiento se debe principalmente a los valores y creencias organizacionales (las cuales son propiciadas desde el corporativo), que prevalecen y son inculcados a todos los miembros de la organización, incluso los valores son la base en la evaluación del desempeño de los colaboradores.

### **2. Visión, misión, valores y creencias**

#### **2.1 Declaración de la visión<sup>3</sup>**

Garantizar el crecimiento y la sostenibilidad como un grupo familiar de gran porte, reconocidos y respetados en las comunidades en las que opera, centrándose en la creación de valor económico, ambiental y social, a través de:

- Los valores éticos que guían la conducta empresarial responsable.
- Negocios altamente competitivos.
- Búsqueda de soluciones creativas e innovadoras a su cartera.
- Personas motivadas para el alto rendimiento.

#### **2.2 Declaración de la misión**

“Alcanzar estándares de clase mundial en la operación y gestión, comparable a las mejores compañías a nivel mundial” (Empresa Minera 2004).

---

<sup>3</sup> Empresa Minera, 2004.

### 2.3 Valores y creencias como parte de la cultura organizacional<sup>4</sup>

Los valores son aquellos principios que guían y orientan las acciones de los colaboradores, los cuales son:

- **Solidez.** Buscar conocimiento sustentable con generación de valor.
- **Ética.** Actuar de forma responsable y transparente.
- **Respeto.** Respetar a las personas es disposición para aprender.
- **Espíritu emprendedor.** Crecer con coraje de hacer, innovar e invertir.
- **Unión.** El todo es más fuerte.

Los valores están claramente alineados con las creencias de la organización (Empresa Minera 2004):

- **«Cultivo de talentos.** Creemos y confiamos en las personas y, por eso, invertimos tiempo y recursos cultivando nuestros talentos.
- **Meritocracia.** Creemos que las personas son únicas, y por ello, merecen ser valoradas de forma justa y de acuerdo a su entrega.
- **Excelencia.** Creemos que siempre podemos hacer más y mejor, superando los retos con disciplina, humildad y simplicidad.
- **Pragmatismo.** Creemos que es esencial dedicar esfuerzos a lo que es relevante, con objetividad y sin perder de vista la visión global y de futuro.
- **Dialogo abierto.** Creemos que un ambiente de confianza promueve el dialogo abierto y la libertad de hablar y ser escuchado, donde la diversidad de opiniones construye mejores soluciones.
- **Alianzas.** Creemos que nuestro éxito es fruto de una construcción conjunta, fortalecido por relaciones y alianzas genuinas que son provechosas para todos.
- **Sentido de dueño.** Creemos en las personas que asumen responsabilidades, y trabajan con pasión y lideran con base en el ejemplo, celebrando los logros y transformando los errores en experiencias de aprendizaje».

---

<sup>4</sup> Empresa Minera, 2004.

### **3. Determinación de objetivos a largo plazo**

La empresa tiene metas a corto plazo alineadas a su aspiración organizacional que es «Crecer en el largo plazo con desarrollo sostenible y alcanzar estándares de clase mundial en la operación y en la gestión, comparables con los de las mejores empresas a nivel mundial» (Empresa Minera 2015).

Ante ello los objetivos estratégicos por parte de la empresa minera son los siguientes:

- **OE 1.** Cero accidentes.
- **OE 2.** Estabilidad operacional de calidad.
- **OE 3.** Ahorro en costos.
- **OE 4.** Incremento de la producción.

### **4. Estrategias actuales**

Las siguientes son las estrategias que la empresa minera aplica para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (OE) anteriormente planteados:

- **OE 1. Cero accidentes**
  - Capacitaciones en temas de seguridad, higiene y salud ocupacional para la totalidad de trabajadores.
  - Programas de prevención de riesgos laborales.
  - Supervisión en seguridad operacional y administrativa de manera continua a los trabajadores (uso de implementos de seguridad, formas de trabajo segura, entre otros).
  - Charlas de seguridad de 15 minutos antes de iniciar las labores.
  - Programas de incentivos a las áreas con menor o nulos accidentes.
  - Programas de salud dentro de las áreas (ejercicios previos al inicio de trabajo, control de peso de los trabajadores, entre otros).
  - Auditorías internas de seguridades planeadas y no planeadas.
  - Capacitaciones sobre el uso adecuado de los equipos y maquinarias.
- **OE 2: Estabilidad operacional de calidad**
  - Implementación de un sistema de gestión de la rutina operacional.
  - Implementación de Equipos de Mejora Continua (EMC).
  - Capacitaciones sobre normas de calidad ISO.



- Implementación del sistema de 7s (sentido de propiedad, sentido de utilización, sentido de orden, sentido de limpieza, sentido de salud, sentido de autodisciplina, sentido de superación), todos ellos orientados a la mejora continua.
- **OE 3. Ahorro en costos**
  - Mantenimiento constante de los equipos de producción.
  - Optimización de procesos productivos.
  - Incentivos para las áreas que logran reducir la mayor cantidad de costos operativos.
  - Programas de reducción de costos en las áreas administrativas y de operaciones.
- **OE 4. Incremento de la producción**
  - Re-procesamiento de los insumos para optimizar e incrementar la producción.
  - Adquisición de nuevas empresas del rubro.
  - Explotación de nuevos yacimientos mineros.
  - Establecimiento de metas para el incremento de la producción anual (entre 1% o 2% de la producción de zinc).

Con relación a modelo de evaluación de desempeño que desarrolla la empresa minera, este se encuentra relacionado con los valores y creencias, lo cual se refleja en la primera etapa de autoevaluación que se desarrolla en la página 37.

## Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macro entorno (PESTEG)

El análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Globales (PESTEG) (Chapman 2004) permite tener una visión amplia de las condiciones en que se desarrolla la organización y, al mismo tiempo, muestra si estas condiciones serán favorables o desfavorables en la gestión de recursos humanos:

**Tabla 2. Análisis PESTEG**

| Factor              | Descripción  | Tendencia  | Impacto en el negocio   | Calificación       |
|---------------------|--|--|---|--------------------|
| Factores políticos  | El país se encuentra en una situación estable en el aspecto político, lo cual tiene un impacto positivo en el mercado de minerales.  | Situación política estable.  | <b>Positivo</b> El marco político se muestra estable, y con buenas perspectivas. Existe un mejor control en el cuidado del medio ambiente   | <b>Oportunidad</b> |
|                     |  | Leyes que regulan el control de la contaminación ambiental.                                |   |                    |
| Factores económicos | La economía nacional se encuentra macroeconómicamente en crecimiento, con una proyección de desarrollo para el año 2016 mayor al 3% según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF s.f.). Esto genera una mayor confianza en la inversión privada en todos los sectores, incluyendo el minero.  | Economía nacional en crecimiento.  | <b>Positivo.</b> Las condiciones económicas se presentan estables y con proyecciones de crecimiento a nivel país.   | <b>Oportunidad</b> |
|                     |  | La economía peruana es atractiva para la inversión privada, al igual que el sector minero. |   |                    |
| Factores sociales   | La actividad minera, especialmente en el aspecto socio ambiental, genera un descontento y como consecuencia conflictos sociales (66,7% de los conflictos sociales se deben a aspectos socio ambientales) (Defensoría del Pueblo 2015) generando consecuencias desfavorables para el sector, debido a que se paralizan las operaciones, produciendo pérdidas tanto para la empresa como para el gobierno. | Se presentan conflictos sociales.  | <b>Negativo.</b> Los conflictos sociales han generado retraso en las operaciones de las compañías mineras, así como paralizaciones de obra y, en algunos casos, pérdidas humanas. | <b>Amenaza</b>     |
|                     |  | Paralización de operaciones.   |   |                    |
|                     |  | Pérdidas para el Estado y para la empresa.   |   |                    |

**Tabla 2. Análisis PESTEG**

| <b>Factor</b>                | <b>Descripción</b>  | <b>Tendencia</b>   | <b>Impacto en el negocio</b>  | <b>Calificación</b> |
|------------------------------|---|--|---|---------------------|
| <b>Factores tecnológicos</b> | A nivel nacional la tecnología es un medio que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de la información, y es transversal a todos los sectores, industrias y actividades de un país  | <p>Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) brindan soporte al proceso de producción.</p> <p>La tecnología evoluciona constantemente, brindando nuevos softwares y equipos para optimizar los procesos.</p>  | <b>Positivo.</b> Las TIC están en constante evolución, es por ello que tanto los softwares como los equipos de última generación hacen que los procesos se realicen de manera óptima y eficiente.                                   | <b>Oportunidad</b>  |
| <b>Factores ecológicos</b>   | La ecología y el medio ambiente son los factores que más se ven impactados por la minería debido a los gases tóxicos, desperdicios y demás componentes propios del proceso productivo. Ante ello, el Estado tiene mecanismos de control de la contaminación exigentes a comparación de otros países.                    | <p>Los organismos que cuidan el medio ambiente están atentos al mínimo error que las empresas mineras pudieran cometer.</p> <p>El Estado, en conjunto con estas organizaciones, ha modificado leyes en beneficio del medio ambiente, sancionando las malas prácticas como la minería informal irresponsable.</p> | <b>Positivo.</b> La tendencia de las empresas mineras es a invertir en planes de mejora continua de sus procesos para lograr ser más competitivos y eficientes, colaborando con la preservación de los recursos naturales del país. | <b>Oportunidad</b>  |
| <b>Factores globales</b>     | La demanda del zinc a nivel mundial se estima que crezca en el año 2016 en 15,4, y la producción crecerá en 14,4 millones de toneladas; incluso se prevé que para el 2020 China se proyecta a ser el mayor consumidor a nivel mundial de este mineral, con un 50% del total de la producción mundial (Targhetta, 2014). | La tendencia global es a consumir mayor cantidad de zinc en el mundo   | <b>Positivo.</b> El mercado mundial de zinc tiene proyecciones de crecer; por consiguiente, las posibilidades de crecimiento y sostenibilidad de la empresa aumentan.   | <b>Oportunidad</b>  |

Elaboración: Propia, 2017.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De la tabla anterior se concluye que las condiciones externas, en su mayoría, representan oportunidades; tal es el caso de los factores políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos y globales. Las condiciones económicas proyectan un crecimiento a nivel país; esto es importante dado que permite la sostenibilidad de la empresa al contar con los recursos necesarios para su operación y para la contratación de colaboradores que aporten en los diversos procesos al momento de expandirse y crecer, así como poder invertir en tecnología; todo ello permite contar con las condiciones adecuadas para realizar una óptima gestión de los recursos humanos dentro de la compañía.

Los factores sociales representan una amenaza en el sentido de que se han generado trabas debido a los conflictos sociales que se mantienen con las comunidades donde se desarrolla la actividad minera en general, paralizándose en varias oportunidades las obras por este tipo de conflictos, impidiendo que las empresas operen de manera continua. Una paralización de esta índole, supone un costo muy alto, generando pérdidas para la organización.

En conclusión, la proyección de los seis factores analizados muestran un panorama optimista para que la empresa se desarrolle de manera sostenida, lo cual impacta en la gestión de recursos humanos de forma óptima, haciendo que el proceso de evaluación de desempeño se pueda desarrollar como un sistema de gestión del desempeño y que su aplicación pueda fortalecer en los colaboradores sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa.

## **2. Análisis del sector (Porter)**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en una industria, en un determinado país o región. Se basa en que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios generados en el sector. La competencia no se produce solo entre las empresas que ofrecen productos similares, sino también entre las empresas y sus clientes, entre las empresas y sus proveedores, entre las empresas y las nuevas que pretenden ingresar al sector, y con los productos o servicios sustitos (Francés 2006).

A continuación se detalla las conclusiones de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa minera en estudio. En el anexo 1, se encuentra el análisis desarrollado de este modelo:

**Tabla 3. Características de las fuerzas competitivas**

| Fuerzas Competitivas                             | Nivel de Competitividad   |
|--|---|
| <b>Rivalidad entre empresas competidoras</b>     | Baja rivalidad de competidores, si bien es cierto existen en el país empresas mineras que producen zinc (principal producto), la pureza producida por la empresa minera en estudio es de 99,9 %. La rivalidad gravita en la pureza y esta es inimitable en el país.   |
| <b>Amenaza de ingreso de nuevos competidores</b> | Amenaza en nivel bajo, a razón por poseer tecnología de punta y personal especializado en el proceso productivo.<br>Barreras de entrada: alto nivel de inversión, inexistencia de hallazgos del metal zinc en otras zonas del país (nuevos descubrimientos), tecnología de punta, experiencia en la producción del 99,9% de pureza. |
| <b>Amenaza de productos sustitutos</b>           | Si bien cierto el producto que brinda la empresa (metal zinc) pueden ser reemplazados por otros sustitutos, existe un riesgo en la calidad de productos que el cliente elabora (el zinc es un insumo para el cliente), motivo por el cual no es sustituible nuestro producto.   |
| <b>Poder de negociación de los proveedores</b>   | Tenemos proveedores críticos, los proveedores directos tienen alto poder de negociación, ya que son personal expatriado. Los proveedores indirectos la negociación es baja ya que existe en el mercado varias empresas que nos podrían brindar el mismo servicio.   |
| <b>Poder de negociación de los clientes</b>      | Existe amplia cantidad de clientes y varias empresas que exportan el zinc y sus derivados, sin embargo la negociación con nuestro principal cliente está basada en la pureza y calidad del metal que ofrecemos. El cliente tiene un poder medio de negociación.   |

Fuente: Empresa Minera, 2016a.

Elaboración: Propia, 2017

## **Capítulo V. Análisis interno de la organización**

### **1. Modelo del negocio de la empresa minera (modelo Canvas)<sup>5</sup>**

Este modelo busca describir la lógica de cómo la organización crea, entrega, y captura valor; en ese sentido, se aprecian nueve campos en donde se distribuyen una serie aspectos a considerar como parte del análisis interno de la organización.

---

<sup>5</sup> Osterwalder y Pigneur, 2011.

**Tabla 4. Modelo Canvas**

| CANVAS - EMPRESA MINERA  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| <b>8. Socios clave</b>   | <b>6. Actividades clave</b>   | <b>2. Propuesta de valor</b>   | <b>3. Comunicación y relación con el cliente</b>  | <b>1. Segmentos de mercados</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de la empresa</li> <li>• Líderes internos de las subculturas internas (sindicato)</li> <li>• Contratistas</li> <li>• Proveedores de health &amp; safety</li> <li>• Directores y accionistas</li> <li>• Ministerio de Energía y Minas</li> <li>• OSINERGMIN</li> <li>• Ministerio del Ambiente</li> <li>• Comunidad de Cajamarquilla</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking de procesos core enfocados en optimización y logro de eficiencias.</li> <li>• Certificaciones ISO 9000, para los procesos</li> <li>• Maximizar ingresos mediante la compra de acciones (alianzas estratégicas) de minas que extraen el concentrado.</li> <li>• El área de Desarrollo Humano Organizacional, es la encargada de velar por el desarrollo y bienestar de los colaboradores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción del metal refinado de alta pureza y calidad, con maquinaria de última tecnología.</li> <li>• Eficacia en sus operaciones y procesos</li> <li>• Empresa socialmente responsable demostrado en su distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) 2016.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de transparencia y respeto</li> <li>• Clientes fidelizados, se mantiene relaciones de largo plazo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de nacionalidad suiza</li> <li>• La empresa comercializa el metal transformándolo en otros productos que se utilizan para la elaboración de productos farmacéuticos, industriales y químicos.</li> </ul> |
|  | <b>7. Recursos clave</b>  |  | <b>4. Canales de distribución</b>   |   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional fuerte.</li> <li>• Personal con conocimientos técnicos relacionados a los diferentes procesos productivos del negocio.</li> <li>• Recursos financieros sólidos.</li> <li>• Recursos tecnológicos.</li> </ul>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal indirecto de distribución, dado que se terceriza el traslado del metal (zinc) al cliente.</li> </ul>             |   |
| <b>9. Costos</b>   |   |  | <b>5. Ingresos</b>  |   |
| <b>Estructura de costos:</b><br>Costos fijos : 60%<br>Costos variables: 40%  |   |  | <b>Estructura de ingresos:</b><br>Producto zinc<br>Productos derivados  |   |

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo a lo expuesto en la tabla anterior los autores concluyen lo siguiente:

- **Segmento de mercado.** Siendo un único cliente se conoce cuál es su preferencia, fechas, tiempos de entrega; por consiguiente, hay buen manejo de coordinación.
- **Propuesta de valor.** Producción óptima del metal refinado de alta pureza y calidad. Perú es el tercer productor a nivel mundial y la empresa en cuestión es la primera refinera de zinc del Perú.
- **Canales de distribución.** La comunicación es directa; sin embargo, el canal de distribución o entrega del metal es indirecto, dado que se terceriza.
- **Relaciones con los clientes.** Es uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar. Definitivamente es un cliente fidelizado.
- **Ingresos.** Representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente. La obtención de ingresos es directa.
- **Recursos claves.** Tecnología de punta, la cultura y los valores se promueven desde el corporativo, colaboradores con conocimientos técnicos relacionados a los procesos, empresa sólida.
- **Actividades clave.** Es una empresa de clase mundial, socialmente responsable.
- **Socios clave.** Se consideran desde los colaboradores de la empresa hasta las entidades que brindan el soporte normativo de las operaciones.
- **Estructura de costos.** Los costos en los que se incurre al operar el modelo de negocio están orientados el 60% a costos fijos y el 40% a costos variables, por lo que se concluye que el modelo de negocio es sostenible, eficiente y escalable.

Es importante recalcar que dentro de la propuesta de valor la producción es óptima y el metal es reconocido a nivel mundial, por ello la empresa debe contar con personal calificado y especializado, además de utilizar un correcto sistema de gestión del desempeño, ya que permite seleccionar y determinar al personal idóneo según sus competencias y requerimientos del puesto, con la intención de generar un mayor valor para la organización. Por consiguiente, en el presente estudio se planteará la mejora del proceso de evaluación de desempeño actual.

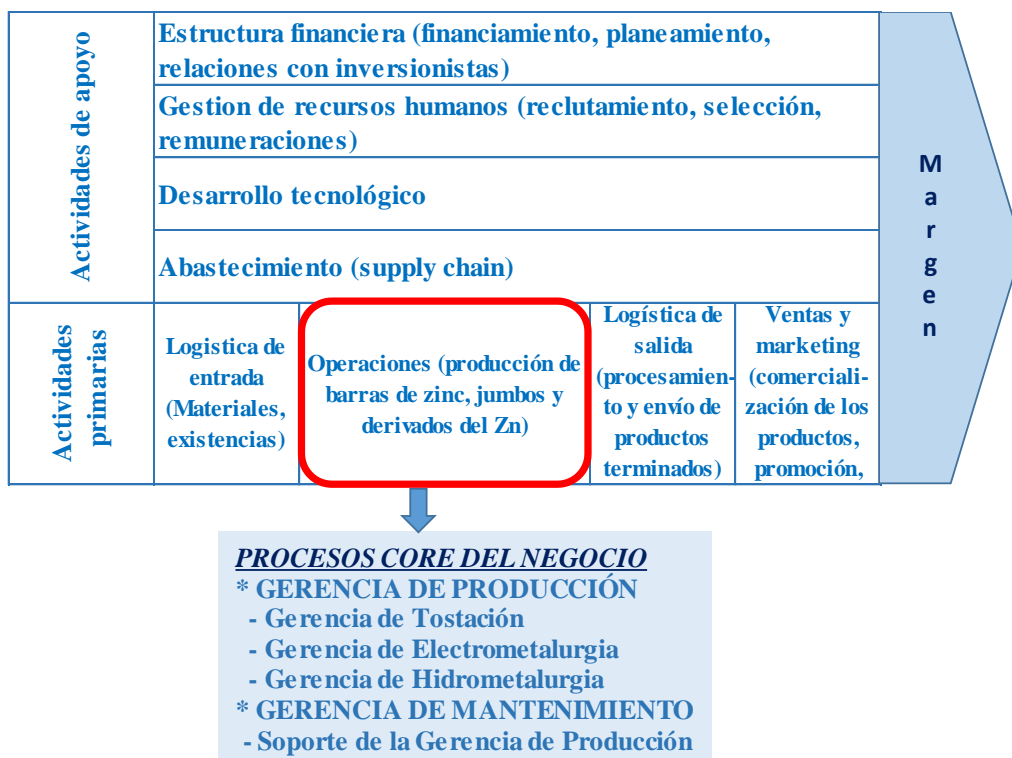


## 2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite determinar qué actividades, procesos, o áreas generan valor a la organización; está dada por actividades primarias y de apoyo. Las actividades de apoyo brindan soporte a las actividades primarias.

Según lo mencionado anteriormente, se puede indicar que la cadena de valor de la empresa minera está constituida de la siguiente manera.

**Gráfico 3. Cadena de valor de la empresa minera**



Fuente: Empresa Minera, 2016a.

Elaboración: Propia, 2017.

El margen está compuesto por dos factores fundamentales: el proceso de operaciones así como ventas y marketing; en líneas generales, reducir costos y tener mayores ingresos. Es importante mencionar que al ser el producto un commodity el precio depende en gran medida del mercado por lo que dicho factor no se puede controlar; sin embargo, aquello que depende de la organización sí se puede gestionar al punto de reducir costos y maximizar beneficios.

Finalmente, Gestión Humana respalda tanto a las actividades primarias como a las actividades de apoyo de la cadena de valor, siendo importante este factor dentro del presente análisis. Asimismo,

es necesario indicar que una correcta gestión del desempeño en todos los niveles, permitirá a la empresa contar con colaboradores eficientes, que optimicen tareas y procesos, incrementando los resultados, reduciendo costos y, por consiguiente, aumentando el margen de ganancias de la organización, de allí la importancia e implicancia de una correcta gestión del desempeño dentro de la cadena de valor.

### **3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja**

La empresa minera tiene como ventaja competitiva a los siguientes factores:

- **Liderazgo en costos.** Basado en innovación constante, tecnología altamente especializada y moderna en cuanto se refiere a la maquinaria y automatización de los procesos productivos de la empresa.
- **Diferenciación.** Fundamentalmente enfocado en la eficiencia de sus operaciones y elevada calidad de sus productos, los cuales tienen un alto nivel de pureza.

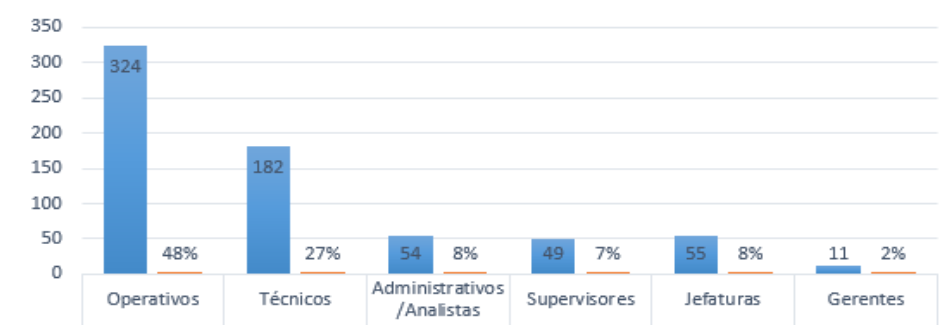
Por otro lado, sus fuentes de ventaja competitiva son:

- **Capacidad de negociación.** Esto debido a que es la única empresa productora de zinc con elevados estándares de calidad y eficiencia a nivel país.
- Relaciones comerciales sólidas con sus proveedores y con su único cliente.
- Personal profesional y técnico con conocimientos de los diferentes procesos productivos.

### **4. Estructura organizacional**

La empresa minera cuenta con 675 trabajadores distribuidos entre personal operativo (48%), técnico (27%), supervisores (7%), jefaturas (8%), administrativos (8%) y gerentes (2%):

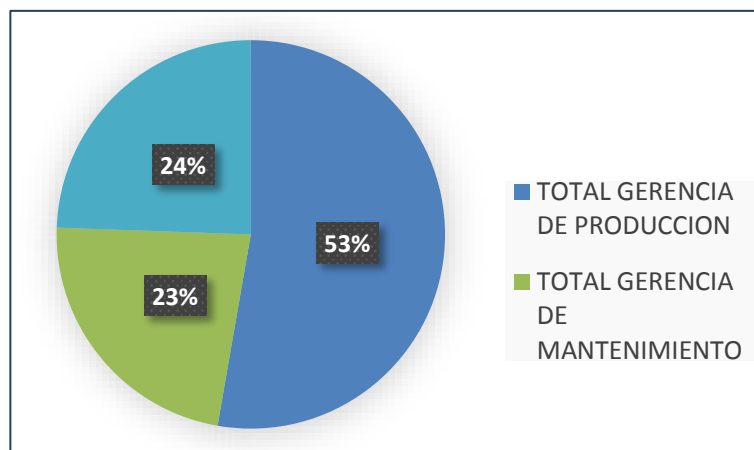
**Gráfico 4. Distribución del personal por categorías**



Fuente: Empresa Minera, 2016b.  
Elaboración: Propia, 2017.

En el gráfico 5 se puede observar que la Gerencia de Producción cuenta con el 53% del personal de la empresa y la Gerencia de Mantenimiento con el 23%, representando ambas gerencias el 76% del total de colaboradores de la organización, siendo ello un valor representativo alto para la empresa. Por consiguiente, éstas son las gerencias en las que se enfocará la presente investigación para conocer la percepción que tiene el personal sobre el modelo de evaluación de desempeño que aplica la empresa minera.

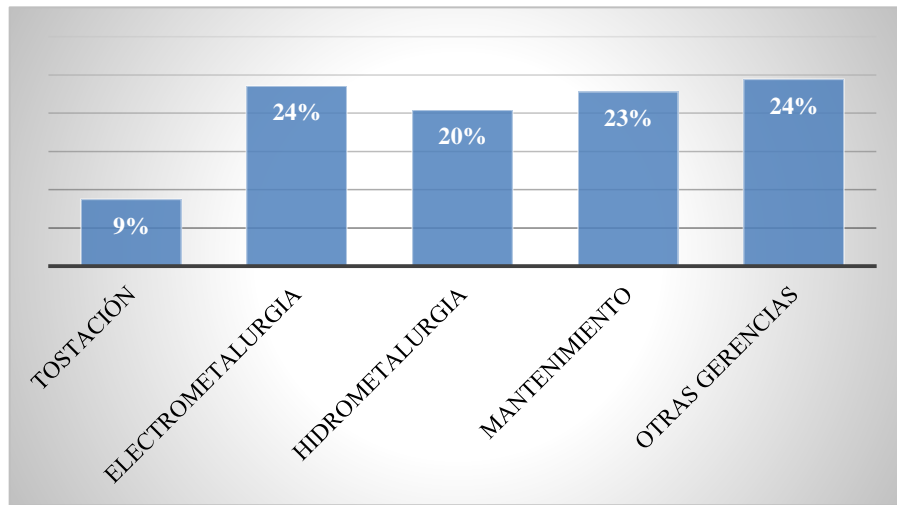
**Gráfico 5. Distribución del personal**



Fuente: Empresa Minera, 2016b.  
Elaboración: Propia, 2017.

Revisando detalladamente la información de las gerencias de producción y mantenimiento, se observa que la Gerencia de Tostación cuenta con el 9% del total de personal de la empresa, mientras que las gerencias de Electrometalurgia e Hidrometalurgia cuentan con el 20% y 24%, respectivamente. Por otro lado, la gerencia de mantenimiento, que brinda soporte a las gerencias anteriormente mencionadas, representa el 23% del total (ver gráfico 6).

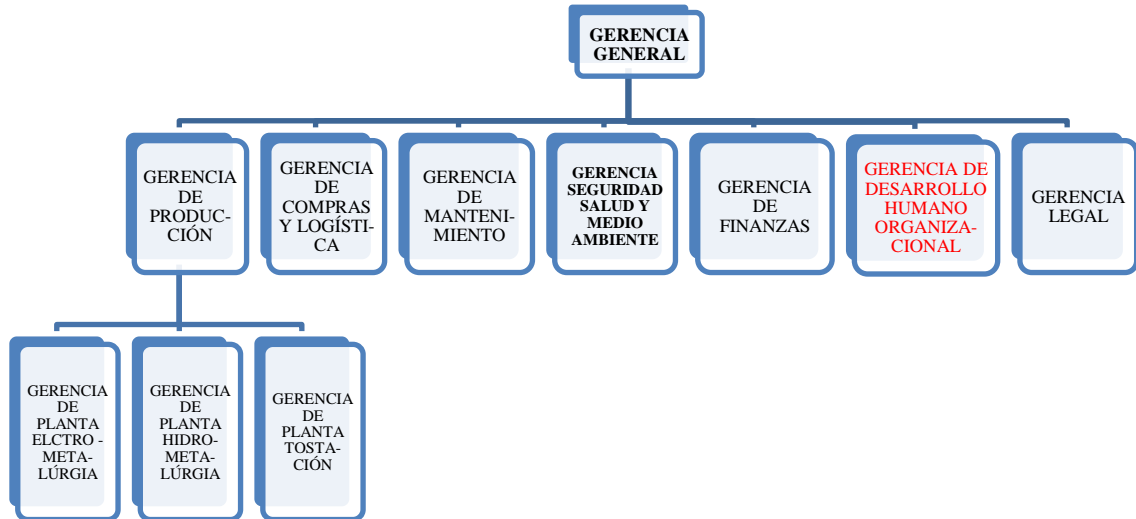
**Gráfico 6. Detalle de distribución de personal por gerencias**



Fuente: Empresa Minera, 2016b.  
Elaboración: Propia, 2017.

La estructura organizacional a nivel de gerencias es la siguiente:

**Gráfico 7. Estructura organizacional de la empresa**



Fuente: Empresa minera, 2016c.  
Elaboración: Propia, 2017.

De acuerdo al nivel organizacional, la Gerencia de Desarrollo Organizacional tiene el mismo nivel que las demás, por lo que debería estar empoderada para tomar decisiones y gestionar sus procesos, entre éstos, un adecuado sistema de gestión del desempeño. Sin embargo, en la práctica no cumple el rol asesor o de gestión de recursos humanos, lo cual será analizado más adelante.

## 5. El área de Desarrollo Humano Organizacional (DHO)

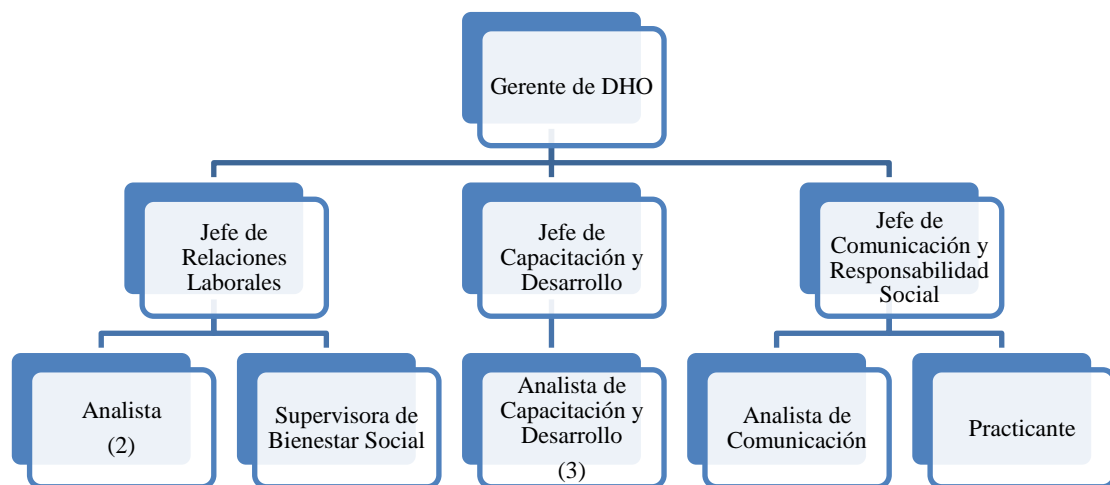
El área de Desarrollo Humano Organizacional es la encargada de velar por el desarrollo y bienestar de los colaboradores dentro de la empresa en los siguientes aspectos:

- Desarrollo profesional del colaborador dentro de la estructura organizacional.
- Velar por los derechos, obligaciones y beneficios de los trabajadores.
- Brindar capacitaciones acorde con los requerimientos del puesto
- Actuar con responsabilidad social con los stakeholders.

### 5.1 Estructura organizacional de DHO

La estructura organizacional del área de Desarrollo Humano Organizacional en la empresa minera está conformada por nueve puestos y 12 posiciones, las cuales están cubiertas y distribuidas de la siguiente manera:

**Gráfico 8. Estructura organizacional del área de Desarrollo Organizacional**



Fuente: Empresa Minera, s.f.  
Elaboración: Propia, 2017.

## 6. Modelo de gestión humana

De acuerdo a lo propuesto por el corporativo, el modelo de Gestión Humana de la empresa minera se basa en desarrollar una cultura orientada a la gestión de personas, buscando desarrollar al

máximo el potencial de sus colaboradores y generando líderes, que se encuentren alineados a los objetivos organizacionales, a los valores y creencias de la empresa.

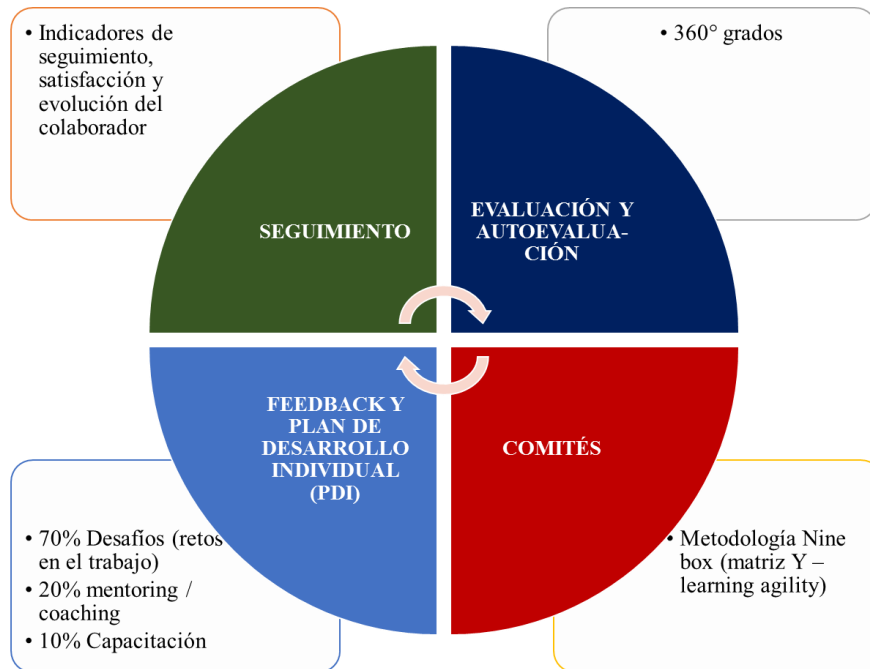
Es importante mencionar que el modelo se sustenta también en tres variables que forman parte de la raíz de evaluación per se; estas variables están conformadas por los valores, que son la base de la cultura organizacional; las creencias, que son los medios que permiten alinear las acciones de los trabajadores con los valores; y las competencias, que son las habilidades y características propias que deben de tener los colaboradores en sus respectivos puestos y que son materia de evaluación (ver el modelo en el anexo 2).

Es importante mencionar que el modelo de gestión humana incluye el modelo de evaluación de desempeño; sin embargo, no se habla de un sistema de gestión del desempeño, que es parte de la presente propuesta de mejora.

## 7. Modelo actual de evaluación del desempeño de la empresa minera

La empresa minera basa su modelo de evaluación del desempeño en cuatro etapas, teniendo como pilares los valores y las competencias organizacionales:

**Gráfico 9. Modelo actual de evaluación del desempeño de la empresa minera**



Fuente: Empresa Minera, 2014.  
Elaboración: Propia, 2017.

## 7.1 Etapa 1: Evaluación y autoevaluación

En esta etapa los colaboradores realizan una autoevaluación, la evaluación de su jefe inmediato, de sus colaboradores (de ser el caso), y de alguno de sus pares, todo esto mediante un sistema informático. Este sistema permite valorizar las creencias del colaborador (alineados con los valores organizacionales) así como también las competencias específicas. Asimismo, en esta etapa el colaborador elabora su plan de desarrollo individual (PDI) tentativo, el cual será revisado por el comité (etapa 2) junto con el consolidado de su evaluación.

## 7.2 Etapa 2: Evaluación de Comité

Una vez realizado el proceso de evaluación mediante el sistema informático, se procede a formar los comités de evaluación para cada uno de los colaboradores que serán evaluados.

Estos comités tienen la responsabilidad de evaluar a cada colaborador, estableciendo líneas de acción que permitan desarrollar y determinar el potencial del evaluado, estableciendo el PDI en el corto plazo y buscando siempre la mejora continua y el alineamiento con los objetivos del área y de la organización. Estos comités están conformados de la siguiente manera:

**Tabla 5. Miembros del Comité de Evaluación**

| Colaboradores que intervienen en los comites | Cantidad |
|--|----------|
| Gerente del área                             | 1        |
| Jefe / Gestor                                | 3        |
| Supervisor                                   | 2        |
| Jefe Desarrollo Humano Organizacional        | 1        |
| Analista de Desarrollo                       | 1        |
| <b>Total</b>                                 | <b>8</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En total participan ocho personas como mínimo, pudiendo intervenir más según lo solicitado por el gerente del área.

Es importante mencionar que los miembros del comité rotan según el área donde labora el colaborador, así como también según las áreas con las que el evaluado interactúa continuamente. La evaluación de un colaborador tiene una duración de 45 a 90 minutos en promedio.

El comité, para realizar la evaluación del colaborador, utiliza la metodología Nine box y como medios de apoyo para determinar el potencial la herramienta Learning agility, la Matriz Y y la Matriz Top.

Este proceso actualmente se lleva a cabo para los niveles profesionales más bajos (practicantes) hasta el nivel de la Gerencia General. A continuación se presenta el desarrollo de las herramientas que complementan el modelo.

### **7.2.1 Metodología Nine box<sup>6</sup>**

Como se comentó en el capítulo II, la empresa minera utiliza la metodología Nine box como parte del proceso de evaluación del desempeño. Este proceso se realiza con la finalidad de determinar el nivel evolución y desarrollo del colaborador durante el periodo de un año, información permite tomar decisiones importantes con relación al colaborador y a los requerimientos de la organización como, por ejemplo, desarrollo de su línea de carrera, planes de sucesión, capacitaciones, permanencia o salida de la organización, y elaboración de planes de desarrollo individual (PDI).

Adicionalmente, para determinar si el colaborador tiene potencial para ascender a un puesto inmediato se utiliza la herramienta Learning agility y para decidir si el trabajador se orienta hacia un puesto con personal a su cargo o a un puesto de especialización, se utiliza la matriz Y.

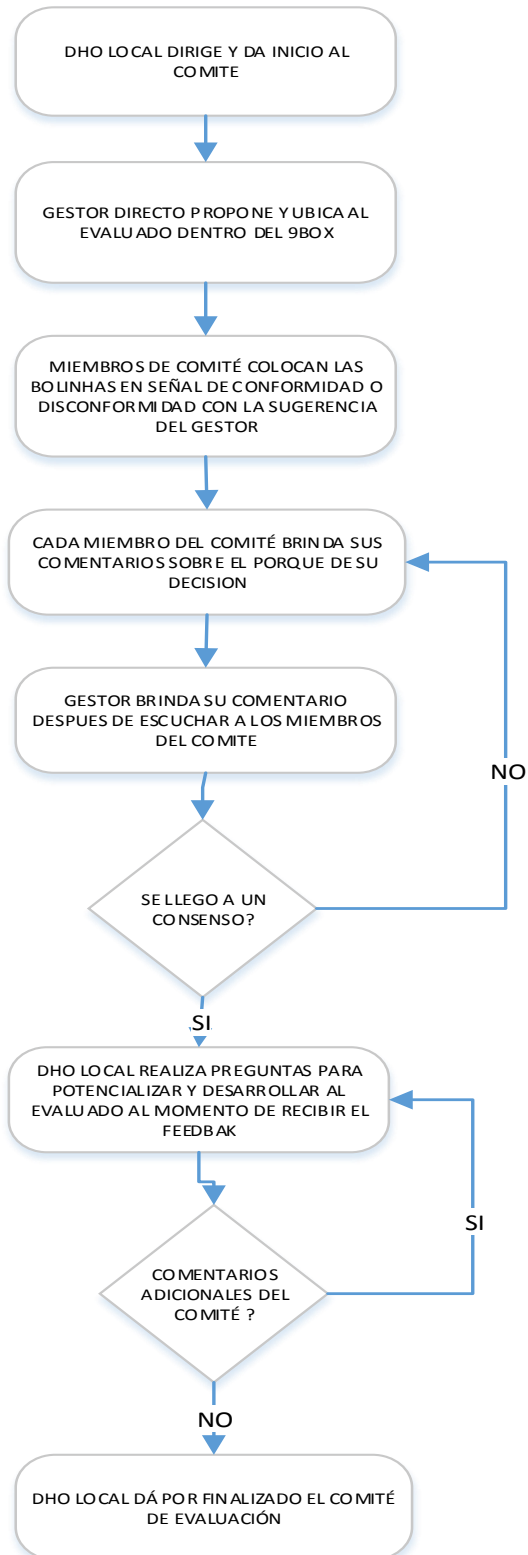
Esta etapa es la más compleja y probablemente la más importante dentro del modelo de evaluación del desempeño debido a la implicancia e impacto de las decisiones que se tomen sobre el evaluado; asimismo, es la etapa que presenta una serie de características propias a su manejo y que traen como consecuencia conflictos, subjetividad y parcialidad en las evaluaciones, entre otros problemas que será detallados en el uso de las herramientas completarias:

---

<sup>6</sup> Empresa Minera, 2014.



**Gráfico 10. Proceso de evaluación del Comité utilizando la metodología Nine box**



Fuente: Empresa Minera, 2014.  
Elaboración: Propia, 2017.

### **7.2.2 Matriz de carrera Y<sup>7</sup>**

Esta matriz es utilizada como complemento al Nine box, y de manera conjunta con la herramienta Learning agility. Como se comentó en capítulos anteriores, esta herramienta permite determinar si un colaborador dentro de su línea de desarrollo ocupará puestos de jefaturas (con personal a su cargo) o de especialización (dominio de procesos).

La aplicación de la matriz Y se utiliza después de que se ubicó al colaborador dentro de una casilla en el Nine box, momento en el cual los miembros del comité discuten sobre las características (competencias) con las que cuenta el evaluado y según ello se decide el rumbo a seguir.

Es importante mencionar que la matriz Y es flexible, por lo que un colaborador puede pasar de un puesto de liderazgo a uno de especialización en cada evaluación de desempeño que se realiza, y conforme vaya desarrollando o modificando sus competencias.

### **7.2.3 Learning agility (agilidad de aprendizaje)<sup>8</sup>**

La herramienta Learning agility es utilizada como parte de la metodología del Nine box para determinar el potencial del trabajador. Este proceso surge durante las discusiones entre los miembros del comité buscando determinar la casilla en la que se ubicará al evaluado.

Cabe resaltar que esta herramienta no es aplicada correctamente debido a que si bien presenta características y definiciones ya establecidas, al momento de las discusiones la practicidad, formulación de preguntas inadecuadas, subjetividad en las respuestas, entre otros aspectos, conllevan a obtener conclusiones inadecuadas con relación al evaluado.

### **7.2.4 El modelo Top<sup>9</sup>**

Es utilizado para determinar si es que realmente el trabajador se encuentra alineado con relación a las labores que realiza, su motivación para llevar a cabo dichas tareas y, asimismo, si es que todo aquello que ejecuta se encuentra alineado con lo que la organización requiere.

Esta herramienta se usa de manera subjetiva en el comité, mediante preguntas a los miembros, consultándoles si el trabajador se encuentra motivado con sus tareas, si es que las realiza adecuadamente y si cuenta con la habilidad y conocimientos para ello. Resolviendo estas preguntas se concluye si es que el evaluado se encuentra en el mejor momento de su carrera o no.

---

<sup>7</sup> Empresa Minera, 2006.

<sup>8</sup> Korn Ferry, s.f.

<sup>9</sup> Consultora Novatios, 2005.

### **7.3 Etapa 3: Feedback y PDI**

En esta etapa se reúne el jefe inmediato y el evaluado y se produce una conversación donde se tratan los comentarios y conclusiones del comité de evaluación, con la finalidad de brindarle una retroalimentación constructiva al colaborador.

Asimismo, se acuerda el PDI sugerido por el comité, previa evaluación y análisis.

### **7.4 Etapa 4: Seguimiento**

En esta etapa se realiza un seguimiento y control de sobre el avance y evolución del colaborador con relación a su PDI y a la retroalimentación brindada en la etapa anterior.

Esta etapa es muy importante debido a que demuestra el interés del jefe por lograr el desarrollo de su colaborador; así como por parte del trabajador, que comprende la importancia de toda la evaluación de desempeño realizada y cuyos resultados se verán plasmados en resultados positivos y en su siguiente evaluación de desempeño.

## Capítulo VI. Estudio de campo

### 1. Naturaleza del estudio

El desarrollo del presente estudio es de característica descriptiva y analítica.

### 2. Población

La empresa minera a nivel de operaciones, materia de estudio, cuenta con la siguiente línea distribución jerárquica:

**Tabla 6. Población de la empresa minera**

| Nivel        | Cargo           | Cantidad   |
|--------------|-----------------|------------|
| Nivel 1      | Gerentes        | 11         |
| Nivel 2      | Jefes de Planta | 55         |
| Nivel 3      | Supervisores    | 49         |
| Nivel 4      | Analistas       | 54         |
| Nivel 5      | Técnicos        | 182        |
| Nivel 6      | Operarios       | 324        |
| <b>TOTAL</b> |                 | <b>675</b> |

Fuente: Empresa Minera, 2016b.  
Elaboración: Propia, 2017.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado a la población de los niveles 2 y 3 (jefes de planta y supervisores, respectivamente) de la estructura organizacional y de las gerencias core del negocio, ya que hasta este nivel son quienes participan en los comités de evaluación como evaluadores del desempeño de los colaboradores de la empresa.

En la tabla B (ver anexo 1) se muestra el cuadro de distribución de la población, donde se observa que las gerencias core del negocio representan el 74,29 % (78 colaboradores) del total de personal en los cargos de jefes y supervisores.

**Tabla 7. Distribución de personal (jefes y supervisores) por gerencia**

|                | Gerencias     | Jefes     | Supervisores | Total     |
|----------------|---------------|-----------|--------------|-----------|
| Gerencias core | Mantenimiento | 15        | 18           | 33        |
|                | Producción    | 22        | 23           | 45        |
|                | <b>Total</b>  | <b>37</b> | <b>41</b>    | <b>78</b> |

Fuente: Empresa Minera, 2016b.  
Elaboración: Propia, 2017.

Como se explicó en el capítulo I, fue una limitación de este estudio el acceso a los gerentes (nivel 1) de la organización debido principalmente a su poca disponibilidad de tiempo, producto de la exigencia y responsabilidad del puesto (viajes constantes, reuniones continuas, entre otros).

Es importante mencionar que los jefes de planta (equivalente a jefes de área) son los responsables de los diferentes procesos de producción existentes, mientras que los supervisores son aquellos que coordinan y controlan la ejecución de las labores por parte del personal operativo.

### **3. Instrumentos**

Para la definición de la aplicación de un adecuado sistema de gestión del desempeño que genere valor a la organización se utilizarán dos herramientas que permitirán comprobar la hipótesis de si la aplicación de un sistema de gestión del desempeño mejorará el proceso.

#### **3.1 Encuestas**

Dirigida a los jefes de planta y supervisores. Consta de 11 preguntas orientadas a conocer la percepción que tienen sobre el modelo de evaluación de desempeño que aplica la empresa.

#### **3.2 Entrevista a profundidad**

Dirigida a los jefes (17 preguntas) para conocer la percepción que tienen sobre el modelo de evaluación de desempeño y tres preguntas relacionadas a conocer la percepción que tienen sobre la relación entre el modelo y la cultura organizacional. Con esta herramienta fue posible profundizar en la problemática de cada etapa, así como las alternativas de solución para mejorar el proceso.

#### **3.3 Criterio de elección del entrevistado**

Las dos herramientas mencionadas permitirán obtener información y reflexionar sobre los problemas que estaría presentando el actual modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera y cómo este puede mejorar a través de la aplicación de sistema de gestión de evaluación del desempeño.

De acuerdo al tipo de herramienta a utilizar se distribuyó la encuesta entre los colaboradores de los niveles 2 y 3 según el siguiente esquema:

**Tabla 8. Distribución de encuestas y entrevistas aplicadas**

| Áreas         | Encuesta            | Entrevistas* |
|---------------|---------------------|--------------|
| Mantenimiento | 56                  | 6            |
| Producción    | (72% de la muestra) | 4            |

(\*) Cabe resaltar que las encuestas tuvieron carácter de anónimo, por lo que quienes hayan desarrollado la encuesta también podrían haber sido entrevistados.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### **4. Aplicación**

La estrategia de intervención se realizó de acuerdo al tipo de herramienta a utilizar. Las encuestas fueron aplicadas a los colaboradores de los niveles 2 y 3 de las gerencias core de la organización (78 colaboradores). Se desarrollaron a través un link virtual y en algunos casos mediante formato físico (cuando el colaborador lo solicitó, de acuerdo a su rutina de trabajo).

Con relación a las entrevistas, éstas estuvieron dirigidas solo a los colaboradores de nivel 2 (jefes de planta). Se llevaron a cabo de forma presencial en sus oficinas y de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, teniendo como duración promedio 35 minutos.

#### **5. Análisis de resultados**

A continuación se presenta el proceso fundamental para efectuar el análisis cuantitativo y cualitativo de la investigación. Los resultados de las encuestas se procesaron mediante el sistema SPSS (análisis cuantitativo); las entrevistas a profundidad se procesaron a través de una matriz de valoración (análisis cualitativo) con la técnica de palabras clave. Luego se realizó el cruce de ambas herramientas.

En el anexo 3 se muestran los resultados de los datos demográficos, así como las tablas de resultados de cada pregunta realizada, tanto en la entrevistas como en las encuestas. Adicionalmente, los autores de la investigación decidieron presentar en esta sección el cruce de las dos herramientas aplicadas:

- Bajo la percepción de cuan involucrados considera que se encuentran los colaboradores con relación al proceso de evaluación del desempeño (pregunta 5), los miembros del comité entrevistador afirman que los colaboradores se encuentran poco involucrados con el proceso de evaluación, pues no hay compromiso en el cumplimiento las actividades del cronograma

y la ejecución del PDI. Esto se refleja en la opinión de los colaboradores de cuán identificados se encuentran con el modelo de evaluación del desempeño (tabla Q), que expresaron una opinión con tendencia hacia la indiferencia.

- Solo un poco menos de la mitad de los colaboradores encuestados refieren estar en desacuerdo o muy en desacuerdo en cuanto al cumplimiento de las fechas indicadas para la ejecución de la evaluación y autoevaluación (tabla H), este hallazgo refleja concordancia con la opinión de los miembros del comité entrevistados (pregunta 6) que apuntan como uno de los principales problemas en la etapa de autoevaluación y evaluación del desempeño el incumplimiento de las fechas.
- En cuanto a la experiencia en la participación en el comité de evaluación de desempeño (pregunta 8), los miembros del Comité entrevistados -en su mayoría- afirman que el proceso de evaluación no se lleva a cabo con el debido tiempo necesario de acuerdo a los estándares establecidos por el corporativo para determinar las oportunidades de mejora de los colaboradores y poder clasificarlos adecuadamente, lo cual concuerda con la opinión indiferente que presentan los encuestados (tabla P) sobre los criterios para determinar los ascensos.
- Casi la mitad de los encuestados opina estar en desacuerdo con la retroalimentación que se les brinda en base a los resultados obtenidos de la evaluación (tabla L); por otro lado, la mitad de los encuestados refiere estar en desacuerdo o muy en desacuerdo en cuanto al apoyo que recibe del jefe inmediato sobre la elaboración del PDI (tabla M). Vale destacar también que más del 50% opina estar de acuerdo a muy en desacuerdo sobre el seguimiento oportuno y adecuado al desempeño y el cumplimiento del PDI (tabla N). Lo anteriormente mencionado toma relación con la opinión de los miembros del Comité entrevistados acerca de los principales problemas para llevar a cabo el feedback y el PDI (pregunta 14), entre los cuales se encuentran el hecho que no se realizan de manera constante, a los colaboradores no se les capacita, el tiempo de los jefes para dar el feedback a sus trabajadores es corto. Es importante destacar que la persona que realiza dicha actividad debe estar capacitada sobre las técnicas, para que así se ajusten los inconvenientes.
- Los miembros del Comité entrevistados opinan que los colaboradores sienten insatisfacción respecto al modelo de evaluación del desempeño por no ver resultados de su ejecución, lo que hace que no se involucren e identifiquen y, en algunos casos, no le den la importancia debida (pregunta 3, parte II). Esto se confirma con la opinión mayoritaria de los encuestados de estar en desacuerdo a muy en desacuerdo en cuanto a la satisfacción con los resultados de la última evaluación del desempeño (tabla O).

## **6. Conclusiones del análisis**

- La tercera parte de los encuestados muestran indiferencia en cuanto a su opinión (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con el lugar, fecha y horario adecuado para capacitación sobre el proceso de evaluación de desempeño.
- Casi la mitad de los encuestados mencionan que no cumplen con las fechas indicadas en el proceso de evaluación y autoevaluación.
- Más de la mitad de los encuestados están en desacuerdo en que se realiza un seguimiento oportuno y adecuado con relación al desempeño y al cumplimiento de su PDI.
- Más de la mitad de los encuestados muestran indiferencia ante el sentir de satisfacción con sus resultados de la última evaluación del desempeño
- Más de la mitad de los encuestados se muestran indiferentes ante la pregunta de si los ascensos son llevados a cabo con un criterio objetivo y teniendo en cuenta la evaluación del desempeño.
- La mayoría de los encuestados le parece que el modelo de evaluación más idóneo es el modelo B (opción B) que el modelo A (opción A).



## Capítulo VII. Estrategias de gestión de personas

### 1. Problemas encontrados en el modelo de evaluación del desempeño (EVD)

De acuerdo al estudio de campo así como a los resultados del análisis de las encuestas y entrevistas realizadas, se pueden mencionar los siguientes problemas en el desarrollo del modelo de evaluación de desempeño de la empresa:

**Tabla 9. Problemas encontrados en el modelo de EVD**

| Etapas del modelo de EVD                              | Estudio de campo*   | Análisis de encuestas y entrevistas  |
|---|---|--|
| <b>Evaluación y autoevaluación</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en las fechas de evaluación y autoevaluación.</li> <li>• Debido a la premura por cumplir con la evaluación, ésta se realiza de forma rápida y poco seria.</li> <li>• Poco poder de influencia del área de recursos humanos para exigir el cumplimiento de las EVD.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en las fechas de evaluación y autoevaluación.</li> <li>• Inasistencias a las capacitaciones de las EVD.</li> <li>• Debido a la premura por cumplir con la evaluación, esta se realiza de forma rápida y poco seria.</li> <li>• Bajo nivel de compromiso con el proceso.</li> <li>• Desconocimiento de la importancia del proceso de EVD.</li> </ul>  |
| <b>Comité</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Larga duración en la evaluación por parte de los comités (alto costo hora/hombre)</li> <li>• Parcialización de las evaluaciones</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada duración de la evaluación por parte de los comités.</li> <li>• Subjetividad en el proceso.</li> <li>• Parcialización en las evaluaciones.</li> <li>• Uso incorrecto de la metodología Nine box (manejo erróneo del moderador del comité, imposición del dirimente, herramientas mal utilizadas o no utilizadas).</li> <li>• Los ascensos no son realizados de manera objetiva.</li> </ul>   |
| <b>Feedback y plan de desarrollo individual (PDI)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento para brindar retroalimentación.</li> <li>• No se lleva a cabo el proceso de feedback y PDI.</li> <li>• No existe algún documento que indique un compromiso para el cumplimiento de los PDI.</li> <li>• Necesidades de capacitación y desarrollo inadecuadas.</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con una estructura para brindar feedback.</li> <li>• El proceso de feedback y PDI no se realiza en la mayoría de casos y/o se ejecuta de manera ineficiente.</li> <li>• No hay apoyo por parte de los jefes para la elaboración del PDI.</li> <li>• No se informa sobre los resultados del proceso de EVD</li> <li>• Se brindan capacitaciones no alineadas a las exigencias del puesto por una incorrecta elaboración del PDI.</li> </ul> |
| <b>Seguimiento</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobre clima laboral debido al poco interés que se percibe por parte de las jefaturas con relación al cumplimiento del PDI.</li> <li>• No existe un documento donde se realice el monitoreo y seguimiento del PDI.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza un seguimiento al cumplimiento del PDI.</li> <li>• Poco nivel de compromiso en la ejecución y cumplimiento del PDI.</li> <li>• No hay un nivel de satisfacción considerable con relación a los resultados del proceso de EVD.</li> </ul>  |

(\*) Observación previa a la aplicación de la Encuesta y Entrevista  
 Fuente: Empresa Minera, 2016; entrevistas realizadas a colaboradores.  
 Elaboración: Propia, 2017.

Asimismo, se encontraron problemas comunes en todas las etapas, tales como:

- No hay una correcta capacitación alineada con los horarios de los trabajadores, lo que produce un alto nivel de inasistencias, poco conocimiento del tema, entre otros aspectos.
- No se presenta un apoyo por parte del área de DHO hacia los colaboradores para que estos puedan cumplir con los diferentes procesos de evaluación del desempeño.

No hay un involucramiento por parte de los colaboradores de todos los niveles con relación al proceso de evaluación del desempeño, esto se debe a factores como el desconocimiento del proceso, falta de sensibilización, clima laboral desgastado, baja o casi nula retroalimentación, falta de apoyo para la elaboración del PDI, carencia de seguimiento y monitoreo constante al desempeño.

## **2. Impacto en los procesos del área de Desarrollo Humano Organizacional (DHO)**

Los problemas detallados en el punto anterior impactan de manera negativa en los diferentes procesos del área de gestión humana (selección, capacitación y desarrollo) y en sus diferentes indicadores.

Asimismo, el impacto en los procesos de gestión humana detallados a continuación tienen completa relación con los resultados organizacionales, esto debido a que una incorrecta evaluación del desempeño trae consigo, en ocasiones, el ubicar al colaborador incorrecto en puestos determinados, lo que como consecuencia acarrearía un bajo desempeño incluyendo malos resultados, insatisfacción y desmotivación por parte del colaborador ascendido y de los demás colaboradores.

A continuación se detallan los impactos en los diferentes procesos del área de gestión humana:

**Tabla 10. Impacto del modelo de evaluación de desempeño en los procesos de gestión humana**

| PROCESO DE SELECCIÓN   |   |                                     |   |
|--|---|-------------------------------------|---|
| VARIABLES  | INDICADORES   | VALOR ACTUAL                        | COMENTARIOS   |
| Tiempo en reclutamiento y selección.                                 | Numero de días.   | Entre 24 y 30 días                  | Según la complejidad del puesto se puede ampliar el tiempo  |
| Índice de rotación alto.   | Total de salidas / total de empleados x 100.  | 12%                                 | Del 12% calculado del año 2015 (82 personas), el 55% fueron retirados por decisión del comité de evaluación.                                  |
| Costo de reclutamiento y selección.                                  | Costo hora del analista + pago a la consultora + otros gastos administrativos.      | Entre S/ 4.000 y S/ 9.000           | Los montos varían según la complejidad y características el puesto, intervinientes en el proceso de selección, entre otros.                   |
| PROCESO DE CAPACITACIÓN  |   |                                     |   |
| VARIABLES  | INDICADORES   | VALOR / NIVEL                       | COMENTARIOS   |
| Necesidades de capacitación mal elaboradas.                          | Capacitaciones inadecuadas.   | Alto                                | Mala elaboración de los planes de capacitación según la evaluación del desempeño.   |
| Costo de capacitación.   | Costo de capacitación promedio por trabajador.                                      | 20% del sueldo anual del trabajador | Los costos varían según la capacitación, la consultora, cantidad de personas capacitadas, entre otros.  |
| Retorno de la capacitación bajo.                                     | (Beneficio - inversión) / inversión.  | Bajo                                | Varía según el puesto de trabajo, los objetivos del mismo y las responsabilidades de la posición.   |
| Satisfacción de los colaboradores.                                   | Nivel de satisfacción de los colaboradores con relación a la capacitación brindada. | Bajo                                | Según lo analizado en las encuestas, una incorrecta EVD trae consigo también un alto nivel de insatisfacción.                                 |
| PROCESO DE DESARROLLO  |   |                                     |   |
| VARIABLES  | INDICADORES   | VALOR / NIVEL                       | COMENTARIOS   |
| Incorrecta aplicación del plan de sucesión y del plan de desarrollo. | Cantidad de colaboradores ascendidos incorrectamente.                               | 50%                                 | Porcentaje de colaboradores ascendidos y retirados o cambiados de puestos por mal desempeño (año 2015).                                       |
| Evaluación del desempeño inadecuada.                                 | Resultados de la evaluación del desempeño.  | Mal                                 | Deficiente aplicación del modelo de evaluación del desempeño.   |
| Clima laboral (satisfacción y motivación de los empleados).          | Medición de clima laboral.  | Bajo                                | Uno de los factores que desmotivan a los empleados es la incorrecta aplicación del modelo de EVD.   |
| Desempeño de los colaboradores.                                      | Desempeño laboral.  | Bajo                                | El nivel de desempeño se ve mermado, entre otros factores, cuando un colaborador se encuentra asignado a un puesto no alineado con su perfil. |

Fuente: Empresa Minera, 2016, entrevista al jefe de Capacitación y Desarrollo de la Empresa Minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

Como se puede observar, hay una serie de impactos negativos en los diferentes procesos de gestión humana, producto de la aplicación incorrecta del modelo de evaluación del desempeño.

### 3. Soluciones a los problemas encontrados

Ante los problemas hallados se han planteado una serie de soluciones alineadas al principal problema, determinando que es inadecuado el uso y aplicación del modelo de evaluación del desempeño; asimismo, se plantearán las soluciones que reforzarán la aplicación del sistema de gestión del desempeño.

#### 4. Propuestas de mejora al modelo de gestión del desempeño

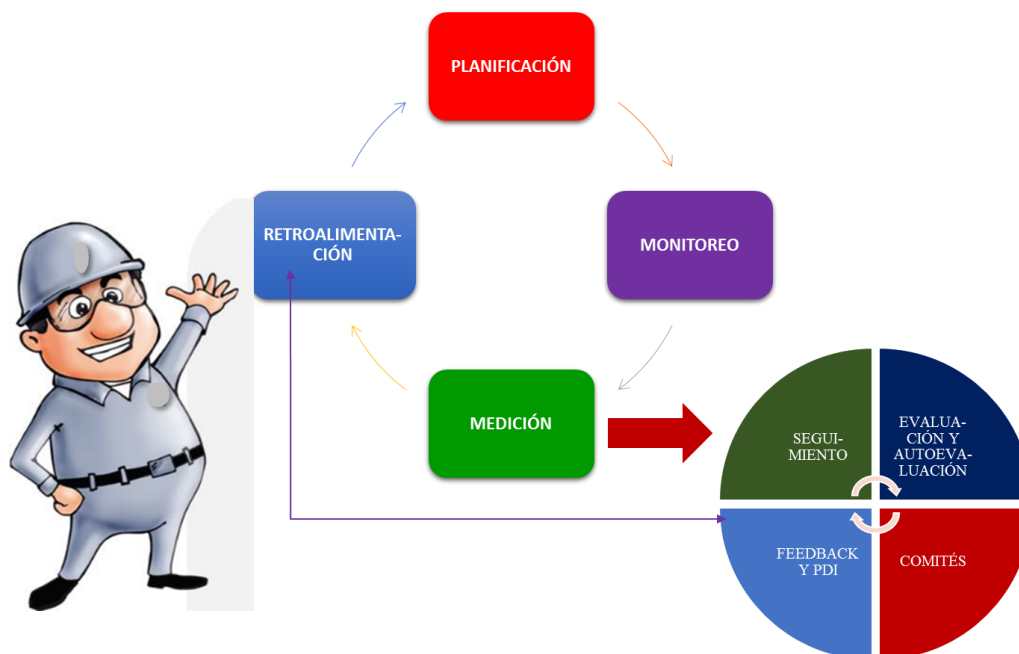
Como se mencionó en párrafos anteriores, ante el principal problema encontrado que es el inadecuado uso y aplicación del modelo de evaluación del desempeño y al inexistente sistema de gestión del desempeño, los autores de la investigación proponen la adaptación del modelo existente a un sistema de gestión del desempeño que permita trabajar de manera articulada y cohesionada; que, sumado a otras propuestas posteriormente mencionadas, facilite una mejor gestión del desempeño de los colaboradores así generar valor para la organización.

#### 5. Desarrollo e implementación del sistema de gestión de desempeño

El objetivo de la presente propuesta es alinear modelo de evaluación del desempeño (EVD) existente en la empresa minera con un sistema de gestión del desempeño (desde ahora SGD). El sistema de gestión del desempeño (definido de manera detallada en el marco teórico), potenciará al modelo de evaluación de desempeño actual, con ciertos procedimientos que brindarán una mayor consistencia al modelo existente, sin modificar la base del mismo.

Gráficamente, el sistema de gestión del desempeño estará constituido de la siguiente manera:

**Gráfico 11. Sistema de gestión del desempeño**



Fuente: Cravino, s.f.  
Elaboración: Propia, 2017.

## **5.1 La etapa de planificación**

En esta etapa se alinea y complementa lo definido en el marco teórico con los resultados obtenidos luego de la aplicación de las encuestas y de las entrevistas. Así se propone realizar las siguientes actividades:

- Revisión de todos los perfiles de puestos.
- Modificaciones, de considerarse necesarias, de los perfiles de puestos.
- Capacitación con relación a la estructura e importancia del sistema de gestión del desempeño y del modelo de EVD, incluyendo sus herramientas.
- Campaña de sensibilización con relación al impacto de la EVD en los colaboradores y en la organización.
- Capacitación en temas de retroalimentación, coaching, liderazgo, ética profesional, comunicación asertiva.
- Capacitación sobre el buen manejo de los comités de evaluación.

## **5.2 Etapa de monitoreo**

En esta etapa se pretende realizar un control y seguimiento a lo ejecutado en la etapa de planificación, los procedimientos, responsabilidades y demás, todo ello para determinar el nivel de involucramiento, conocimiento e importancia que los colaboradores han logrado adquirir con relación al sistema de gestión del desempeño.

## **5.3 Etapa de evaluación**

En esta etapa se evalúa el desempeño de los colaboradores aplicando el modelo de evaluación del desempeño propio de la empresa minera, en este punto es importante diferenciar la etapa de monitoreo del sistema de gestión del desempeño, el cual evalúa y controla lo aplicado en la etapa de planificación, mientras que la etapa de seguimiento del modelo de evaluación del desempeño tiene la función principal de realizar un seguimiento constante al desempeño del colaborador con relación al cumplimiento de su PDI y a sus resultados de la evaluación de desempeño realizada.

#### **5.4 Etapa de retroalimentación**

Como se comentó en capítulos anteriores, en esta etapa se obtiene información sobre los componentes del SGD para mejorar el sistema. Asimismo, la etapa de retroalimentación del SGD se encarga de brindar información constante a los colaboradores con relación tanto a su desempeño como a la importancia de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de manera responsable y eficiente, es por ello que también alimenta al proceso de feedback y PDI del modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera.

#### **6. Propuestas transversales**

Llevar a cabo la medición del clima laboral para obtener información con relación al nivel de satisfacción de los colaboradores respecto al nuevo sistema de gestión del desempeño, así como también para determinar oportunidades de mejora y mayor información que beneficie a la organización.

Los autores de la presente investigación también proponen reforzar al nivel de compromiso y cumplimiento de los colaboradores con cada una de las etapas del sistema de gestión del desempeño, por medio de reconocimientos no remunerativos a las áreas o gerencias que cumplan con las metas propuestas en cada etapa. Estos reconocimientos pueden ser mails de felicitación, o constancias de cumplimiento firmadas por la gerencia general.

#### **7. Evaluación económica de la propuesta**

En el presente punto se muestran y detallan los aspectos económicos de la propuesta; asimismo, se explica el impacto de las acciones mediante indicadores y bajo parámetros económicos, teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Todos los pagos realizados por la empresa son al contado.
- El análisis económico se realiza asumiendo que la fuente de ingresos o fondos puede estar dado por la empresa o cualquier entidad financiera que le brinde préstamo a la misma.

A continuación se muestra el costo de la implementación de la propuesta, en la cual se incluyen las diferentes acciones a realizar, así como también los diferentes gastos administrativos en los cuales se incurriría.

**Tabla 11. Presupuesto de implementación de soluciones**

| Descripcion  | Horas Utilizadas | Consultores | Total Horas Hombre | Costo unitario USD        | Personas Capacitadas | Costo USD       |
|--|------------------|-------------|--------------------|---------------------------|----------------------|-----------------|
| <b>Inicio</b>  |                  |             |                    |                           |                      |                 |
| Elaboracion de cronograma  | 10               | 2           | 20                 | 7.81                      | 0.00                 | 156.25          |
| Sustentacion del cronograma de trabajo                                 | 10               | 1           | 10                 | 16.67                     | 0.00                 | 166.67          |
| Analisis de procesos   | 120              | 3           | 360                | 7.81                      | 0.00                 | 2812.50         |
| <b>Sub total Inicio</b>  |                  |             |                    |                           |                      | <b>3135.42</b>  |
| <b>Programa de capacitaciones</b>                                      |                  |             |                    |                           |                      |                 |
| Capacitacion del Sistema de Gestión del Desempeño                      | 5                | 1           | 5                  | 7.81                      | 119.00               | 4648.44         |
| Talleres de Liderazgo, comunicacion, trabajo en equipo                 | 12               | 1           | 12                 | 7.81                      | 119.00               | 11156.25        |
| Capacitacion "Como brindar y recibir Retroalimentación"                | 4                | 1           | 4                  | 7.81                      | 119.00               | 3718.75         |
| Capacitación en coaching ejecutivo                                     | 8                | 1           | 8                  | 45.00                     | 88.00                | 31680.00        |
| Capacitación en el modelo de Evaluación del Desempeño                  | 5                | 1           | 5                  | 7.81                      | 119.00               | 4648.44         |
| Capacitación a los miembros del comité                                 | 8                | 1           | 8                  | 16.67                     | 48.00                | 6400.00         |
| <b>Sub total Programa de Capacitaciones</b>                            |                  |             |                    |                           |                      | <b>62251.88</b> |
| <b>Programa de Implementacion del SGD</b>                              |                  |             |                    |                           |                      |                 |
| Implementación del Sistema de Gestión del Desempeño                    | 80               | 3           | 240                | 12.24                     | 0.00                 | 2937.50         |
| Apoyo a RRHH en el proceso de adaptación al nuevo SGD                  | 180              | 2           | 360                | 12.24                     | 0.00                 | 4406.25         |
| <b>Sub total Programa de Capacitaciones</b>                            |                  |             |                    |                           |                      | <b>7343.75</b>  |
| <b>Programa de seguimiento y transferencia</b>                         |                  |             |                    |                           |                      |                 |
| Seguimiento a la puesta en marcha del Sistema de Gestion del Desempeño | 120              | 3           | 360                | 7.81                      | 0.00                 | 2812.50         |
| Elaboración de informe final   | 8                | 2           | 16                 | 7.81                      | 0.00                 | 125.00          |
| Reunion final y Cierre del proceso de implementación de                | 6                | 1           | 6                  | 12.24                     | 0.00                 | 73.44           |
| <b>Sub total Programa de Seguimiento y Transferencia</b>               |                  |             |                    |                           |                      | <b>3010.94</b>  |
| Gastos Administrativos - operativos                                    |                  |             |                    |                           |                      | 10000           |
|  |                  |             |                    | <b>Total Proyecto USD</b> |                      | <b>85741.98</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

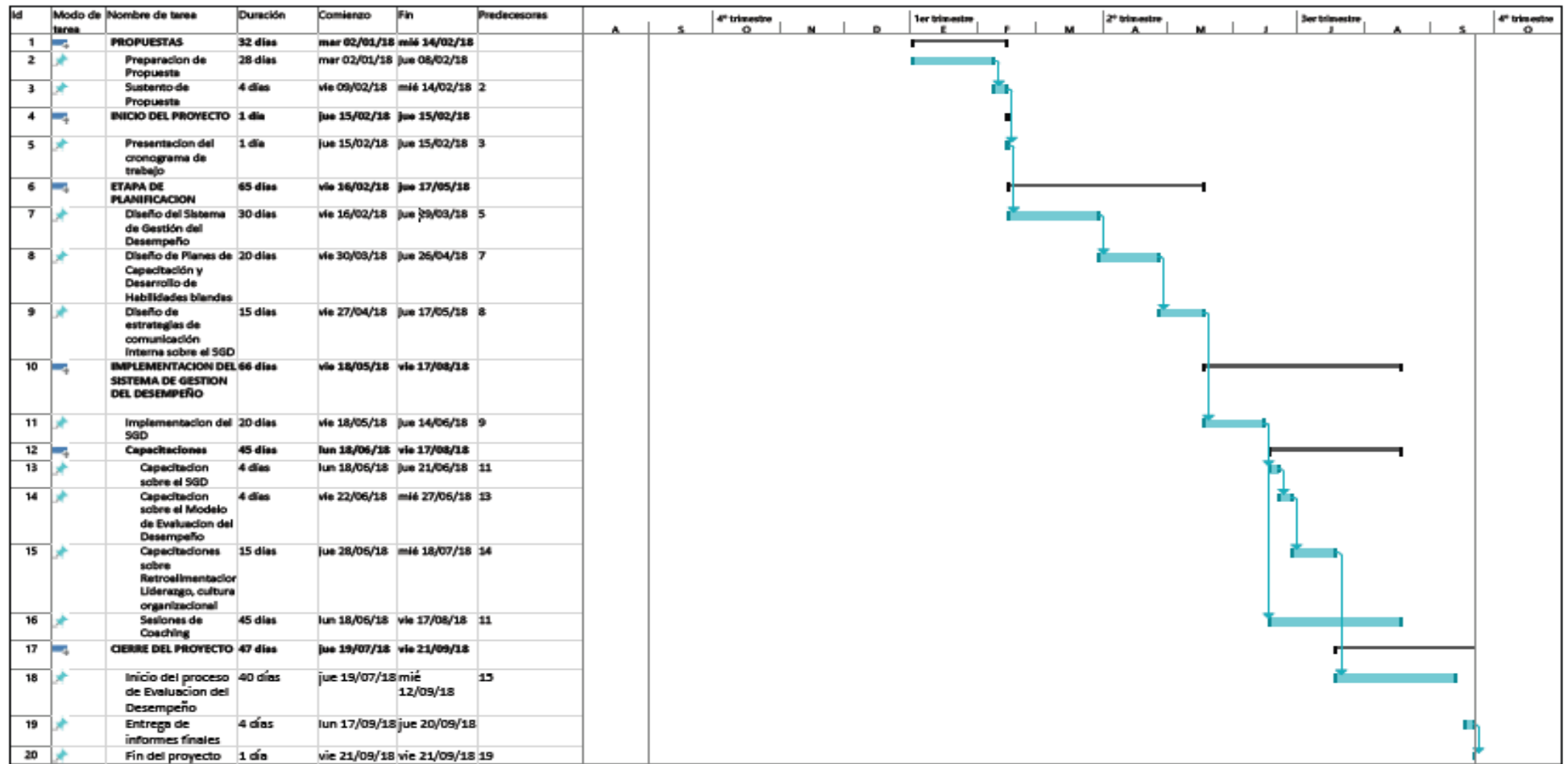
Las cifras incluyen los honorarios por las reuniones de trabajo, elaboración de informes, documentos y demás material necesario para un adecuado proceso de implementación. Los gastos administrativos-operativos incluyen los aspectos relacionados al transporte, útiles de oficinas, servicios básicos, alimentación y demás.

### 7.1 Cronograma del Proyecto

El proyecto tiene una duración de 190 días, iniciando desde la preparación de la propuesta de mejora y culminando con la implementación y aplicación de la evaluación del desempeño, utilizando para ello el sistema de gestión del desempeño implementado.

Consideramos importante mencionar que los resultados más notorios, producto de la implementación del Sistema de Gestión del desempeño, se verán reflejados en la organización a partir del segundo de la puesta en marcha del mismo. Nos servirá de línea base los resultados del primer año, que serán comparables con las proyecciones de las Tablas 12, 13 y 14 de nuestra investigación; pudiendo de esta forma ver un resultado sostenible a partir del segundo año de implementado el Sistema de Gestión del Desempeño.

Grafico 12 - Cronograma del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia, 2017



## **7.2 Análisis de impacto de las soluciones planteadas**

### **7.2.1 Impacto a nivel de puestos organizacionales**

Se han tomado siete puestos de trabajo en particular y una función que es cuantificable por cada puesto, que son materia de medición año tras año y cuyos resultados son mostrados a continuación comparando el antes y el después de la implementación del SGD (ver tabla 12).

Como se puede observar, antes de la implementación del sistema de gestión del desempeño, los resultados de algunas funciones de los puestos mostrados tienen una tendencia a disminuir o mantenerse en valores bajos; a pesar de ello, en las evaluaciones de desempeño realizadas no se tomaron las medidas correctivas del caso. Sin embargo, con la aplicación del SGD propuesto se proyecta una mejora continua, con tendencia a que los resultados mejoren paulatinamente, impactando de todas maneras en los objetivos a corto y largo plazo y, fundamentalmente, generando valor para la organización. Estos valores serían aún más significativos si se consideran todas las funciones y los puestos existentes en la organización, cuantificándolos según la tabla anterior. En términos económicos, queda demostrado que una correcta aplicación de un SGD, que permita tomar acciones de mejora en los procesos operativos, reduce los gastos de la organización, reduciendo los mismos y generando mayores ingresos.

### **7.2.2 Impacto a nivel de procesos de gestión humana**

Una correcta aplicación del sistema de gestión del desempeño tendrá impactos a nivel de procesos del área de gestión humana, específicamente en los procesos de selección, capacitación y desarrollo, los cuales se mostrarán en detalle en la tabla 13.

Como se puede observar, la implementación de un SGD tendrá impactos positivos sobre diferentes variables de los procesos de gestión humana debido a que el sistema analiza y evalúa los pasos previos y posteriores a la evaluación del desempeño, partiendo desde el análisis de los perfiles de puestos -requisito indispensable-, y culminando con la retroalimentación del sistema per se, para buscar la mejora continua del sistema y de los colaboradores en todos los niveles.

### **7.2.3 Impacto de los resultados de los procesos de gestión humana en las gerencias core del negocio**

Como se mencionó en líneas anteriores, la implementación de un SGD tiene impactos sobre los puestos de trabajo y los procesos de gestión humana. En el presente ítem se mostrará cómo una

variación en dichos procesos tienen impacto sobre las gerencias core de la empresa, esto con la finalidad de determinar lo siguiente (ver tabla 14):

- Los procesos de gestión humana no funcionan de manera aislada a los demás procesos o áreas de la organización
- El sistema de gestión del desempeño contribuye a la generación de valor en todos los niveles organizacionales.

Como se puede observar en la tabla 14, los cambios positivos en los diferentes procesos de gestión humana impactan directamente sobre los resultados de las gerencias core del negocio, implicando la generación de valor para la organización.

**Tabla 12. Impacto del SGD en los resultados**

| Puesto                                     | Acciones / Funciones  | Resultados por año US\$ |           |           |           |                  | TOTAL             | Resultados proyectados US\$ |           |           |           |                   |
|--|---|-------------------------|-----------|-----------|-----------|------------------|-------------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
|  |   | 2014                    | 2015      | 2016      | 2017      | TOTAL            |                   | 2018                        | 2019      | 2020      | 2021      | TOTAL             |
| Jefe de Mantenimiento                      | Ahorro en costos de su área   | 14.900                  | 13.500    | 12.380    | 12.000    | 52.780           | 14.400            | 18.000                      | 23.400    | 31.590    | 87.390    |                   |
| Jefe de Hidrometalurgia                    | Asesorar y garantizar la venta de indio metálico y cadmio metálico                          | 1.856.012               | 1.456.032 | 1.345.234 | 1.278.915 | 5.936.193        | 1.470.752         | 1.838.440                   | 2.298.050 | 2.987.466 | 8.594.708 |                   |
| Jefe de Planificación de Electrometalurgia | Mejorar los resultados de costos de su área   | 16.700                  | 15.430    | 15.356    | 14.345    | 61.831           | 16.497            | 20.621                      | 27.838    | 37.582    | 102.538   |                   |
| Supervisor de Electrometalurgia            | Optimizar el consumo (US\$) de energía eléctrica de la planta                               | 124.000                 | 118.760   | 112.897   | 108.764   | 464.421          | 115.290           | 125.666                     | 138.233   | 154.820   | 534.009   |                   |
| Jefe de Planta de Tostación                | Controlar los costos correspondientes al presupuesto de su área                             | 24.356                  | 22.312    | 22.456    | 21.143    | 90.267           | 23.257            | 26.746                      | 32.095    | 40.119    | 122.217   |                   |
| Analista de Contratos                      | Obtener los menores costos por adquisición de materias primas e insumos con los proveedores | 150.000                 | 143.678   | 136.703   | 128.797   | 559.178          | 141.677           | 162.928                     | 195.514   | 244.392   | 744.511   |                   |
| Supervisor de Almacén                      | Reducir los costos totales de almacenamiento de los materiales                              | 124.678                 | 121.265   | 118.932   | 109.438   | 474.313          | 120.382           | 138.439                     | 166.127   | 207.659   | 632.606   |                   |
| <b>TOTAL US\$</b>                          |   |                         |           |           |           | <b>7.638.983</b> | <b>TOTAL US\$</b> |                             |           |           |           | <b>10.817.979</b> |

Fuente: Empresa Minera, 2017.  
Elaboración: Propia, 2017.

**Tabla 13. Impacto a nivel de procesos de gestión humana**

| PROCESO DE SELECCIÓN  |  |                                     |                                     |  |  |
|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--|
| VARIABLES   | INDICADORES  | VALOR ACTUAL                        | VALOR ESTIMADO APROXIMADO           | IMPACTO  | COMENTARIOS  |
| Tiempo en reclutamiento y selección                                 | Numero de días   | Entre 24 y 30 días                  | Maximo 20 días                      | Implica tambien ahorros en costos en MO;asimismo, incremento en la productividad debido a que el colaborador comenzará a trabajar en menos tiempo. | Se buscará reducir el tiempo de reclutamiento y selección, asimismo se cubrirán los puestos que sean necesarios pero que no sean causados por una incorrecta evaluación del desempeño. |
| Índice de rotación  | Total de salidas / total de empleados x 100  | 12%                                 | 5%                                  | Según DNA Human Capital, el costo de una mala contratación puede llegar hasta a 10 veces el sueldo del colaborador (Diario El Comercio 2015).      | Ese valor estimado será producto de las salidas del personal por situaciones no relacionadas a una mala evaluación del desempeño y se irá reduciendo paulatinamente.                   |
| Costo de reclutamiento y selección                                  | Costo hora del analista + pago a la consultora + otros gastos administrativos      | Entre S/ 4.000 y S/ 9.000           | Reducción de 10% el primer año      | Menores costos de reclutamiento y selección.   | La reducción de costos estará dada por una mayor información en los perfiles de puestos producto del SGD y la alineación con los requisitos exigidos.                                  |
| PROCESO DE CAPACITACIÓN   |  |                                     |                                     |  |  |
| VARIABLES   | INDICADORES  | VALOR / NIVEL                       | VALOR ESTIMADO APROXIMADO           | IMPACTO  | COMENTARIOS  |
| Necesidades de capacitación mal elaboradas                          | Capacitaciones inadecuadas   | Alto                                | Eliminado                           | Capacitaciones adecuadas a los perfiles y requerimientos del puesto.   | Las capacitaciones mal elaboradas serán eliminadas debido a que el SGD brindará información relevante para alinear las capacitaciones con los puestos.                                 |
| Costo de capacitación   | Costo de capacitación promedio por trabajador                                      | 20% del sueldo anual del trabajador | 20% del sueldo anual del trabajador | Costo compensado con los resultados obtenidos en la ejecución de la tarea.   | Debido a que se realizarán capacitaciones más alineadas a los requerimientos del puesto, el costo de las mismas será recuperado.   |
| Retorno de la capacitación  | (Beneficio - inversión) / inversión  | Bajo                                | Alto                                | Mayor retorno en la productividad y sobre la inversión realizada para el colaborador.  | Varía según el puesto de trabajo, los objetivos del mismo y las responsabilidades de la posición.  |
| Satisfacción de los colaboradores                                   | Nivel de satisfacción de los colaboradores con relación a la capacitación brindada | Bajo                                | Alto                                | Incremento en el nivel de satisfacción de los colaboradores.   | La motivación de los colaboradores está dada en cierta medida y según las encuestas y entrevistas realizadas por la correcta evaluación del desempeño.                                 |
| PROCESO DE DESARROLLO   |  |                                     |                                     |  |  |
| VARIABLES   | INDICADORES  | VALOR / NIVEL                       | VALOR ESTIMADO APROXIMADO           | IMPACTO  | COMENTARIOS  |
| Incorrecta aplicación del plan de sucesión y del plan de desarrollo | Cantidad de colaboradores ascendidos incorrectamente                               | 50%                                 | 0%                                  | Mejores resultados y mayor nivel de satisfacción de los colaboradores.   | Los ascensos serán dados con objetividad, imparcialidad y haciendo un buen uso de las herramientas del SGD y del modelo de EVD.  |
| Evaluación del desempeño inadecuada                                 | Resultados de la evaluación del desempeño  | Mal                                 | Buena                               | Personal correctamente evaluado y alineado con los puestos y requerimientos organizacionales.  | Se buscará optimizar la evaluación del desempeño de los colaboradores.   |
| Clima laboral (satisfacción y motivación de los empleados)          | Medición del clima laboral   | Bajo                                | Alto                                | Mayor nivel de identificación, satisfacción y motivación de los colaboradores.   | Uno de los factores que desmotiva a los empleados está orientado a la incorrecta aplicación del modelo de EVD.   |
| Desempeño de los colaboradores                                      | Desempeño laboral  | Bajo                                | Alto                                | Mejor desempeño de los colaboradores.  | Se obtendrán mejores resultados en el desempeño de los colaboradores debido a que se encontrarán posicionados en el puesto alienado a su perfil y competencias.                        |

Fuente: Empresa Minera, 2016d; entrevista a Jefe de Capacitación y Desarrollo de Empresa Minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

**Tabla 14. Impacto de los resultados de los procesos de gestión humana en las gerencias core del negocio**

| GERENCIAS CORE            | PROCESO DE SELECCIÓN   |                |  |                 | PROCESO DE CAPACITACIÓN               |   |  |   |  |       | PROCESO DE DESARROLLO             |  |   |      |                          |  |  |  |                                |  |
|---------------------------|--|----------------|--|-----------------|---------------------------------------|---|--|---|--|-------|-----------------------------------|--|---|------|--------------------------|--|--|--|--------------------------------|--|
|                           | Tiempo en reclutamiento y Selección  |                | Índice de rotación   |                 | Necesidades de capacitación           |   | Costo de Capacitación                  |   | Retorno de la capacitación                           |       | Satisfacción de los colaboradores |  | Correcta aplicación del plan de sucesión y del plan de desarrollo |      | Evaluación del Desempeño |  | Clima laboral (satisfacción y motivación de los colaboradores) |  | Desempeño de los colaboradores |  |
|                           | IMPACTO  | VALOR          | IMPACTO  | VALOR PROMEDIO  | IMPACTO                               | VALOR   | IMPACTO                                | VALOR   | IMPACTO  | VALOR | IMPACTO                           | VALOR  | IMPACTO   |      | VALOR                    |  |  |  |                                |  |
| Gerencia de Producción    | Contar con el personal adecuado en el momento requerido, mermando resultados | Maximo 20 días | Se reducirá a 5% el total del personal de la Gerencia de Producción    | 2 colaboradores | Metas alcanzadas según lo planificado | La tasa de incumplimiento se reducirá a menos del 10% en el primer año de implementado el SGD | Costos reducidos y alineados según PDI | Valor reducido al 20 por ciento del sueldo del trabajador,                | Mejor resultados acorde con la capacitación          | Alto  | Puestos cubiertos correctamente   | Mejor evaluación y mejores resultados operativos | Mayor Motivación laboral  | Alto |                          |  |  |  |                                |  |
| Gerencia de Mantenimiento | Contar con el personal adecuado en el momento requerido, mermando resultados | Maximo 20 días | Se reducirá a 5% el total del personal de la Gerencia de Mantenimiento | 2 colaboradores | Metas alcanzadas según lo planificado | La tasa de incumplimiento se reducirá a menos del 10% en el primer año de implementado el SGD | Costos reducidos y alineados según PDI | Valor reducido al 20 por ciento del sueldo del trabajador, asumido por la | Mejor resultados acorde con la capacitación brindada | Alto  | Puestos cubiertos correctamente   | Mejor evaluación y mejores resultados operativos | Mayor Motivación laboral  | Alto |                          |  |  |  |                                |  |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- La operatividad del sistema de gestión de desempeño permite que cada una de las etapas impacte en la siguiente y éstas, en su conjunto, afectan directamente a los diferentes procesos de gestión humana, a las diferentes áreas y gerencias core del negocio.
- El impacto de una incorrecta evaluación del desempeño abarca factores como el clima organizacional, altos costos laborales y procesos productivos afectando a la organización.
- Para implementar las propuestas planteadas es necesario generar un compromiso por parte de los miembros de la organización en todos los niveles (alta dirección, gerencias, colaboradores de niveles intermedios y operativos).
- Los cambios que se plantean realizar en la gestión del sistema de evaluación del desempeño contribuirán a la generación de valor para la organización.
- La implementación del SGD involucra un ahorro en tiempo y dinero, reduciendo costos e incrementando las ganancias producto de los mejores resultados obtenidos, sumado las mejoras en el desempeño y un mejor clima laboral, por lo que se puede concluir que dicha implementación genera valor para la organización.

### **Recomendaciones**

- Como recomendaciones finales se propone implementar un sistema de gestión del desempeño que se encuentre alineado con el modelo de evaluación del desempeño actual.
- Asimismo, se propone concientizar y generar un mayor compromiso por parte de los colaboradores que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño, con información clara, notoriedad e importancia (impacto) de su intervención en el proceso.
- Para determinar el potencial de los trabajadores se deberán de considerar las competencias especificadas por la organización.
- A los miembros del comité se les enviará previamente el cronograma de evaluación y la información del evaluado de manera digital y encriptada para que ellos se preparen antes de la reunión, reduciendo tiempos y costos en la duración del mismo.
- El jefe inmediato realizará un seguimiento mensual sobre el avance del PDI del colaborador, así como también con relación a sus metas definidas.

- La Gerencia de Desarrollo Organizacional se debe comprometer a seguir los pasos establecidos en el SGD, para su correcta aplicación.
- Sensibilizar a la alta gerencia sobre los beneficios que genera la aplicación del SGD y que este compromiso decante en las gerencias de línea de la empresa, haciendo un efecto multiplicador, logrando que el SGD se implemente y genere valor para la organización.

## Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Gránica S.A.
- Arias, G. y Heredia, E. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: Ed. Trillas.
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Cengage Learning.
- Boudreau, J. y Ramstad, P. (2005). "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition". En: *Human Resource Management*. Vol. 44, N°2.
- Chapman, A. (2004). "Análisis DOFA y análisis PEST". En: *degerencia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2016. Disponible en: <[http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)>.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edición Mc Graw. Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Consejo Editorial. (2015). "Sobre el conflicto en La Oroya por el caso Doe Run: ¿Morir de hambre o morir contaminado? Análisis del conflicto y el rol cómplice del Estado". En: *parthenon.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/09/2016. Disponible en: <<http://www.parthenon.pe/editorial/sobre-el-conflicto-en-la-oroya-por-el-caso-doe-run-morir-de-hambre-o-morir-contaminado-analisis-del-conflicto-y-el-rol-complice-del-estado/>>.
- Consultora Novatios. (2005). "Modelo TopPerformance". En: *novations.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2016. Disponible en: <[www.novations.com](http://www.novations.com)>.
- Cravino, L. (s.f.). "Gestión de desempeño, hora de predecir". En: *aoconsulting.com.ar*. [PDF]. Fecha de consulta: 06/01/2017. Disponible en: <[http://www.aoconsulting.com.ar/destacados/articulos/gestion\\_de\\_desempno\\_hora\\_de\\_predecir.pdf](http://www.aoconsulting.com.ar/destacados/articulos/gestion_de_desempno_hora_de_predecir.pdf)>.
- Defensoría del Pueblo. (2015). "IV. Conflictos sociales de acuerdo a tipo". En: Reporte Mensual de Conflictos Sociales. N.º 138, agosto 2015. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2016. Disponible en: <<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2015/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-138--Agosto--2015.pdf>>.

- Empresa Minera. (2004). “Manual de Políticas y Cultura”. Documento interno.
- Empresa Minera. (2014). “Manual de Evaluación de Desempeño”. Documento interno.
- Empresa Minera. (2015). “Documento de Plan Estratégico”. Documento interno.
- Empresa Minera. (2016a). “Información financiera y de producción”. Documento interno.
- Empresa Minera. (2016b). “Planilla 2016 de Empresa Minera”. [Base de datos]. Documento interno.
- Empresa Minera. (2016c). “Manual de Inducción”. Documento interno.
- Empresa Minera. (2016d). “Reporte del Área de Desarrollo Humano Organizacional”. Documento interno.
- Empresa Minera. (2017). “Informe de Resultados por Puesto de Trabajo – Empresa Minera años 2014-2016”. Documento interno.
- Empresa Minera. (s.f.a). “Documento Informativo del Área de DHO”. Documento interno.
- Empresa Minera. (s.f.b). “Problemas encontrados en el modelo de EVD”. Documento interno.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Prentice Hall.
- Guerrero, B. (1996). “Evaluación del Desempeño Más allá del ritual”. En: *Carta Administrativa*. N°84, abril-junio.
- Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. España: Gránica.
- Korn Ferry. (s.f.). “Developing Learning Agility”. En: *kornferry.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2016. Disponible en: <<http://www.kornferry.com/developing-learning-agility>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (s.f.). “Encuesta de Expectativas Macroeconómicas”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2016. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>>.
- Mora, C. (2012). “Gerencia y compromiso con la Evaluación del Desempeño”. En: *entorno-empresarial.com*. [En línea]. 01 de junio de 2012. Fecha de consulta: 03/12/2016. Disponible en: <<http://www.entorno-empresarial.com/articulo/6612/gerencia-y-compromiso-con-la-evaluacion-del-desempeno>>.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). “Business Model Canvas”. En: *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Palacios, J. (2005). *Psicología evolutiva: Teorías y Métodos*. España: Alianza Editorial.

Parra, L. (2009). “Modelo de desarrollo del potencial humano basado en competencias para el desarrollo de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali”. En: *Entramado*. Vol. 6, núm. 1, enero-junio de 2010. Colombia: Universidad Libre Cali. Fecha de consulta: 20/01/2016. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265419646003>>.

Sisternes, A. (2013). “El zinc como metal industrial”. En: *rankia.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2016. Disponible en: <<http://www.rankia.pe/blog/materias-primas/1625746-zinc-como-metal-industrial>>.

Targhetta, J. (2014). “Los Mercados Mundiales de Metales Fortalezas e Incertidumbres”. En: *ifema.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2016. Disponible en: <[http://www.ifema.es/web/ferias/foro\\_minero/ponencias\\_2014/javier\\_targhetta\\_16jun.pdf](http://www.ifema.es/web/ferias/foro_minero/ponencias_2014/javier_targhetta_16jun.pdf)>.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.

Woolfolk, A. (2002). *Psicología Educativa*. Novena edición. España: Editorial Pearson Educación.



## **Anexos**

## **Anexo 1. Análisis de las fuerzas competitivas**

Según Porter (2008), «[...] comprender la estructura de un sector [...] es clave para un posicionamiento estratégico eficaz». Por ello, el análisis de las fuerzas competitivas permite determinar la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo».

### **1. Rivalidad entre empresas competidoras**

El sector minero en general cuenta con varias aristas, con respecto al tipo de mineral que se explota, en nuestro caso en particular, nuestra empresa en cuestión es la única que cuenta con su propia planta refinadora del mineral zinc, es por ello que por el momento, no cuenta con rivales, en el sentido que no hay empresa minera en el Perú que refine el mineral y ofrezca un producto terminado con 99.9% de pureza.

Es importante mencionar que la planta de refinación de la empresa minera, es la quinta mayor refinería de zinc a nivel Latinoamérica.

### **2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Actualmente, la entrada de nuevos competidores es poco probable, debido a que en el país es la única planta de refinación que produce el zinc con 99.9% de pureza. Si bien es cierto el precio de este metal se ha mantenido, existen barreras de entrada como:

- Capital de trabajo. La inversión es elevada en la compra de maquinarias y demás equipos especializados.
- Adjudicación de terreno o espacio para la explotación de nuevos proyectos de minería. Representa un gran reto para los inversionistas de este rubro, dado que su búsqueda debe ser autorizada por el Gobierno, teniendo en cuenta los temas sociales y medio ambientales.
- Recurso humano. El personal experimentado y con el know how del negocio es un recurso indispensable para el éxito en el rubro. En la empresa minera en estudio, el core de procesos está conformado por personal que proviene de Brasil.

### **3. Amenaza de productos sustitutos**

Teniendo en cuenta las características del producto que se ofrece, el cual se regulan por normas internacionales de pureza del producto: metal zinc; un riesgo podría ser la facilidad del cliente en reemplazar el producto que brinda la empresa por otro sustituto u otra empresa que ofrece el zinc pero con menor calidad en la pureza. Sin embargo se ha comprobado que el nivel de pureza que brindamos es insustituible por otras empresas a nivel de nuestro país, por ello nuestro cliente está fidelizado, ya que que este alteraría los estándares de calidad de sus productos (zinc – insumo), así mismo nuestro servicio de atención al cliente es óptimo.

### **4. Poder de negociación de los proveedores**

En el caso de la empresa minera en estudio, tenemos proveedores críticos, los proveedores directos tienen alto poder de negociación, ya que son personal expatriado. Los proveedores indirectos la negociación es baja ya que existe en el mercado varias empresas que nos podrían brindar el mismo servicio.

Hemos encontrado dos tipos de proveedores: directos (relacionados al CORE del negocio) e Indirectos (actividades no relacionadas con el Core del negocio). Es importante mencionar que en el caso de los proveedores de tipo directo, en la mayoría de los casos, es personal expatriado especializado en ciertas actividades clave en el complejo proceso de refinado del mineral, a quienes se les otorga un trato especial, tanto en las condiciones de trabajo como remuneración,

por ende la empresa mantiene sus políticas de retención de estos colaboradores con cuidado, dado que es difícil y costoso conseguirlo.

En el caso del transporte del mineral, el poder negociación también es alto, puesto que la empresa no posee flota propia de camiones y los servicios de transporte de carga son especializados, necesiándose un tipo de transporte acorde al tipo de carga (en contenedores, sobredimensionada y de proyecto). Estos proveedores exigen una retribución puntual y competitiva.

**Tabla A. Grupo de proveedores**

| Proveedores  |  | Nivel de negociación |
|--|--|----------------------|
| Directos<br>(giro del negocio)                                   | Insumos químicos para el proceso   | Bajo                 |
|  | Maquinaria pesada (transporte de concentrados)   | Bajo                 |
|  | Proceso de refinamiento complejo (personal expatriado)   | Alto                 |
|  | Maquinaria para extracción y como parte de proceso de refinación   | Medio                |
|  | Herramientas de trabajo  | Bajo                 |
|  | Mano de obra operativa   | Bajo                 |
|  | Uniformes  | Bajo                 |
|  | Equipos de protección de personal  | Bajo                 |
|  | Empresas de capacitación especializada (certificaciones o curso técnicos relacionados a procesos core del negocio) | Medio                |
|  | Agente aduanero  | Medio                |
| Indirectos   | Empresa de transporte de barras y jumbos al exterior del país  | Alto                 |
|  | Transporte de personal   | Bajo                 |
|  | Vehículos ligeros (para gerentes)  | Bajo                 |
|  | Vigilancia   | Bajo                 |
|  | Limpieza   | Bajo                 |
|  | Alimentación   | Bajo                 |
|  | Personal administrativo  | Medio                |
| Empresas de capacitación genérico (cursos técnicos y de gestión) | Bajo   |                      |

Fuente: Hax y Majluf, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

## 5. Poder de negociación de los consumidores

Como ya hemos mencionado, la empresa cuenta principalmente con un cliente proveniente del extranjero. Nuestro producto es insumo para otros que elabora nuestro cliente y requiere de una alta pureza y calidad. Si bien es cierto se podría inferir que nuestro cliente tiene un poder negociación alto, en la práctica esto se ve opacado dado que el zinc forma parte y es base de un proceso productivo de nuestro cliente, motivo por el cual se ha vuelto una relación interdependiente en la que se sigue el modelo de “ganar-ganar” para ambas empresas.

En este punto debemos tener en cuenta que la empresa minera en estudio es la tercera en producción a nivel mundial y la quinta a nivel de Latinoamérica.

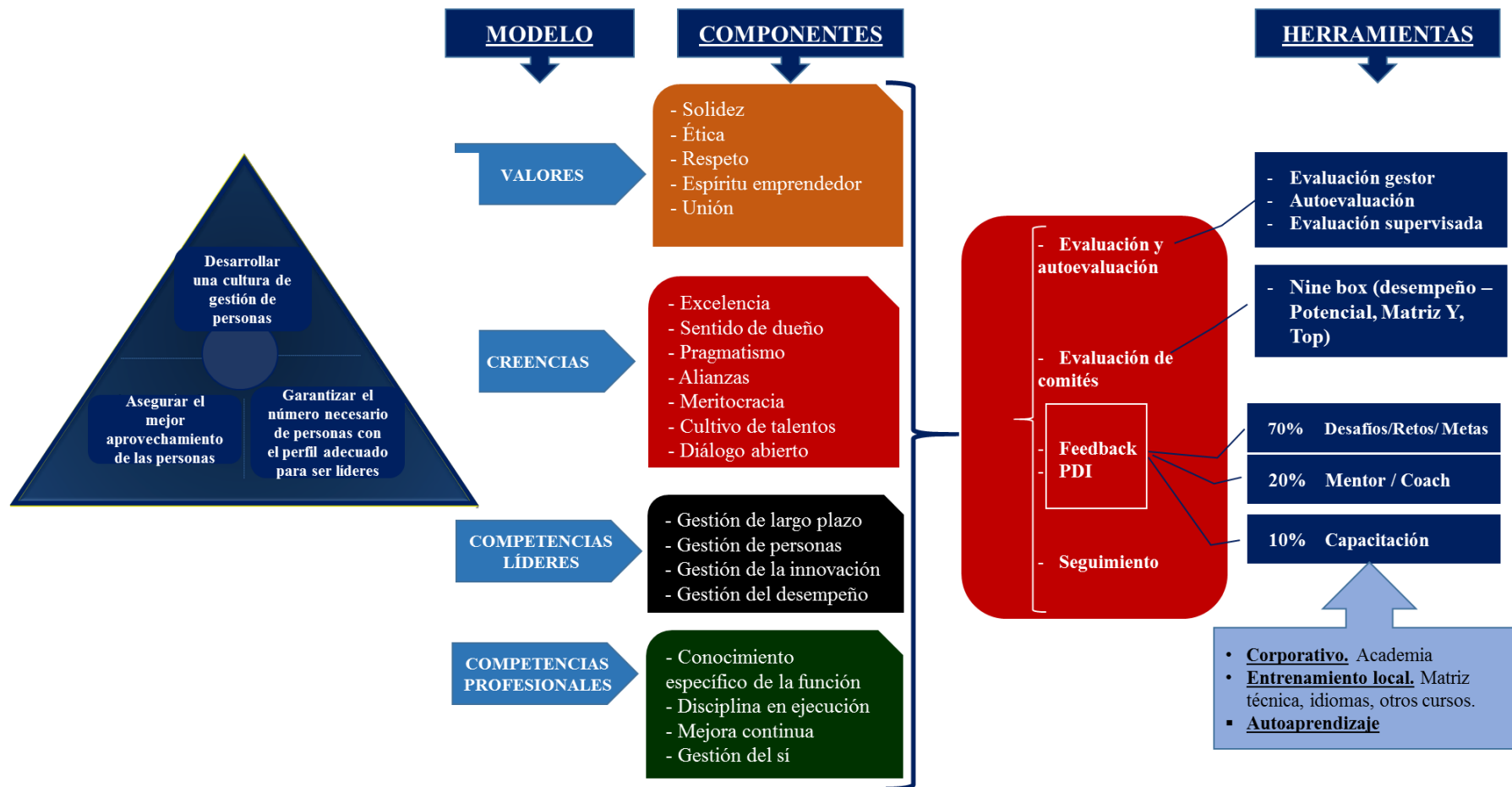
**Tabla B. Distribución de personal (jefaturas y supervisores) de la empresa minera**

|                        | Gerencias                               | Jefes     | Supervisores | Total      |
|------------------------|---|-----------|--------------|------------|
| <b>Gerencias core</b>  | Mantenimiento                           | 15        | 18           | 33         |
|                        | Producción                              | 22        | 23           | 45         |
|                        | <b>Sub total</b>                        | <b>37</b> | <b>41</b>    | <b>78</b>  |
| <b>Otras gerencias</b> | Compras y logística                     | 5         | 1            | 6          |
|                        | Seguridad Salud y Medio Ambiente (SSMA) | 5         | 3            | 8          |
|                        | Dho                                     | 3         | 1            | 4          |
|                        | Legal                                   | 2         | 2            | 4          |
|                        | Finanzas                                | 3         | 1            | 4          |
|                        | <b>Subtotal</b>                         | <b>18</b> | <b>8</b>     | <b>26</b>  |
|                        | <b>Total</b>                            | <b>55</b> | <b>49</b>    | <b>104</b> |

Fuente: Empresa Minera, 2016b.

Elaboración: Propia, 2017.

## Anexo 2. Modelo de gestión humana de la empresa minera



Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 3. Análisis de resultados

A continuación se revisará el proceso fundamental para efectuar el análisis cuantitativo y cualitativo de la investigación. Se muestra la secuencia de análisis, incluyendo en primer lugar la descripción de las unidades informantes encuestadas; seguidamente, se presentan los resultados y alcances sobre las variables en estudio. El análisis estadístico se centra en el uso y la interpretación de los métodos.

#### Métodos de análisis de datos

Luego de la aplicación de los instrumentos se procesó la información utilizando el paquete estadístico SPSS versión 23 y el programa Excel 2013 para Windows, para la confección de la base de datos y obtener rápidamente los resultados estadísticos y gráficos. Los análisis que se emplearon son estadísticas descriptivas de las variables de estudio como tablas de frecuencias, gráficos de barras y estadísticos de posición por ser variables ordinales.

Se construirá el baremo para medir la percepción del modelo de evaluación del desempeño de la siguiente manera:

**Tabla A. Baremo**

| Categorías                     | Puntaje    |
|--------------------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo       | De 11 a 20 |
| En desacuerdo                  | De 20 a 29 |
| Ni en desacuerdo ni de acuerdo | De 29 a 38 |
| De acuerdo                     | De 38 a 47 |
| Totalmente de acuerdo          | Mayor a 47 |

Nota: Como las preguntas tienen valoración del 1 al 5 el máximo puntaje obtenido sería 55 y el mínimo 11.  
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el análisis de asociación se usó el coeficiente de Speaman y el Test Chi Cuadrado por ser variables cualitativas y en escala ordinal. Para el análisis cualitativo se usó la técnica de la palabra clave, recomendada para preguntas abiertas en las entrevistas.

#### Confiabilidad

La tabla 1 muestra el coeficiente de confiabilidad del cuestionario de percepción del modelo de evaluación de desempeño, que consta de 11 preguntas (ítems) en escala ordinal tipo Likert con valoración del 1 al 5 (desde muy en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo). Como se puede observar, todos los ítems superan el 91% de confiabilidad lo que indica que existe consistencia interna entre las preguntas para medir la percepción acerca del modelo, siendo un instrumento en confiable en un 93%.

**Tabla B. Estadísticos descriptivos de la encuesta de relacionada al modelo de evaluación de desempeño de una empresa minera**

| Variables   | Correlación ítem-test corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|---------------------------------|---|
| Se cumple con las fechas indicadas para ejecución de la evaluación y autoevaluación             | .704                            | .924  |
| En la etapa de capacitación, me comunican la importancia del modelo de evaluación del desempeño | .626                            | .928  |
| Me informan sobre mis resultados en la evaluación del desempeño                                 | .605                            | .929  |
| Tengo claro cómo funciona cada una de las etapas del modelo de evaluación del desempeño         | .625                            | .928  |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla B. Estadísticos descriptivos de la encuesta de relacionada al modelo de evaluación de desempeño de una empresa minera (continúa de la página anterior)**

| Variables  | Correlación item-test corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--|---------------------------------|---|
| Me brindan una correcta retroalimentación con relación a mis resultados de la evaluación del desempeño     | .794                            | .920  |
| Mi jefe inmediato me apoya en la elaboración de mi Plan de Desarrollo Individual (PDI)                     | .745                            | .923  |
| Me realizan un seguimiento oportuno y adecuado con relación a mi desempeño y al cumplimiento de mi PDI     | .832                            | .918  |
| Me siento satisfecho con mis resultados de la última evaluación del desempeño                              | .681                            | .926  |
| Los ascensos son llevados a cabo con un criterio objetivo y teniendo en cuenta la evaluación del desempeño | .717                            | .924  |
| Se encuentra identificado con el modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera                   | .748                            | .923  |
| Se encuentra satisfecho con el modelo actual de evaluación del desempeño                                   | .813                            | .920  |
| Coeficiente Alpha General: 93%   |                                 |   |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Presentación y análisis de las características sociodemográficas

En la tabla 2 se puede observar que el 76,79% de los encuestados presenta un tiempo en la empresa que va desde 1 a 5 años de servicio, es decir la mayoría. Por otro lado, solo el 5,36% tiene menos de 1 año laborando en la empresa minera.

**Tabla C. Tiempo en la empresa minera**

| Categoría      | Frecuencia | %       |
|----------------|------------|---------|
| Menos de 1 año | 3          | 5,36%   |
| De 1 a 5 años  | 43         | 76,79%  |
| Más de 5 años  | 10         | 17,85%  |
| Total          | 56         | 100,00% |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

En la tabla 3 se puede observar que el 64,29% de los encuestados son varones; es decir, más de la mitad; solo el 35,71% son mujeres, de ello se deduce el predominio del género masculino.

**Tabla D. Género del encuestado**

| Categoría | Frecuencia | %       |
|-----------|------------|---------|
| Femenino  | 20         | 35,71%  |
| Masculino | 36         | 64,29%  |
| Total     | 56         | 100,00% |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

**Tabla E. Edad del encuestado**

| Categoría     | Frecuencia | %       |
|---------------|------------|---------|
| Entre 26 - 35 | 12         | 21,43%  |
| Entre 36 - 45 | 25         | 44,64%  |
| Entre 46 - 55 | 19         | 33,93%  |
| Total         | 56         | 100,00% |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

En la tabla 4 se puede observar que el 44,64% de los encuestados presenta edades que oscilan entre 33 y 45 años, mientras que el 33,93% presentan edades entre 46 y 55 años y el 21,43% presentan edades entre 26 y 35 años.

En la tabla 5 muestra que el 35,71% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el lugar, fecha y horario adecuado para capacitación sobre el proceso de evaluación de desempeño, mientras que el 33,93 % opinan estar de acuerdo a totalmente de acuerdo.

**Tabla F. ¿El lugar, fechas y horario son los adecuados para capacitarnos sobre el proceso de evaluación de desempeño?**

| Categoría                      | Frecuencia | %       |
|--------------------------------|------------|---------|
| En desacuerdo                  | 17         | 30,36%  |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 20         | 35,71%  |
| De acuerdo                     | 17         | 30,36%  |
| Totalmente de acuerdo          | 2          | 3,57%   |
| Total                          | 56         | 100,00% |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

**Presentación y análisis de los resultados de la encuesta relacionada al modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera**

Se analizaron los estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems del instrumento, los cuales se muestran en la tabla G, de los cuales se puede observar que la mayoría de los ítems promedian como ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), a excepción del ítem “Me realizan un seguimiento oportuno y adecuado con relación a mi desempeño y al cumplimiento de mi PDI” ya que muestra una mediana de en desacuerdo (2). Se puede afirmar también que la mayoría de las respuestas de los encuestados se centran en una opinión indiferente (Me: mediana).

**Tabla G. Estadísticos descriptivos de la encuesta de relacionada al modelo de evaluación de desempeño de una empresa minera**

| Variables  | Me | Q3 | M    | DE    | As    | Cs     | CV   |
|--|----|----|------|-------|-------|--------|------|
| Se cumple con las fechas indicadas para ejecución de la evaluación y autoevaluación                        | 3  | 4  | 2,86 | .962  | .423  | -.962  | .337 |
| En la etapa de capacitación, me comunican la importancia del modelo de evaluación del desempeño            | 3  | 4  | 3,05 | .923  | .035  | -.882  | .302 |
| Me informan sobre mis resultados en la evaluación del desempeño  | 3  | 4  | 3,04 | .953  | .058  | -1.073 | .314 |
| Tengo claro cómo funciona cada una de las etapas del modelo de evaluación del desempeño                    | 3  | 4  | 3,13 | .955  | -.128 | -.504  | .305 |
| Me brindan una correcta retroalimentación con relación a mis resultados de la evaluación del desempeño     | 3  | 3  | 2,77 | .972  | .614  | -.315  | .351 |
| Mi jefe inmediato me apoya en la elaboración de mi Plan de Desarrollo Individual (PDI)                     | 3  | 4  | 2,73 | 1,036 | .466  | -.513  | .379 |
| Me realizan un seguimiento oportuno y adecuado con relación a mi desempeño y al cumplimiento de mi PDI     | 2  | 3  | 2,52 | .914  | 1,129 | 1,243  | .363 |
| Me siento satisfecho con mis resultados de la última evaluación del desempeño                              | 3  | 3  | 2,84 | .757  | .800  | .768   | .267 |
| Los ascensos son llevados a cabo con un criterio objetivo y teniendo en cuenta la evaluación del desempeño | 3  | 3  | 2,91 | .745  | .420  | 1,352  | .256 |
| Se encuentra identificado con el Modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera                   | 3  | 3  | 2,79 | .825  | .827  | 1,149  | .296 |
| Se encuentra satisfecho con el modelo actual de evaluación del desempeño                                   | 3  | 3  | 2,70 | .851  | 1,005 | 1,095  | .316 |

Nota: Q1=primer cuartil; Me= Mediana; Q3=Tercer cuartil; M=Media; DE=desviación estándar;  
As=asimetría; Cs=Curtosis; CV=coeficiente de variación;  
Fuente: Elaboración propia, 2017.



La tabla muestra que el 44,64% de los encuestados indican que no se cumple con la fecha indicada para ejecución de la evaluación y autoevaluación.

**Tabla H. Se cumple con las fechas indicadas para ejecución de la evaluación y autoevaluación**

| Categoría                      | Frecuencia | %              |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Muy en desacuerdo              | 1          | 1,79%          |
| En desacuerdo                  | 25         | 44,64%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 23,21%         |
| De acuerdo                     | 15         | 26,79%         |
| Totalmente de acuerdo          | 2          | 3,57%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>  | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla I muestra que el 32,14% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que, en la etapa de capacitación, comunican la importancia del modelo de evaluación del desempeño. El 35,71% están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el 32,15% están en desacuerdo o muy en desacuerdo.

**Tabla I. En la etapa de capacitación, me comunican la importancia del modelo de evaluación del desempeño**

| Categoría                      | Frecuencia | %              |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Muy en desacuerdo              | 1          | 1,79%          |
| En desacuerdo                  | 17         | 30,36%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18         | 32,14%         |
| De acuerdo                     | 18         | 32,14%         |
| Totalmente de acuerdo          | 2          | 3,57%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>  | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla J muestra que el 37,5% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se informa al personal sobre sus resultados en la evaluación del desempeño; el 35,72% están en desacuerdo o muy en desacuerdo, y el 26,79% están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla J. Me informan sobre mis resultados en la evaluación del desempeño**

| Categoría                      | Frecuencia | %              |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Muy en desacuerdo              | 1          | 1,79%          |
| En desacuerdo                  | 19         | 33,93%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15         | 26,79%         |
| De acuerdo                     | 19         | 33,93%         |
| Totalmente de acuerdo          | 2          | 3,57%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>  | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla K muestra que el 35,71% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que tienen claro cómo funciona cada una de las etapas del modelo de evaluación del desempeño; el 37,5% están de acuerdo o totalmente de acuerdo, y el 26,78% están en desacuerdo o muy en desacuerdo.

**Tabla K. Tengo claro cómo funciona cada una de las etapas del modelo de evaluación del desempeño**

| Categoría                      | Frecuencia | %              |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Muy en desacuerdo              | 2          | 3,57%          |
| En desacuerdo                  | 13         | 23,21%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 20         | 35,71%         |
| De acuerdo                     | 18         | 32,14%         |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5,36%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>  | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla L muestra que el 44,64% de los encuestados están en desacuerdo en que se le brinda una correcta retroalimentación con relación a los resultados de su evaluación del desempeño; el 28,57% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 17,86% están de acuerdo.

**Tabla L. Me brindan una correcta retroalimentación con relación a mis resultados de la evaluación del desempeño**

| Categoría                      | Frecuencia | %              |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Muy en desacuerdo              | 2          | 3,57%          |
| En desacuerdo                  | 25         | 44,64%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16         | 28,57%         |
| De acuerdo                     | 10         | 17,86%         |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5,36%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>  | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla M muestra que el 42,86% de los encuestados están en desacuerdo en que el jefe inmediato le apoya en la elaboración de su Plan de Desarrollo Individual (PDI), mientras que el 25% están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

**Tabla M. Mi jefe inmediato me apoya en la elaboración de mi Plan de Desarrollo Individual (PDI)**

| Categoría                      | Frecuencia | %              |
|--------------------------------|------------|----------------|
| Muy en desacuerdo              | 4          | 7,14%          |
| En desacuerdo                  | 24         | 42,86%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 25,00%         |
| De acuerdo                     | 11         | 19,64%         |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5,36%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>  | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla N muestra que el 55,36% de los encuestados están en desacuerdo en que le realizan un seguimiento oportuno y adecuado con relación a su desempeño y al cumplimiento de su PDI, mientras que el 26,79% están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla N. Me realizan un seguimiento oportuno y adecuado con relación a mi desempeño y al cumplimiento de mi PDI**

| <b>Categoría</b>               | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>       |
|--------------------------------|-------------------|----------------|
| Muy en desacuerdo              | 3                 | 5,36%          |
| En desacuerdo                  | 31                | 55,36%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15                | 26,79%         |
| De acuerdo                     | 4                 | 7,14%          |
| Totalmente de acuerdo          | 3                 | 5,36%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>         | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla O muestra que el 51,79% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se siente satisfecho con sus resultados de la última evaluación del desempeño, mientras que el 33,93% están en desacuerdo.

**Tabla O. Me siento satisfecho con mis resultados de la última evaluación del desempeño**

| <b>Categoría</b>               | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>       |
|--------------------------------|-------------------|----------------|
| En desacuerdo                  | 19                | 33,93%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 29                | 51,79%         |
| De acuerdo                     | 6                 | 10,71%         |
| Totalmente de acuerdo          | 2                 | 3,57%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>         | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla P muestra que el 60,71% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los ascensos son llevados a cabo con un criterio objetivo y teniendo en cuenta la evaluación del desempeño.

**Tabla P. Los ascensos son llevados a cabo con un criterio objetivo y teniendo en cuenta la evaluación del desempeño**

| <b>Categoría</b>               | <b>Frecuencia</b> | <b>%</b>       |
|--------------------------------|-------------------|----------------|
| Muy en desacuerdo              | 1                 | 1,79%          |
| En desacuerdo                  | 13                | 23,21%         |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 34                | 60,71%         |
| De acuerdo                     | 6                 | 10,71%         |
| Totalmente de acuerdo          | 2                 | 3,57%          |
| <b>Total</b>                   | <b>56</b>         | <b>100,00%</b> |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla Q muestra que el 50% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se encuentra identificado con el modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera, mientras que el 35,71% están en desacuerdo.

**Tabla Q. Se encuentra identificado con el modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera**

| Categoría                      | Frecuencia | %       |
|--------------------------------|------------|---------|
| Muy en desacuerdo              | 1          | 1,79%   |
| En desacuerdo                  | 20         | 35,71%  |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 28         | 50,00%  |
| De acuerdo                     | 4          | 7,14%   |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5,36%   |
| Total                          | 56         | 100,00% |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla R muestra que el 41,07% de los encuestados están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se encuentra satisfecho con el modelo actual de evaluación del desempeño, mientras que el 44,64% están en desacuerdo.

**Tabla R. Se encuentra satisfecho con el modelo actual de evaluación del desempeño**

| Categoría                      | Frecuencia | %       |
|--------------------------------|------------|---------|
| Muy en desacuerdo              | 1          | 1,79%   |
| En desacuerdo                  | 25         | 44,64%  |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 23         | 41,07%  |
| De acuerdo                     | 4          | 7,14%   |
| Totalmente de acuerdo          | 3          | 5,36%   |
| Total                          | 56         | 100,00% |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

La tabla S muestra que al 82,14% de los encuestados le parece que el modelo de evaluación más idóneo es el modelo B (opción B), mientras que solo al 17,86% le parece que es el modelo A (opción A).

**Tabla S. ¿Cuál modelo de evaluación del desempeño le parece el más idóneo?**

| Categoría | Frecuencia | %       |
|-----------|------------|---------|
| Opción A  | 10         | 17,86%  |
| Opción B  | 46         | 82,14%  |
| Total     | 56         | 100,00% |

Fuente: Encuesta relacionada al modelo de evaluación de desempeño de la empresa minera.  
Elaboración: Propia, 2017.

### **Presentación y análisis de los resultados de la entrevista a profundidad relacionada al modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera (técnica de la palabra clave)**

Es un sistema de asociación de palabras o conceptos nuevos con palabras e imágenes clave que tienen un sonido similar (Woolfolk 2002: 262).

A continuación se presenta el análisis cualitativo de la entrevista realizada a 10 miembros del Comité de Evaluación del Desempeño:

#### **1. Podría explicar el modelo de evaluación del desempeño de la empresa minera**

Los miembros del Comité entrevistados definen la evaluación de desempeño de la empresa, como un modelo que se basa en cuatro pilares: Evaluación y autoevaluación, Comité, Feedback y Plan de Desarrollo Individual (PDI), y Seguimiento. Afirman que este modelo implica la evaluación de los colaboradores para la mejora del desempeño.

## **2. ¿Cuál es su opinión con respecto a dicho modelo?**

La opinión de los miembros del Comité entrevistados respecto al modelo de evaluación del desempeño, se centra en que se trata de un modelo interesante e importante que sirve para evaluar la producción individual de cada colaborador, pero existen deficiencias en su aplicación, generando algunas veces poca credibilidad y mucha desconfianza por parte de los colaboradores evaluados.

## **3. ¿Qué aspectos mejoraría del modelo de evaluación de desempeño?**

La mayoría de los entrevistados afirma que el modelo de evaluación de desempeño debe mejorar en hacer una planificación previa, en dar una retroalimentación constante; también debe haber sensibilización para los colaboradores y compromiso por parte de los evaluadores. Es muy importante mejorar en el cumplimiento del cronograma de ejecución y su respectivo seguimiento.

## **4. ¿Qué aspectos positivos le encuentra al modelo de evaluación del desempeño?**

Según los miembros del Comité entrevistados, aseguran que el modelo de evaluación de desempeño muestra aspectos positivos, siendo los más resaltantes la variedad de herramientas utilizadas (Nine box, Learning agility, Matriz Y), la antigüedad de su uso y su solidez, la elaboración del PDI, pero indican que el incumplimiento del cronograma o el plan de desarrollo hace que el modelo no sea confiable.

## **5. Bajo su percepción, ¿cuan involucrados considera que se encuentran los colaboradores con relación al proceso de evaluación del desempeño?**

Para los miembros del Comité entrevistados, los colaboradores se encuentran poco involucrados con el proceso de evaluación de desempeño, ya que puede que en un inicio se refleje satisfacción en las capacitaciones dadas por Recursos Humanos, pero no hay compromiso en el cumplimiento por parte de los jefes y debido a la presión del tiempo se corren los plazos, dejando así incompleta las actividades del cronograma y la ejecución del PDI. Por ello recomendad necesario las estrategias de comunicación y sensibilización.

## **6. ¿Cuáles son a su criterio los principales problemas en la etapa de autoevaluación y evaluación?**

Los miembros del Comité entrevistados apuntan como principales problemas en la etapa de autoevaluación y evaluación del desempeño los siguientes: la falta de comunicación, la falta de sensibilización por parte de los colaboradores, no se toma importancia por parte de los jefes, incumplimiento de las fechas, no se desarrolla el PDI, todo esto hace que la información recabada no sea la más adecuada

## **7. ¿Cuánto tiempo viene participando como parte del Comité de Evaluación de Desempeño?**

Los entrevistados afirman haber participado como parte del comité de evaluación de desempeño de la empresa minera, entre tres y cinco años.

## **8. ¿Cómo ha sido su experiencia participando en el Comité de Evaluación de Desempeño? ¿Cuál ha sido su rol en el Comité de Evaluación de Desempeño?**

Según los miembros del Comité entrevistados, refieren que su experiencia ha sido mediamente satisfactoria; en su mayoría, afirman que el proceso de evaluación no se lleva a cabo con el debido tiempo de acuerdo a los estándares establecidos por el corporativo, para determinar las oportunidades de mejora de los colaboradores y poder clasificarlos adecuadamente.

**9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de los comités?, ¿utilizan las herramientas que brinda dicho proceso?, ¿por qué?**

Para los miembros del Comité entrevistados el proceso de evaluación del desempeño de una empresa se lleva a cabo con la elección de un miembro de comité que represente a cada área evaluada, incluyendo a un representante del área de Desarrollo Humano Organizacional (DHO) y a uno o dos gerentes. El proceso de evaluación es un proceso dinámico donde se proponen varias herramientas proporcionadas por la DHO que, según los entrevistados, no se llegan a usar en su mayoría por la premura del tiempo, determinando así a los colaboradores en un box sin mayor análisis.

**10. ¿Cuáles son a su criterio los principales problemas en la etapa de comités?**

Los entrevistados afirman que los principales problemas en la etapa de comités son la subjetividad, la falta de conocimiento, la parcialización de los resultados, el exceso de herramientas, la rapidez del proceso, la falta de sensibilización a los trabajadores.

**11. ¿Conoce la metodología Nine box?, ¿en qué consiste?**

Para los miembros del Comité entrevistados, el Nine box es una metodología que consiste en ubicar a los trabajadores en una casilla de acuerdo a su desempeño, potencial y desarrollo dentro de la empresa, para determinar oportunidades de mejora o medidas correctivas.

**12. ¿Qué piensas acerca de calibración?, ¿este proceso del comité le parece que se realiza de manera objetiva?, ¿por qué?**

Según los miembros de Comité entrevistados, la calibración es un proceso en el cuál se especifica el nivel de desempeño que muchas veces es subjetiva porque no se usan herramientas, falta compromiso, no hay parcialización de áreas, y la ubicación del box es subjetiva ya que depende de la persona de mayor jerarquía que se encuentre en el comité.

**13. ¿En líneas generales, que le pareció la experiencia de conformar el Comité de Evaluación?**

Los miembros del Comité entrevistados opinan que fue una experiencia interesante y que, a pesar de los inconvenientes fue enriquecedora, no obstante se resaltan aspectos negativos como la falta de objetividad, la falta de efectividad, la falta de análisis o discusión, la falta de conciencia en la importancia del desarrollo.

**14. ¿Cuáles son a su criterio los principales problemas en la etapa de Feedback y PDI?**

Los miembros del Comité entrevistados opinan que los principales problemas para llevar a cabo el feedback y el PDI son el incumplimiento de los tiempos, que no se realizan de manera constante, no se toma la seriedad del caso por la falta de compromiso por parte de los jefes y colaboradores, el PDI no siempre se cumple ya que hay colaboradores a los que no se les capacita, el tiempo de los jefes para dar el feedback a sus trabajadores es corto y a veces solo por cumplir un trámite. Cabe destacar que la persona que realiza dicha actividad debe estar capacitada sobre las técnicas para que así se ajusten a los inconvenientes.

**15. ¿Cuáles son a su criterio los principales problemas en la etapa de seguimiento?**

Según los miembros del Comité entrevistados, los principales problemas en la etapa del seguimiento son la orientación de tareas, el incumplimiento de objetivos del área, el poco involucramiento que hace que el seguimiento se dé a veces cuando hay presión del corporativo y no de manera constante, no se da un seguimiento general por falta de tiempo o porque no es prioridad dentro de la gestión de la empresa.

**16. ¿Cómo mejoraría el modelo de evaluación del desempeño actual?**

Los miembros del Comité entrevistados opinan que el modelo de evaluación del desempeño actual mejoraría si se agregara una etapa de planificación previa, un plan de monitoreo, seguimiento

constante, mayor énfasis en la sensibilización y concientización por parte de la gerencia, que se lleve a cabo el cumplimiento del cronograma y un constante feedback en el desempeño del colaborador.

**17. ¿Algún otro comentario adicional con relación al modelo de evaluación de desempeño que no hayamos abarcado en la presente entrevista?**

Para los miembros del comité entrevistados también sería bueno que se tomen en cuenta otros temas acerca del modelo de evaluación del desempeño, como el alineamiento entre la gestión humana y las demás áreas, así como el proceso de feedback debe mostrar la línea de carrera y el apoyo que la empresa brindará.

**Acerca de la relación entre el modelo de evaluación del desempeño y la cultura organizacional**

**1. ¿Siente usted una relación entre la cultura organizacional y el modelo de evaluación del desempeño?, ¿por qué?**

La mayoría de los miembros del Comité entrevistados afirman que debiera haber una relación entre la cultura organizacional y el modelo de evaluación, teóricamente por un tema de antigüedad del modelo, pero en la realidad no es así ya que muchos de los valores que se promueven dentro de la empresa no se cumplen en lo establecido con el proceso.

**2. ¿Considera que los trabajadores de su área tienen conocimiento de la importancia del proceso de evaluación del desempeño?, ¿por qué?**

Según los miembros del Comité entrevistados los trabajadores del área no tienen muy asentados los conocimientos de la importancia del proceso de evaluación del desempeño porque no hay campañas de sensibilización, no hay incentivos para el compromiso, no se cumple lo establecido por el PDI.

**3. ¿Cómo cree usted que se sienten sus colaboradores con relación al modelo de evaluación de desempeño?**

Los miembros del Comité opinan que los colaboradores sienten insatisfacción respecto al modelo de evaluación del desempeño por no ver resultados de su ejecución, lo que hace que no se involucren e identifiquen y, en algunos casos, no le dan importancia.

## **Nota biográfica**

### **Daniel Zúñiga Aguilar**

Nació en Trujillo, es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Privada Antenor Orrego. Cuenta con más de 10 años de experiencia laboral general tanto en el sector público como privado. Actualmente labora para el Ministerio de Educación, ejerciendo el cargo de especialista en Recursos Humanos –Escalafón.

### **Gina Sánchez Pimentel**

Nació en la provincia de Huaraz, departamento de Ancash, es licenciada en psicóloga, con mención en psicología organizacional por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con más de 9 años de experiencia en el área de gestión de recursos humanos. Actualmente labora en la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, como especialista del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

### **José Alberto Guevara Tirado**

Nació en Lima, Es Ingeniero de Computación y Sistemas por la Universidad San Martín de Porres con estudios de postgrado (MBA) en ESAN. Cuenta con más de 9 años de experiencia en el área de Gestión Humana, Actualmente labora como Jefe de Gestión Humana en la empresa JG Telecomunicaciones, así como Docente a nivel de Post Grado en la Universidad César Vallejo y Docente a nivel de Pre Grado en la Universidad Privada del Norte (Sede Breña) y la Universidad Continental de Huancayo.