



**“PROPUESTA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE
OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE”**

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

Presentado por

**Srta. Grethel Paola Loayza Muñoz
Srta. Jaqueline Ortiz Castillo
Srta. Lucía Milagros Sánchez Ibáñez**

Asesor: Profesor Martín Otiniano

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

2020

A nuestras familias, maestros y amigos que nos acompañaron en este largo camino, quienes, con su motivación, ejemplo y paciencia, nos han permitido alcanzar este satisfactorio momento en lo profesional y personal.

Agradecemos a todas las personas que hicieron posible la realización del presente trabajo de investigación, pues constituye un impulso importante en nuestras carreras como gestoras en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas.

Asimismo, a nuestro asesor, Martín Carlos Otiniano Carbonell, por su guía y acompañamiento para poner en práctica los aspectos metodológicos y los conocimientos adquiridos en la maestría.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación propone el diseño de un sistema de gestión del desempeño (SGD) para un grupo piloto del área de operaciones de una organización peruana dedicada al transporte de materiales peligrosos, cuyos servicios se han tercerizado a una importante minera. El objetivo principal consiste en dotar a la empresa de un modelo de gestión que le permita medir el desempeño, asegurando el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización en esta operación. Para ello, se propone determinar sus componentes, definir un proceso de implementación, validar los objetivos y las competencias necesarias, y, por último, establecer un presupuesto estimado para la puesta en marcha del piloto.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo y analítico. La muestra estuvo constituida por siete personas del equipo de operaciones, mando medio, con quienes se tuvo entrevistas a profundidad con relación a los aspectos más relevantes de las herramientas actuales para la evaluación de desempeño; así como, sobre sus apreciaciones y sugerencias respecto de cómo debían ser propuestas las etapas de un sistema de gestión. Las entrevistas al grupo objetivo se realizaron de manera presencial en la base de Lima y Pativilca. De igual modo, se aplicaron encuestas, de manera virtual, a treinta miembros del personal operativo (conductores y escoltas). La encuesta estuvo compuesta por ocho preguntas sobre: conocimiento del proceso de evaluación de desempeño, retroalimentación del jefe, competencias importantes en su puesto, competencias importantes en sus jefes/superiores y otras competencias importantes por tener en cuenta.

Del análisis de las entrevistas y encuestas se determinó que la organización debe reformular la forma de gestión del desempeño de sus colaboradores, para poder monitorear y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Así, se obtendrá la eficiencia operativa deseada. Entre los principales hallazgos, se encuentran: no se cuenta con la participación de los gerentes ni de los jefes en la planificación de la evaluación de desempeño, y no se incluye el cumplimiento de los objetivos ni los indicadores por área. Asimismo, se hizo evidente la inadecuada comunicación del proceso de evaluación, de tal manera que todos los evaluados comprendan los aspectos considerados en dicha evaluación. Por último, se evidenció el bajo nivel de compromiso por parte del equipo de mando medio para concluir con el proceso de retroalimentación o establecer compromisos de mejora por parte del evaluado y evaluador.

Estos resultados demuestran la necesidad de la organización de implementar un sistema de gestión del desempeño con piloto en la sede de Pativilca, con lo cual se espera dar solución a los diversos

problemas encontrados en este proceso, contribuyendo de manera favorable al logro de los objetivos y las metas establecidas para la operación. El proyecto define un modelo de sistema de gestión del desempeño compuesto por cinco fases: inicia con la planificación, la ejecución, la implementación, la finalización y la producción, la cual culmina en un ciclo de mejora continua. El plan de trabajo propuesto también incluye una estrategia de gestión del cambio basada en la metodología HCMBOK que facilitará la adecuación al nuevo sistema generando un cambio sostenible en la organización. Asimismo, se ha considerado un plan de beneficios y reconocimiento, capacitaciones, desarrollo de personal, contenido en un plan de recompensa acorde con las expectativas de los colaboradores y las posibilidades de la organización. Finalmente, la propuesta considera la implementación de una solución tecnológica cuyo objetivo final será el de automatizar los procesos del sistema de gestión del desempeño.

Palabras claves: desempeño organizacional, eficiencia operativa, sistema de gestión.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. Relación y acuerdos entre consultor y cliente	3
1. Perfil competitivo de la empresa	3
1.1 Reseña.....	3
1.2 Misión y visión	5
1.3 Objetivos estratégicos	5
1.4 Estrategias actuales	6
2. Identificación inicial del problema (mapa del problema) y de la oportunidad.....	6
3. Propuesta y alcance de la prestación de servicios de consultoría	8
3.1 Propuesta.....	8
3.2 Objetivo general y objetivos específicos	8
3.3 Justificación	8
3.4 Alcance	9
3.5 Limitaciones.....	9
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	10
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	10
2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	13
2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.2 Poder de negociación de los clientes	15
2.3 Amenaza de nuevos competidores	16
2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	16
2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	17
3. Matriz de factores externos (EFE).....	17
Capítulo III. Análisis interno de la organización	19
1. Funcionamiento de la empresa.....	19
1.1 Modelo de negocio.....	19
1.2 Estructura organizacional y recursos humanos.....	20

1.2.1 Organigrama general.....	21
1.2.2 Organigrama de Recursos Humanos	21
1.2.3 Competencias actuales	22
1.2.4 Recursos Humanos	23
1.3 Marketing.....	25
1.4 Operaciones	25
1.4.1 Indicadores de gestión.....	27
1.5 Resultados contables y financieros.....	28
1.5.1 Indicadores de gestión.....	28
1.6 Cadena de valor.....	28
1.7 Análisis VRIO.....	31
1.8 Matriz de factores internos (EFI)	32
Capítulo IV. Diagnóstico del problema	34
1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano por diagnosticar .	34
2. Definición de personas y grupos responsables de proveer la información	34
3. Selección y elaboración de modelos, metodologías, y herramientas cualitativas y cuantitativas	35
4. Recolección y análisis de la información	35
4.1 Análisis de las entrevistas a profundidad	36
4.2 Encuesta al equipo de conductores/escoltas	37
5. Definición final del problema	38
Capítulo V. Diseño de la solución.....	39
1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema/oportunidad	39
2. Diseño de la propuesta de solución	39
2.1 Encuesta para la Evaluación de Desempeño por competencias	40
2.2 Fase 0: Gestión de la comunicación	41
2.3 Fase I: Planificación	43
2.4 Fase II: Ejecución	48
2.5 Fase III: Implementación	52
2.6 Fase IV: Finalización	56
2.7 Fase V: Producción	57
3. Validación de la solución por parte del grupo objetivo	58

Capítulo VI. Implementación de la solución propuesta	59
1. Plan de implementación	59
2. Cronograma del proyecto	59
3. Análisis de los riesgos	63
Conclusiones y recomendaciones	69
Conclusiones	69
Recomendaciones.....	70
Bibliografía	71
Anexos.....	77
Nota biográfica	100

Índice de tablas

Tabla 1. Descripción del perfil de la empresa	4
Tabla 2. Análisis PESTEG.....	11
Tabla 3. Principales empresas del sector.....	14
Tabla 4. Matriz de evaluación de los factores externos	18
Tabla 5. Modelo de Negocio-Canvas.....	19
Tabla 6. Procesos relevantes de la auditoría de Recursos Humanos	24
Tabla 7. Indicadores de operaciones	27
Tabla 8. Cadena de valor	29
Tabla 9. Análisis VRIO	31
Tabla 10. Matriz de factores internos.....	32
Tabla 11. Puestos involucrados en el desarrollo del piloto	34
Tabla 12. Presupuesto de la propuesta de solución	64
Tabla 13. Propuesta de costo-beneficio.....	67
Tabla 14. Histórico del indicador de rendimiento de combustible	67
Tabla 15. Resultados esperados a partir de la implementación del SGD.....	68

Índice de gráficos

Gráfico 1.Línea de tiempo del Grupo Campos.....	4
Gráfico 2.Línea de tiempo de certificaciones de Cargo Transport	7
Gráfico 3.Mapa del problema y la oportunidad.....	7
Gráfico 4.Organigrama general.....	21
Gráfico 5.Organigrama de Recursos Humanos	21
Gráfico 6.Organigrama de la Gerencia de Operaciones	26
Gráfico 7.Diseño de la propuesta de solución	41
Gráfico 8.Cronograma del sistema de gestión del desempeño de Cargo Transport.....	60

Índice de anexos

Anexo 1.	Clasificación de los materiales peligrosos.....	78
Anexo 2.	Datos demográficos	79
Anexo 3.	Auditoría de Recursos Humanos.....	80
Anexo 4.	Entrevistas a profundidad.....	82
Anexo 5.	Encuesta a conductores y escoltas.....	84
Anexo 6.	Encuesta de satisfacción de talleres de capacitación	85
Anexo 7.	Encuesta de calificación al evaluador	86
Anexo 8.	Registro de seguimiento.....	87
Anexo 9.	Evaluación por objetivos.....	88
Anexo 10.	Evaluación por competencias.....	89
Anexo 11.	Competencias y objetivos por tipo de puesto/Pesos por tipo de evaluación ...	90
Anexo 12.	Formato de retroalimentación	92
Anexo 13.	Plan de desarrollo individual.....	94
Anexo 14.	Matriz RACI.....	95
Anexo 15.	Mapa de “Grupos de Interés” - <i>Stakeholders</i>	96
Anexo 16.	Plan Estratégico de Gestión del Cambio	97
Anexo 17.	Validación de la encuesta de Evaluación por Competencias.....	98
Anexo 18.	Reducción de dimensiones: Análisis factorial.....	99

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo principal presentar el diseño de un sistema de gestión del desempeño (SGD) para la empresa de transporte terrestre de materiales peligrosos llamada Cargo Transport. La muestra de estudio está constituida por un grupo de trabajadores de mando medio de la gerencia de operaciones, destacados en la ciudad de Pativilca, y a quienes se les aplicó instrumentos para conocer sus opiniones y puntos de vista con relación a la implementación de un sistema integral de desempeño. Además, se busca conocer la opinión de los colaboradores de nivel operativo que conforman este equipo, por medio de una encuesta que recoge información acerca del proceso de evaluación actual y las competencias ligadas con los puestos que forman parte de la muestra piloto.

Sin duda, el éxito empresarial es la clave más buscada por las organizaciones desde su inicio, motivo por el cual ha sido ampliamente estudiada y analizada, con el objetivo de determinar los procesos fundamentales que influyen en ella. En este camino se ha abordado desde la sistematización de procesos industriales hasta la definición del desempeño de los miembros de la organización, quienes tienen en sus manos el rendimiento final de la empresa. Por ello, este factor tan importante no debe quedar a la deriva sino, por el contrario, ser dirigido y gestionado de forma cuidadosa. De acuerdo con lo señalado por Ghatak (2018), para mantener o mejorar el desempeño de una organización, es de vital importancia poder influir en el desempeño de los colaboradores. En ese sentido, surge la necesidad de identificar las variables que afectan el rendimiento, de predecir los resultados ante la manipulación de estas variables y tener la capacidad para repetir dichos cambios. De esa manera, se podrá gestionar el desempeño de una organización. Según lo indicado por Cuesta (2010), para gestionar el desempeño, es necesario realizar un minucioso proceso de definición de objetivos e indicadores por medir, verificar la validez de las fuentes de información para asegurar su viabilidad, ejecutar la medición, el seguimiento y el control de metas por alcanzar y mantener el mejor rendimiento de cada persona.

Un sistema de medición del desempeño es importante porque se condensan un conjunto de medidas financieras y no financieras, que le permite a la gerencia cuantificar los resultados obtenidos de acuerdo con la forma cómo los colaboradores gestionan los recursos (Koufteros, Vergheze y Lucianetti 2014). En ese sentido, Ghatak (2018) define el SGD como un «proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño del individuo, equipos y

alineación del desempeño con los objetivos estratégicos de la organización»¹. De igual modo, para Hernández (2017), el sistema de gestión del desempeño forma parte de un sistema de control de gestión importante para la organización, que tiene dos funciones. La primera, involucra la utilización del diagnóstico a partir de un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se puede corregir o mantener patrones de la actividad organizacional; y la segunda, implica un rol interactivo, por medio del cual se generan oportunidades de aprendizaje y nuevas iniciativas que promueven la innovación. Esta doble función de un sistema de gestión del desempeño, al ser diagnóstica e interactiva, crea un ambiente de tensión que puede ser aprovechado por organizaciones cuyo entorno puede ser cambiante y competitivo.

Los beneficios más visibles de la implementación de un SGD, según un estudio de Yeoh, Richards y Wang (2014; n.t.), son:

- Impulsa la ejecución exitosa de la estrategia y los planes de negocios de la compañía.
- Permite a la organización conducir procesos de manera más efectiva y eficiente.
- Mejora la información sobre temas clave para impulsar la toma de decisiones basada en hechos.

Para alcanzar estos beneficios, la implementación del SGD considerar la ejecución de acciones de acompañamiento y concientización que favorezcan la buena administración del sistema de gestión. Por ello, el presente trabajo aporta una metodología mediante la cual la empresa pueda realizar la implementación de un SGD considerando la definición de competencias y objetivos relevantes para cada puesto de trabajo, asegurándose de que contribuirán de manera positiva en la consecución de la eficiencia operativa, reducción de costos y mejora progresiva de los indicadores en la gestión de recursos humanos de la organización, apoyándose a lo largo de todo el proyecto en una metodología de gestión del cambio.

A lo largo de estos 20 años de servicio, Cargo Transport ha sabido superar las dificultades para diferenciarse como una organización con estándares exigentes en el sector de transporte terrestre. Hoy cuenta con más de 300 colaboradores, quienes a diario contribuyen en la obtención de la satisfacción del cliente. Sin embargo, aún no ha podido implementar una herramienta de gestión del desempeño con un ciclo adecuado de planificación, evaluación, seguimiento, recompensa y desarrollo para el personal. En ese sentido, la organización debe contar con un sistema integral que fortalezca la implementación de los objetivos derivados del plan estratégico y contribuya, de manera satisfactoria, al agresivo plan comercial propuesto desde la alta dirección.

¹ Nuestra traducción (n.t.).

Capítulo I. Relación y acuerdos entre consultor y cliente

1. Perfil competitivo de la empresa

Cargo Transport es una empresa dedicada al transporte de materiales peligrosos, cuenta con más de 20 años en el sector y ha tenido un desarrollo significativo desde su fundación. A continuación, se detallarán aspectos importantes que conforman la base de esta organización, tales como su historia, misión, visión y objetivos estratégicos.

1.1 Reseña

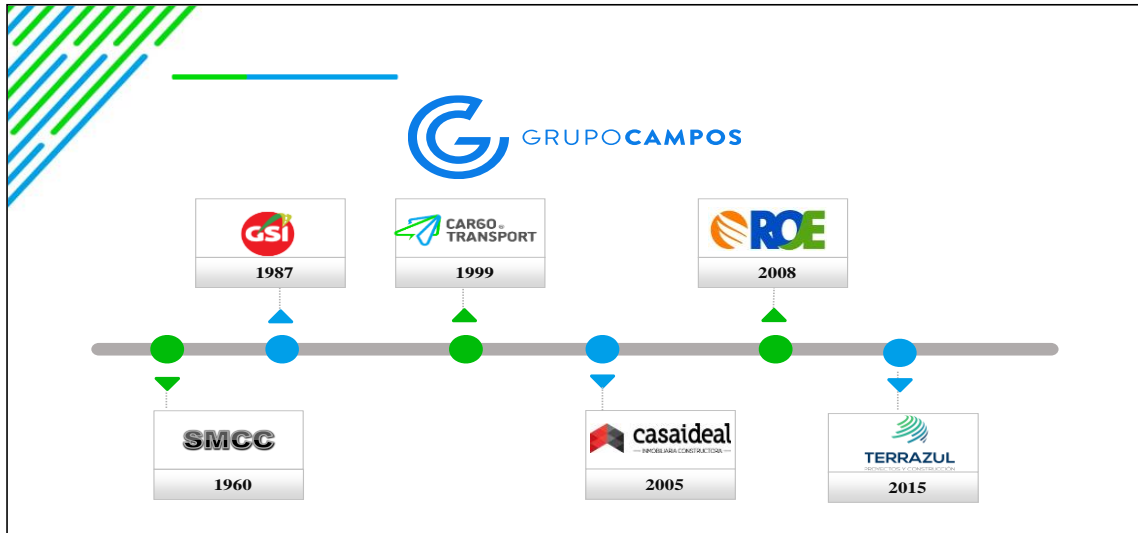
Cargo Transport es una empresa peruana que inició sus actividades el 16 de junio de 1999. Junto con Grifo San Ignacio (GSI), Casaideal, Red Operadora de Energía (ROE), Campos de Palma, Terrazul y Sucesión Marcelo Campos Callupe (SMCC) forman parte del Grupo Campos; el cual opera en el sector de hidrocarburos, transporte, minería, construcción, agroindustria y servicios financieros. Este grupo de empresas tiene una facturación promedio anual cercana a US\$ 100 millones, a la cual Cargo Transport contribuye con el 20%, aproximadamente.

En 1999, dada la necesidad en el mercado de ofrecer servicios complementarios a los que ya brindaba GSI, los accionistas deciden constituir una nueva empresa, denominada Cargo Transport, teniendo como base la estrategia de excelencia operativa en el transporte terrestre de materiales peligrosos.

El Grupo Campos ha logrado insertarse en diversos sectores a lo largo de los años, tal como puede apreciarse en el gráfico 1 (presentado en la página siguiente), donde se detalla el crecimiento de la organización desde sus inicios.

La tabla 1 (presentada en la página siguiente) resume aspectos clave de la organización, que nos permiten lograr un mejor entendimiento de Cargo Transport.

Gráfico 1. Línea de tiempo del Grupo Campos



Fuente: Cargo Transport, 2018.

Tabla 1. Descripción del perfil de la empresa

Razón social	CARGO TRANSPORT S.A.C. RUC 20432552072
Giro de la empresa	Servicio de transporte terrestre de materiales peligrosos
Tiempo en el mercado	20 años
Bases de operación	Ate, Pativilca y Pucallpa
Facturación anual promedio	S/ 60.000.000 (soles)
Tipo de contribuyente	Sociedad Anónima Cerrada
Tipo de gestión	Gobierno Corporativo, a partir de diciembre de 2018
Demografía	318 trabajadores
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Transporte de combustible - Transporte de gas - Servicio de trasiego de combustible - Transporte de lubricantes - Transporte de etanol - Servicio de reparto interno en mina
Principales clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Repsol - Terpel - Nexo - Molycop - Cepsa - Sucroalcolera del Chira S.A.
Principales usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - Compañía Minera Antamina, Xstrata Tintaya, Gold Fields La Cima, Chinalco-Toromocho, Las Bambas, Antapaccay, Yanacocha, Cerro Verde, Barrick Lagunas Norte y Barrick Pierina
Certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001:2015 (Calidad) - ISO 14001:2015 (Medio Ambiente) - OHSAS 18001:2007 (Seguridad y Salud Ocupacional) - ISO 39000 (Seguridad Vial) - BASC versión 05:2017 (Gestión de Seguridad y Control) - ISO 14064-1:2006 (Huella de Carbono Corporativa certificada por AENOR) - Código de Cianuro (en proceso)
Principales activos	<ul style="list-style-type: none"> - Flota propia de 110 modernas unidades de transporte (Volvo y Mack)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cargo Transport se ha orientado a la búsqueda de clientes que realicen una estricta evaluación de la calidad, seguridad, flexibilidad y eficiencia del servicio. Así, a partir del logro de una relación de confianza con los clientes, ha podido entrar en un nicho de mercado especializado. Sin embargo, la consecuencia económica de esta estrategia implica el compromiso permanente con la optimización de costos, pues deben brindarse precios altamente competitivos.

1.2.Misión y visión

Misión:

Proporcionar un servicio de transporte terrestre de carga, eficiente, oportuno y personalizado que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo los requisitos legales y de seguridad requeridos en unidades, operadas por profesionales calificados y un seguimiento permanente con comunicación efectiva para generar en los clientes certeza, confianza, credibilidad y tranquilidad (Cargo Transport s. f.).

Visión: «Ser una empresa líder en el transporte terrestre en hidrocarburos y sus derivados en el ámbito nacional, logrando el máximo desarrollo económico, profesional e intelectual para los accionistas y empleados de la organización» (Cargo Transport s. f.).

Cargo Transport tiene una visión muy clara, la de ser líder en el transporte de materiales peligrosos (Matpel). Por esta razón, su misión está basada en brindar un excelente servicio, siendo eficiente y oportuno en tiempos; además de cumplir con todos los requisitos legales y de seguridad, que es uno de sus grandes pilares y principal diferenciador con respecto a la competencia. Para poder lograr este propósito, Cargo Transport cuenta con excelentes profesionales, quienes constituyen la base para lograr sus objetivos.

1.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, establecidos a finales del año 2018 (Cargo Transport 2018), son:

- Estructurar las características del servicio sobre la base del Sistema Integrado de Gestión (SIG).
- Búsqueda permanente de alianzas con clientes que puedan ofrecer contratos de mediano o largo plazo, de tal manera que permitan garantizar las inversiones realizadas.
- Incrementar progresivamente el número de unidades propias de la flota, con la finalidad de obtener economías de escala.

- Renovación permanente de unidades, que permita aprovechar los beneficios del arrendamiento financiero.
- Invertir en el diseño y la construcción de semirremolques, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

1.4 Estrategias actuales

Debido a la alta exigencia de los servicios que Cargo Transport ofrece en la actualidad, de manera continua participa en rigurosos procesos de homologación y auditorías, cuyos resultados son el mejor sustento de sus acciones y sólida gestión, logrando alcanzar las más altas calificaciones. Asimismo, está constantemente en búsqueda de nuevas estrategias para el logro de la máxima eficiencia operativa.

Por otro lado, a fin de contribuir con el perfeccionamiento del servicio brindado e integrar nuevas estrategias para la reducción del impacto de las actividades en el cambio climático por la emisión gases de efecto invernadero, en mayo de 2019 se ha certificado la huella de carbono (Cargo Transport 2019).

En los años 2017 y 2018, la empresa reportó ventas por más de S/ 60 millones. Dentro de las medidas del año 2019, la estrategia de crecimiento de la organización se enfocará en desarrollar mercados y nuevos servicios, en especial en la región oriente y sur del Perú.

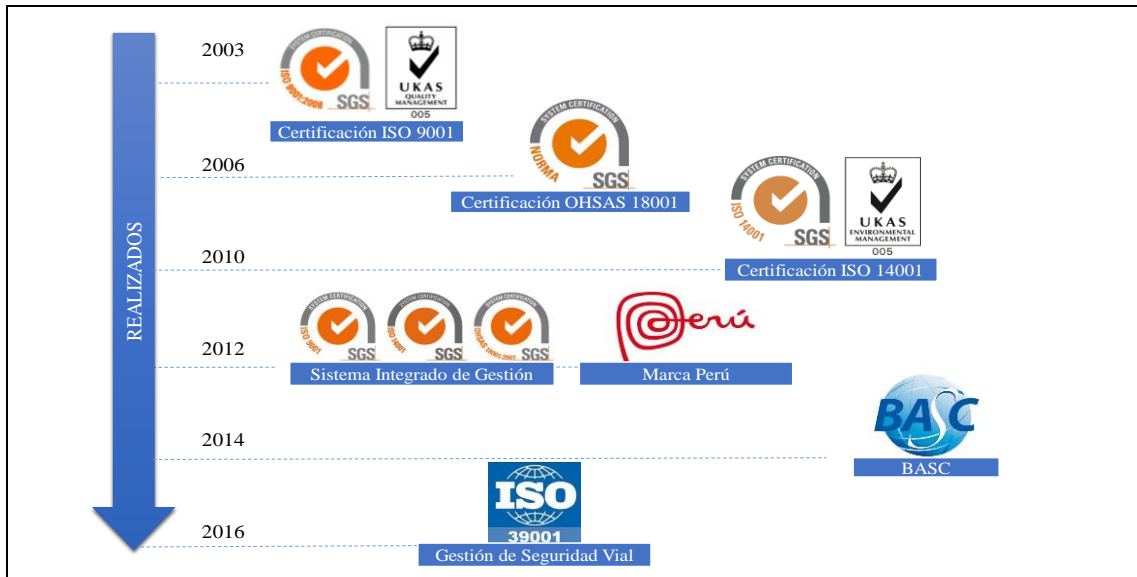
2. Identificación inicial del problema (mapa del problema) y de la oportunidad

Cargo Transport ha crecido gracias a su enfoque y especialización en la excelencia operacional, en la calidad del servicio, seguridad y eficiencia, lo cual se ve reflejado en sus numerosas certificaciones y estándares de alto nivel (ver gráfico 2 en la página siguiente).

A partir del año 2019, el plan de crecimiento y las metas propuestas son muy agresivas, razón por la cual surge la necesidad de gestionar un sistema de evaluación de desempeño que asegure el cumplimiento de los retos planteados y de los compromisos adquiridos.

Por ello, se hará énfasis en la operación que presta servicios al proceso de carga, transporte y descarga de la operación minera Antamina. Se eligió esta operación por ser una de las más sólidas e importantes de la empresa, pues representa el 52% de los ingresos de la compañía, teniendo una importancia estratégica y contributiva al negocio.

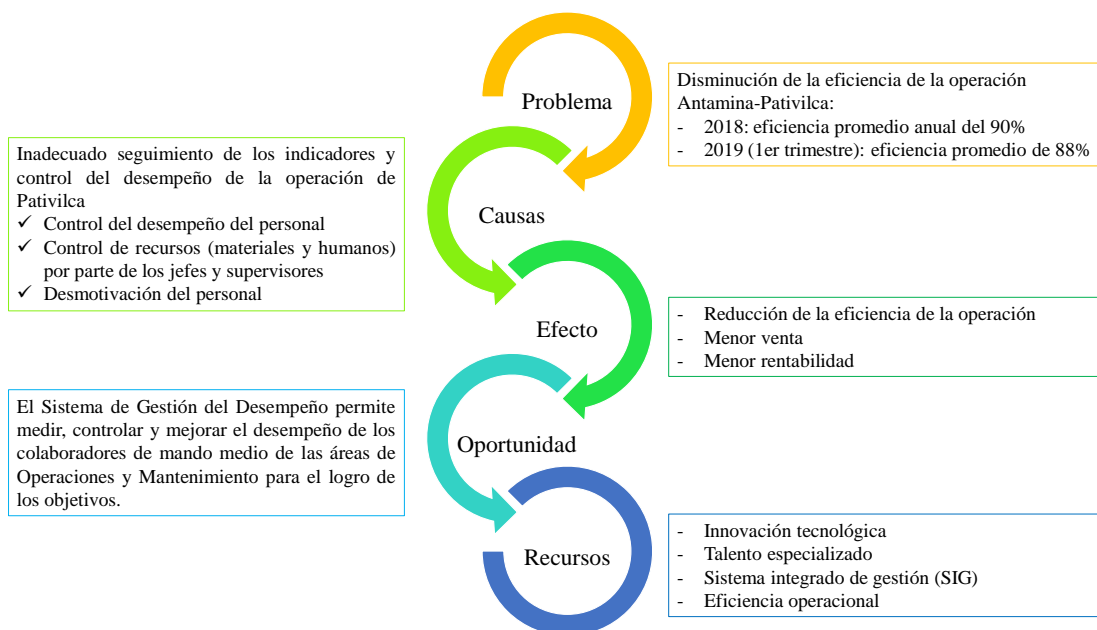
Gráfico 2. Línea de tiempo de certificaciones de Cargo Transport



Fuente: Cargo Transport, 2018.

En esta operación se alcanzó una eficiencia del 90% en el año 2018. Sin embargo, este porcentaje, en lugar de incrementarse, decreció 2% durante el primer trimestre de 2019, lo cual evidencia un inadecuado control del desempeño de la operación. Además, debe tenerse en cuenta que, en el transcurso de dicho año, este 2% equivale a cerca de medio millón de soles (S/ 474.000,00).

Gráfico 3. Mapa del problema y la oportunidad



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Propuesta y alcance de la prestación de servicios de consultoría

A continuación, se explicará la propuesta, así como el objetivo general y los objetivos específicos. Además, se detallará la justificación para llevar a cabo una consultoría, el alcance y las limitaciones a las que se enfrenta.

3.1 Propuesta

Elaboración y desarrollo del plan piloto de un sistema de gestión del desempeño en el área de operaciones de una empresa de transporte de materiales peligrosos tercerizados a una minera (sede Pativilca).

3.2 Objetivo general y objetivos específicos

Formular un sistema de gestión del desempeño para el personal de mando medio del área de operaciones de Cargo Transport, que asegure el cumplimiento de los objetivos trazados para la operación de Antamina-Pativilca. Los objetivos específicos son:

- Determinar los componentes de un sistema de gestión del desempeño aplicable al personal de mando medio del área de operaciones.
- Determinar el proceso para la implementación del sistema de gestión del desempeño, estableciendo actividades específicas, plazos y responsables, de acuerdo con cada etapa; acompañado de una metodología de gestión del cambio
- Validar los objetivos y las competencias para medir el desempeño de los puestos seleccionados.
- Establecer un presupuesto estimado para la implementación del sistema de gestión del desempeño y la solución tecnológica correspondiente

3.3 Justificación

Siendo Antamina el usuario final del contrato que Cargo Transport tiene con la empresa Repsol y considerando que esta es su unidad de negocio más importante, es necesario garantizar la eficiencia del servicio brindado por Cargo Transport.

En tal sentido, al contar con un sistema de gestión del desempeño, la empresa podrá identificar el rendimiento individual y organizacional, de manera que pueda establecer el nivel de contribución de cada empleado a los objetivos de la empresa.

Se propondrá un sistema integral de gestión del desempeño para el equipo de mando medio de operaciones que, en la actualidad, se encuentra destacado en la operación de Antamina. Con ello, se podrá definir un plan de acción que permita acortar las brechas a nivel de competencias y alcance de objetivos, de manera oportuna y específica.

Por último, se espera que los resultados obtenidos del sistema de gestión del desempeño contribuyan en la mejora de la eficiencia operacional, el cumplimiento de ventas y la mejora de la rentabilidad.

3.4 Alcance

El presente trabajo tiene por finalidad diseñar un sistema de gestión del desempeño para el personal de mando medio del área de operaciones de una empresa de transporte que pueda reproducirse en otras áreas, como proyectos, administración, entre las principales. Además, elaborar una metodología de gestión del desempeño que asegure el monitoreo, control y seguimiento de los objetivos definidos en el área piloto, lo cual repercutirá en el alcance de las metas propuestas para el crecimiento de la organización.

3.5 Limitaciones

A continuación, se mencionan las principales limitaciones a tener en cuenta en la elaboración del presente trabajo:

- La ubicación geográfica de la operación, pues se encuentra a tres horas de Lima, razón por la cual se requiere inversión de tiempo y recursos.
- La complejidad para acceder a todo el universo de la operación, por tener distintos regímenes de trabajo.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

Toda organización se desarrolla en un contexto específico, cuyas características pueden determinar el desarrollo y el funcionamiento de la empresa. Por tal motivo, es de suma importancia analizar las variables que influyen no solo en la empresa en sí, sino en todo el sector en el cual participa.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes con respecto al entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y global (ver tabla 2 en la página siguiente).

En términos del sector, las fuerzas externas se muestran favorables. Esto se explica en el entorno político, por la mayor inversión en infraestructura vial y la estricta regulación de la circulación de vehículos de transporte de carga, lo que favorece la optimización de los tiempos de transporte. De igual modo, la mayor fiscalización de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (Sutran) permitirá sancionar a las empresas informales. Este panorama positivo se ve reforzado con la tendencia a la baja en los precios del combustible, con la consecuente reducción en los costos para las empresas del sector; el acceso a las aplicaciones tecnológicas, que brindan mayor control sobre la operación; la seguridad en el transporte y el control de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), generando que el servicio de transporte sea cada vez más amigable con el medioambiente.

Por otro lado, las amenazas más latentes son: la reformulación de la Ley de Minería y el posible adelanto de las elecciones, pues generan incertidumbre y alejan la inversión privada; la inestabilidad política, la incertidumbre global y el bajo crecimiento regional, porque impactan de manera negativa en el crecimiento económico del sector; y los conflictos sociales, en vista de que ocasionan la paralización de megaproyectos de inversión y paros, con la consecuente pérdida de millones de dólares.

Tabla 2. Análisis PESTEG

Entorno político		
Detalle	Impacto en el sector / Negocio	Calificativo
Al año 2021, la meta del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) es incrementar el pavimentado de la Red Vial Nacional –de 72% a 90%– y de la Red Vial Departamental –de 13% a 70%–. Para ello, se implementarán cinco proyectos de diseño, construcción, rehabilitación, mejoramiento, mantenimiento y operación de 4.090 kilómetros de carreteras en provincias, beneficiando así a los centros poblados aledaños a los corredores logísticos.	Facilita el crecimiento de nuevos negocios.	Oportunidad
“Pico y placa”: mediante el decreto de alcaldía N° 011, se inicia la regulación de la circulación de vehículos de transporte de carga y/o mercancías en Lima Metropolitana (artículo N° 2) desde el 10 de setiembre de 2019. Sin embargo, los vehículos dedicados al transporte de materiales peligrosos debidamente autorizados se encuentran exceptuados (artículo N° 6).	La menor congestión vehicular en el Sistema Vial Metropolitano (locales, colectoras, arteriales y expresas) reduce el tiempo del servicio de transporte.	Oportunidad
De acuerdo con el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, se obtuvo una brecha de infraestructura de acceso básico de S/ 363.452 millones a largo plazo. Del total, el 44% de la brecha corresponde al sector transporte (MEF s. f.: 19-25). Es decir, se requiere S/ 160.958 millones de inversión en el sector transporte para alcanzar los niveles de acceso básico de infraestructura que debería tener un país con nuestras características socioeconómicas y geográficas (MEF s. f.: 19-25).	Marco político favorable que concentra el gasto público en obras para la mejora del sector transporte (carreteras), con el fin de alcanzar un mejor nivel de competitividad a nivel país.	Oportunidad
Incremento del 19,8% del presupuesto de la Sutran en el año 2019, para mejorar el control y la fiscalización del servicio de transporte de carga prohibida y/o material peligroso.	Mejora el prestigio del sector al reducir las empresas informales que existen en la actualidad.	Oportunidad
La reformulación de la Ley General de Minería, que propone un plan de desarrollo territorial con el objetivo de cerrar brechas sociales y crear compromisos de desarrollo regional en las empresas. Incluirá también ajustes a las concesiones mineras y el adelanto del canon minero a los municipios y los gobiernos regionales.	Impacto económico para la industria minera, que trae como consecuencia un mayor control de sus costos en la contratación de servicios complementarios.	Amenaza
El posible adelanto de elecciones generales, tanto congresal como presidencial, propuesto por el presidente Martín Vizcarra en el mensaje a la Nación de julio de 2019.	La inestabilidad política retrae las inversiones e impacta en la economía peruana.	Amenaza
Entorno económico		
Detalle	Impacto en el sector / Negocio	Calificativo
El Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin) publicó, en julio de 2019, que los precios de los combustibles de referencia internacional muestran fuertes bajas de los precios de los gasoholes, gasolinas, diésel B5 y residuales. Por lo tanto, las refinerías de Petroperú y Repsol, como también los grifos, estaciones de servicios y gasocentros en el ámbito nacional, trasladan las variaciones a la baja, de modo completo y sin demora.	Reducción en costos.	Oportunidad
La producción de hidrocarburos creció 9,5% en el primer trimestre de 2019, por la mayor producción de gas y líquidos de gas natural. Se espera que el subsector crezca 2,6%. Esta desaceleración respecto a los meses previos continuará hasta el año 2020, donde se espera un crecimiento de 0,3%.	Desaceleración del crecimiento del sector hidrocarburos.	Amenaza
La demanda interna (gasto de consumo) redujo su expansión de 4,3% en el primer trimestre de 2018 a 1,7% en similar período de 2019, debido al impacto de un menor gasto público y de la caída de la inversión privada no minera.	Desaceleración del crecimiento del gasto de consumo.	Amenaza
En junio de 2019, la confianza empresarial, medida a partir de las expectativas de los empresarios acerca de la situación de la economía dentro de los 3 y 12 meses próximos, bajó a 50 puntos y 59 puntos, respectivamente, luego de alcanzar un promedio de 59 puntos y 70 puntos en el primer trimestre (BCRP 2019).	Disminución de la confianza empresarial en el sector.	Amenaza
Entorno social		
Detalle	Impacto en el sector / Negocio	Calificativo
Los conflictos políticos y sociales originan paros y huelgas, pues el bloqueo del paso de las unidades de transporte de todo tipo implica pérdidas millonarias en el país. Por ejemplo, en febrero de 2019, la huelga de transportistas duró 5 días y ocasionó pérdidas de US\$ 43 millones al día en el sector de exportación, incluyendo la exportación de minerales.	Paralización de operaciones y generación de costos no presupuestados.	Amenaza
De los 145 conflictos sociales registrados en el año 2019, el 42,7% está vinculado a la minería; es decir, 62 casos. (Gestión 2019a). Desde el año 2008, los conflictos entre las comunidades y mineras han ocasionado la paralización de proyectos cuya inversión alcanzaba los US\$10.300 millones.	Inestabilidad e inseguridad para los inversionistas.	Amenaza
Poca descentralización de las empresas de carga, principalmente ubicadas en las ciudades de Lima, Arequipa y La Libertad.	Genera dificultad para la negociación con comunidades.	Amenaza

Continúa

Continuación

Entorno tecnológico		
Detalle	Impacto en el sector / Negocio	Calificativo
La implementación de sistemas de transporte inteligente en la red vial del Perú permite obtener información para mejorar la seguridad de los conductores, la seguridad vial, la fluidez del tránsito, la seguridad de recaudo, la calidad de la movilidad, la facilidad de fiscalización, la efectividad de atención a las emergencias, entre otros.	La mejora de aplicaciones tecnológicas en tiempo real para el control de las unidades y los conductores minimiza riesgos en temas de seguridad y salud.	Oportunidad
Nuevas tecnologías para la medición de fatiga en tiempo real. Consisten en conexiones a un <i>software</i> que permite el monitoreo de la fatiga en los conductores en toda la ruta.		Oportunidad
<i>Eco driving</i> , tecnología que permite al conductor seguir una serie de pautas a la hora de conducir. Una vez interiorizadas estas prácticas, consiguen reducir el consumo de combustible y las emisiones de gases contaminantes.		Oportunidad
Entorno ecológico		
Detalle	Impacto en el sector / Negocio	Calificativo
El Ministerio del Ambiente está comprometido en compartir iniciativas nacionales que promuevan la medición de la huella de carbono entre organizaciones del sector público y privado, con el fin de reducir las emisiones de GEI hacia el año 2030 e interiorizar la importancia de esta herramienta en este proceso. En ese sentido, el 62,1% del parque vehicular de las empresas de transporte de carga tiene una flota con antigüedad de 1 a 10 años, lo cual genera toneladas de CO2.	Mayor control para el sector con el fin de reducir sus emisiones de GEI.	Oportunidad
El Decreto Supremo N° 004-2017-MTC, que modifica el Reglamento de Protección Ambiental para el sector Transportes, reglamenta la protección ambiental para el sector transporte con proyectos que ayudarán a regular el sector.	Filtro para las empresas informales.	Oportunidad
Entorno global		
Detalle	Impacto en el sector / Negocio	Calificativo
Según el BCRP (2019), las perspectivas de la economía global se han deteriorado. Los indicadores globales de manufactura y servicios de abril y mayo han acentuado su tendencia a la baja en un contexto de menor dinamismo del comercio global y de menor confianza ante el escalamiento de las tensiones comerciales.	Incertidumbre global.	Amenaza
El crecimiento de las economías emergentes también se ha revisado a la baja para 2019: de 4,6% a 4,5% en 2019. Para 2020 se mantiene la proyección de 4,8% (BCR 2019). En este contexto, varios bancos centrales de las economías emergentes (como los países desarrollados) han hecho una pausa en el ajuste de sus tasas de política monetaria y, en algunos casos, las han reducido, dada la desaceleración de la actividad mayor a la esperada, en un entorno de reducción de las presiones inflacionarias.	Bajo crecimiento en la región.	Amenaza
El parque vehicular de empresas de transporte de carga general, a nivel nacional, ha crecido en un 317,55% en el período 2007,2018 (Plataforma digital única del Estado Peruano s. f.).	Alto crecimiento del sector en el ámbito nacional.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En conclusión, este análisis muestra un panorama optimista pero retador, debido a que la empresa deberá reforzar su capacidad para generar eficiencias, reducir costos y desarrollar la gestión de recursos humanos, a partir de una gestión del desempeño orientada al reconocimiento de competencias organizacionales, enfoque al cambio y logro de objetivos organizacionales.

2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

De acuerdo con lo planteado por Michael Porter, la ventaja competitiva se basa en el análisis económico sectorial y propone un patrón básico de análisis competitivo, a partir de la interrelación de las siguientes fuerzas: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la posibilidad de competidores potenciales, la posibilidad de productos sustitutivos y el nivel de rivalidad en el sector (David 2013).

Para describir el sector del transporte de materiales peligrosos, se realiza una breve reseña para identificar sus particularidades y regulaciones.

Transporte de materiales peligrosos en el Perú

Primero, es necesario definir qué es un material peligroso. Según la Ley que regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos (Ley 28256), se definen como:

Son materiales [...] peligrosos, [...], aquellas sustancias, elementos, insumos, productos y subproductos, o sus mezclas, en estado sólido, líquido y gaseoso que por sus características físicas, químicas, toxicológicas, de explosividad o que por su carácter de ilícito, representan riesgos para la salud de las personas, el medio ambiente y la propiedad (Congreso de la República 2004).

De igual modo, en el decreto supremo N° 021-2008-MTC (Congreso de la República 2012) se describe la clasificación de los materiales peligrosos, según el Libro Naranja de las Naciones Unidas, en su edición en español de las *Recomendaciones Relativas al Transporte de Mercancías Peligrosas (Reglamentación Modelo)* (Naciones Unidas 2011), elaboradas por el Comité de Expertos de Transporte de Mercancías Peligrosas, del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ver anexo 1).

En el sector de transporte terrestre de carga existen algunas empresas que están habilitadas para transportar este tipo de material, pues cuentan con permisos especiales y unidades de remolque adecuados para asegurar un traslado seguro.

Las principales empresas que registran la actividad de transporte de carga por carretera como principal actividad, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Principales empresas del sector

Empresas
Ransa Comercial S.A.
Transaltisa S.A.
Servosa Cargo S.A.C.
Transportes Rodrigo Carranza S.A.C.
Induamerica Servicios Logísticos S.A.C.
Transportes 77 S.A.
Cargo Transport S.A.C.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cargo Transport está ubicado en el sector económico de Transporte Terrestre de Matpel, brinda servicio especializado y cuenta con las autorizaciones correspondientes del MTC para toda la flota de unidades, porque son apropiadas para desarrollar esta actividad.

2.1 Poder de negociación de los proveedores

Para el sector, si bien existe un gran número de proveedores (combustible, llantas, repuestos, entre otros), la calidad de sus servicios o productos es muy variada. Asimismo, no todos pueden ajustarse a las condiciones o especificaciones necesarias para brindar la seguridad requerida en los proyectos de transporte de Matpel, los cuales son de mediano a largo plazo. Esto puede brindar estabilidad a los proveedores de los insumos críticos y también posibilita la negociación de los precios.

En ese aspecto, Cargo Transport ha logrado establecer una relación de confianza y de largo plazo con sus proveedores, donde el esquema es ganar/ganar. Cuenta con más de 10 años de relación comercial con los principales proveedores: Volvo, Repsol y GSI. La solidez del grupo Campos respalda el cumplimiento de los compromisos de pago, confianza que ellos retribuyen otorgando créditos hasta de 60 días, 0% de intereses para la renovación de flota, y acceso a capacitación y asesoría técnica de forma gratuita.

Por lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores es mayormente positivo, lo cual hace atractivo el sector.

2.2 Poder de negociación de los clientes

En este sector existen dos tipos de clientes:

- *Cliente spot*. Son clientes eventuales a los que se brindan servicios específicos de transporte de materiales peligrosos. Sus propuestas de servicios pueden ser muy variadas en cuanto a precio de flete y condiciones para la realización del transporte. Existe una gran cantidad de clientes de este tipo y no todos buscan empresas de transporte con estándares de calidad o certificaciones.
- *Cientes a largo plazo*. Son clientes con quienes se licitan proyectos cuya duración oscila entre los 3 y 5 años, y se deben cumplir requisitos exigentes u homologaciones que les permitan operar en condiciones específicas dentro de o hacia las mineras, puertos, aeropuertos, industrias, estaciones de servicios o instituciones del Estado. Sin embargo, al finalizar el contrato no hay una renovación automática, todos los proyectos entran a licitación de forma abierta y, en muchas ocasiones, las tarifas del servicio pueden estar definidas antes de iniciarla.

Por su parte, Cargo Transport cuenta con estrechas relaciones comerciales y de largo plazo con clientes nacionales y transnacionales de prestigio. Este vínculo está basado en la confianza, seguridad, eficiencia, flexibilidad y calidad del servicio.

Los clientes *spot*, al ser muy eventuales y requerir servicios muy específicos (ejemplo: transporte de Turbo para *jets* privados durante la realización de cumbres internacionales en el Perú), solo representan el 10% de la facturación anual. Por otro lado, los clientes a largo plazo, que equivalen al 90% de la facturación anual, solicitan servicios para proyectos mineros cuya facturación es fija. No obstante, el nivel de exigencia para el cumplimiento de los estándares de seguridad, medioambiente y seguridad vial son primordiales para asegurar la confianza de los usuarios finales (mineras/aeropuertos/industrias/otros).

Por lo tanto, como el poder de negociación de los clientes tiende a ser negativo, el nivel de atraktividad en este sector resulta bajo. Sin embargo, esto se puede contrarrestar mediante la capacidad de las empresas de transporte para adaptarse a las exigencias de los clientes en cuanto al precio del flete, flexibilidad, calidad del servicio y aplicación de herramientas de control innovadoras, que garanticen la eficiencia y seguridad de las operaciones para clientes a largo plazo y *spot*.

2.3 Amenaza de nuevos competidores

Al tratarse de una actividad especializada y regulada, existen numerosas barreras de entrada que impiden el rápido acceso de nuevos competidores, tales como:

- La disponibilidad de flota moderna que se ajuste a los requerimientos de los clientes.
- Los permisos exigidos por las entidades regulatorias y por los mismos clientes.
- Las certificaciones internacionales, porque brindan mayor confianza en el servicio de transporte.
- Las pólizas de seguro, cuyas coberturas incluyen posibles accidentes y las de responsabilidad civil, tienen costos mensuales altos.
- Una sólida estructura de costos que asegure la rentabilidad de las operaciones a mediano y largo plazo.

Asimismo, existe un elevado número de empresas pequeñas e informales (algunas conformadas por una sola unidad) que no cumplen con estos requisitos de calidad y seguridad. Además, se cuenta con empresas medianas que, al obtener mayor experiencia en el sector de materiales peligrosos, se vuelven más visibles y participan de las licitaciones con precios más accesibles.

En conclusión, si bien existen barreras que impiden el ingreso rápido de nuevos competidores al sector, hace un tiempo atrás, ya ingresaron algunos como terceros y se pueden convertir en competidores. Por tal motivo, es indispensable mantener la innovación y la implementación de herramientas novedosas que permitan adaptarse a las nuevas exigencias del cliente. En este sentido, la amenaza de nuevos competidores es relativamente baja y el nivel de atraktividad es positivo.

2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Dada la legislación vigente, los únicos medios paralelos para movilizar una carga peligrosa son: el fluvial o el ferroviario. Estas alternativas carecen de capacidad para cubrir la alta demanda industrial y minera de Matpel. Su implementación requeriría una gran inversión para la habilitación de interconexiones con los puntos de carga de este tipo de materiales y su destino final. Además, es indispensable contar con los mínimos medios de control vial (ferroviario o fluvial), eficiente o moderno, que garanticen la seguridad de la carga

Las alternativas sustitutas no están reguladas, no inspiran confianza ni se ajustan a las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la amenaza de ser sustituidos es baja, haciendo atractivo este sector.

2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Seis de las principales empresas especializadas en el transporte de Matpel ofrecen similares servicios a Cargo Transport, cuentan con rapidez en el servicio y alta flexibilidad, a pesar de formar parte de un rubro con altos riesgos en seguridad. Muchas veces, los competidores pueden participar de las mismas licitaciones e incluso operar en los mismos proyectos, con servicios diferentes a nivel de transporte de Matpel para distintos clientes.

Cargo Transport, con sus 20 años de trayectoria y certificaciones, tiene conocimiento acerca de los requerimientos y las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. Esto le permite ofrecer soluciones de manera flexible, segura y eficiente.

Aunque existe un alto nivel de rivalidad, la demanda de servicio es continua y la variedad de requerimientos permite que todos los participantes tengan la oportunidad de ganar las licitaciones en determinado momento.

Por último, en el nivel del microentorno, la atractividad del sector es relativamente positiva, si se considera como un factor determinante la amenaza frente a productos sustitutos –constituyéndose el transporte terrestre en el canal más viable en el ámbito nacional– y el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, como existe rivalidad entre las empresas competidoras, estas podrían ofrecer el mismo servicio a menor precio para ganar participación de mercado o los clientes podrían inclinarse hacia empresas más informales por priorizar el costo *versus* la seguridad.

Dado que el servicio de Cargo Transport se basa en sus certificaciones, en la calidad, seguridad, flexibilidad, eficiencia, cuidado del medioambiente y seguridad vial, el riesgo disminuye, con la consigna de permanecer en un proceso de mejora continua y excelencia operacional para adecuarse a las exigencias del cliente.

3. Matriz de factores externos (EFE)

Como parte del diagnóstico, en la tabla 4 (presentada en la página siguiente) se presenta la matriz de factores externos (EFE).

Tabla 4. Matriz de evaluación de los factores externos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
Incremento del pavimentado de la Red Vial Nacional –de 72% a 90%– y de la Red Vial Departamental –de 13% a 70%– al año 2021.	0,03	2	0,06
Regulación de la circulación (“Pico y placa”) en Lima. No obstante, no aplica para transporte de materiales peligrosos.	0,04	2	0,08
Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad: brecha de infraestructura de acceso básico: S/ 363.452.000	0,03	2	0,06
Incremento del 19,8% del presupuesto de la Sutran en el año 2019 con el fin de mejorar el control y la fiscalización.	0,09	3	0,27
Baja del precio del petróleo y gasoholes.	0,09	2	0,18
Implementación de sistemas de transporte inteligente en la red vial del Perú.	0,09	3	0,27
Nuevas tecnologías para la medición de fatiga en tiempo.	0,09	3	0,27
El <i>eco driving</i> para el óptimo consumo de combustible.	0,09	3	0,27
Iniciativas que promuevan la medición de la huella de carbono.	0,09	3	0,27
Nueva reglamentación respecto de la protección ambiental para el sector transporte.	0,09	2	0,18
AMENAZAS			
Reformulación de la Ley General de Minería, que incluirá ajustes a las concesiones mineras y el adelanto del canon minero.	0,03	2	0,06
Adelanto de elecciones generales.	0,03	2	0,06
Desaceleración en la producción de hidrocarburos.	0,03	2	0,06
Desaceleración reciente de la actividad económica.	0,03	2	0,06
Disminución de la confianza empresarial.	0,03	2	0,06
Conflictos políticos y sociales que originan paros y huelgas, y dejan pérdidas millonarias en el país.	0,03	2	0,06
De los 145 conflictos sociales registrados en el año 2019, el 42,7% está vinculado a la minería; es decir, 62 casos.	0,03	2	0,06
Las perspectivas de la economía global se han deteriorado.	0,03	2	0,06
El crecimiento de las economías emergentes también se ha revisado a la baja para 2019: de 4,6% a 4,5%.	0,03	2	0,06
TOTAL	1,00		2,45

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la matriz EFE, la organización evidencia una moderada capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas de la industria, debiendo reforzar su capacidad interna para aprovechar las oportunidades y minimizar los posibles efectos adversos de las amenazas externas. El resultado alcanzado en la matriz EFE es de 2,45 sobre 4,00.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

El análisis interno de la organización permite examinar factores y/o elementos con la finalidad de evaluar los recursos y las capacidades con las que cuenta en la actualidad. Así como, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar fortalezas, y neutralizar o eliminar las debilidades.

1. Funcionamiento de la empresa

Para comprender el funcionamiento de Cargo Transport, a continuación, se revisarán: el modelo de negocio, la estructura organizacional y recursos humanos, marketing, operaciones, resultados contables y financieros, cadena de valor, análisis VRIO y matriz de factores internos.

1.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio de Cargo Transport se define a partir del modelo de Canvas (ver tabla 5).

Tabla 5. Modelo de Negocio-Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas: empresas mineras, comité de transportistas de Antamina, Asociación Nacional del Transporte Terrestre de Carga (Anatec), transportistas externos. Relaciones cliente-proveedor: Volvo, Repsol, GSI, PTS, Track Log. 	<ul style="list-style-type: none"> Operaciones (carga, transporte y descarga) Programación y Monitoreo Mantenimiento. 	Servicio de transporte de materiales peligrosos, el cual se ha personalizado para atender necesidades específicas, a partir de atributos que generan confianza en los clientes: seguridad, calidad, flexibilidad y eficiencia.	Mediante la asistencia personal exclusiva e inmediata, tratando de fortalecer su fidelización y satisfacción con el servicio.	Dirigido a nicho de mercado en: <ul style="list-style-type: none"> Grandes mayoristas de hidrocarburos. Comercializadoras de materiales peligrosos líquidos o semilíquidos.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> Físicos: flota Volvo y Mack, ERP Sun System, Monitoreo GPS. Humanos: talento humano. Intelectuales: certificaciones internacionales. Económicos: pólizas de seguro, capacidad de endeudamiento hasta por US\$ 20 millones. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> Información: visita directa, eventos del sector. Evaluación por medio de un aplicativo móvil. Compra directa. Entrega mediante flota propia. Posventa, a partir de garantías comerciales. 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> Costos fijos: 70% (alquileres de Base Sauces, Pativilca y Pucallpa, combustible, repuesto de unidades y cisternas, gastos de personal, seguros). Costos variables (horas extras, bonificaciones y gastos administrativos y operativos debido al <i>stand-by</i> o contingencias). 			Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> Precios fijos por volumen: flete por kilómetro recorrido en un <i>round trip</i>, según servicio ofrecido <i>spot</i> o contrato a largo plazo. Subastas por licitación: participación en licitaciones cumpliendo ciertos estándares. 	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La propuesta de valor de Cargo Transport se basa, principalmente, en su capacidad para realizar el transporte encargado por los clientes de forma confiable, gracias a las seis certificaciones que respaldan el compromiso para un transporte de calidad, seguro, flexible y eficiente. Para lograr este nivel de servicio, es indispensable el aporte del personal de la organización en las distintas áreas, tanto funcionales como de soporte, cuyo compromiso y desempeño son la base del servicio brindado; así como el respaldo de los accionistas, quienes aportan tanto de forma económica como con su experiencia y contactos en el sector.

De la misma manera, la relación con los proveedores es pieza clave, al construir relaciones de ganar-ganar que garantizan la continuidad del negocio. Además, se cuenta con un respaldo ante emergencias: programas de seguros con coberturas hasta por US\$ 2 millones. Las unidades perfectamente equipadas también están preparadas para atender los requerimientos más exigentes del mercado. De esa forma, ofrecen soluciones prácticas y adecuadas al proceso de distribución de Matpel, gracias al personal técnico altamente calificado para la realización de dicha tarea y a los estrictos controles realizados por especialistas en el sector.

1.2 Estructura organizacional y recursos humanos

Cargo Transport tiene una estructura jerárquica, en donde se evidencian áreas funcionales y técnicas que responden a la Gerencia General y esta, a su vez, a un Directorio, en el cual se centraliza la toma de decisiones. Desde diciembre de 2018, es un gobierno corporativo e incluye la presencia de directores externos independientes al grupo familiar. Además, se ha decidido designar la Presidencia del Directorio a uno de estos profesionales independientes.

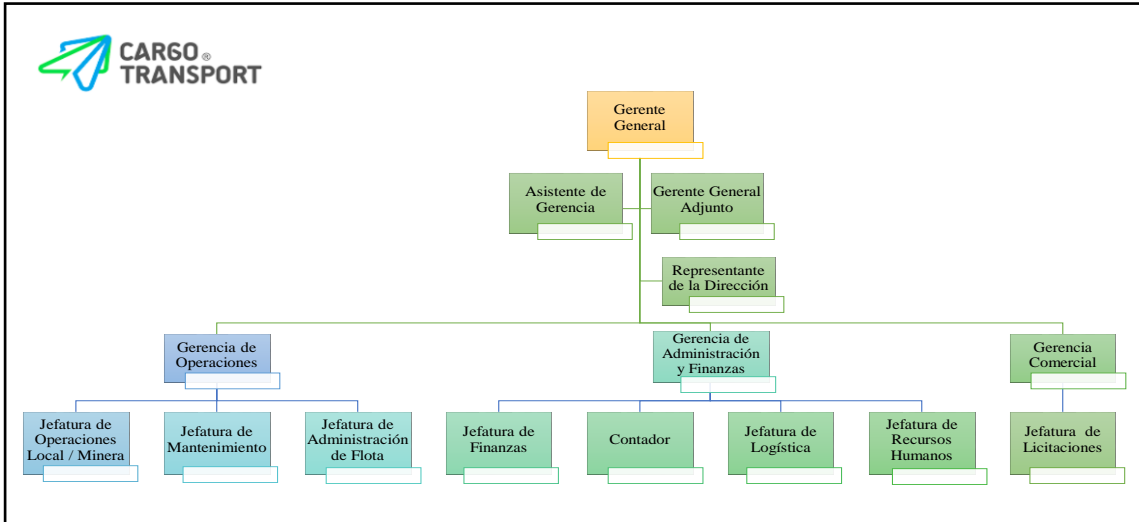
Cuenta con un equipo de 318 colaboradores, quienes trabajan en las 4 unidades de negocio y áreas de soporte, como las gerencias de operaciones, gerencias de administración y finanzas, la jefatura de Gestión de Salud, Seguridad y Medio Ambiente (HS&SE, por sus siglas en inglés) y SIG (ver anexo 2).

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1991), la empresa cuenta con una estructura burocrática maquina. Es decir, el tipo de estructura organizativa se ha diseñado para que la toma de decisiones se realice desde el ápice estratégico (equipo directivo). La base concentra un gran número de personas y se ubica en el núcleo de operaciones, donde los conductores realizan una serie de pasos sencillos y repetitivos como parte de su día a día. Este proceso –carga, transporte y descarga de materiales peligrosos– está normalizado por medio del SIG. Los supervisores y jefes ocupan la línea media. Por último, las áreas de soporte que realizan el control se configuran como la tecnoestructura y el personal de apoyo.

1.2.1 Organigrama general

En el gráfico 4 se muestra una representación de la estructura organizacional de la empresa, donde se resume el organigrama general, compuesto por la dirección general, gerencias de línea y jefaturas de procesos.

Gráfico 4. Organigrama general

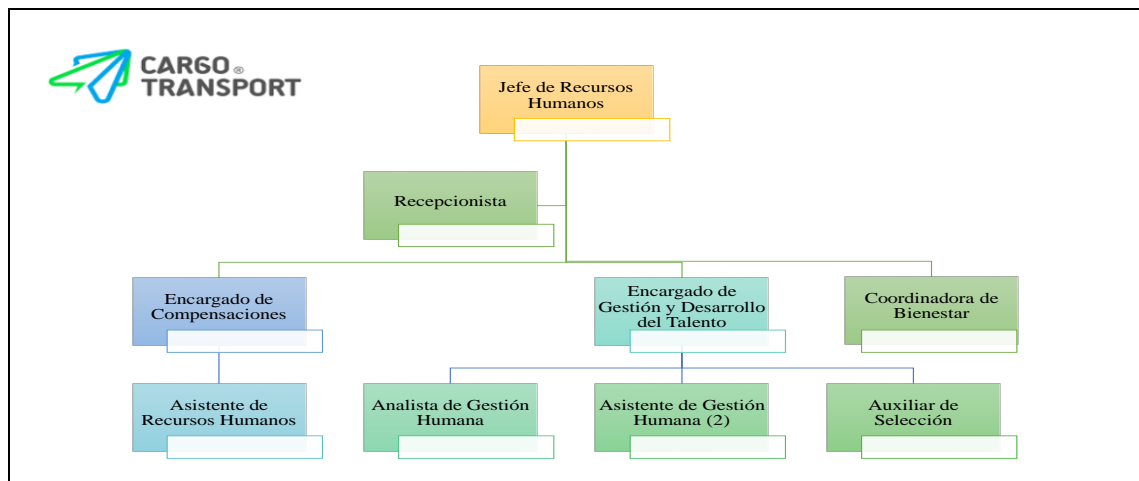


Fuente: Cargo Transport, 2018.

1.2.2 Organigrama de Recursos Humanos

En el organigrama del área de Recursos Humanos (ver gráfico 5) se especifican los puestos que conforman este equipo de trabajo.

Gráfico 5. Organigrama de Recursos Humanos



Fuente: Cargo Transport, 2018.

1.2.3 Competencias actuales

De acuerdo con el modelo de gestión de Cargo Transport, se han definido las siguientes competencias organizacionales para todos los puestos de trabajo:

- **Compromiso.** Nivel de identificación con la organización, responde excediendo las expectativas en las situaciones requeridas. Implica tener pasión, orgullo e identidad; así como, iniciativa ante situaciones inesperadas, sin esperar algún requerimiento.
- **Trabajo en equipo.** Congruencia con los intereses del equipo y de otros grupos que son impactados por su actuación. Involucra dimensiones como la cohesión del grupo, el nivel de colaboración con compañeros, el sentimiento de “misión compartida”, la capacidad para ser flexible frente a las diferentes situaciones, así como la habilidad para comunicarse y establecer buenas relaciones interpersonales.
- **Impacto e influencia.** Capacidad de generar impacto en los demás con el fin de mejorar el entorno. Implica tanto ser respetado y escuchado, como mostrar confianza en sí mismo y que esta se percibida por sus compañeros.
- **Liderazgo.** Capacidad para gestionar equipos de trabajo por medio de la motivación y orientación, con el fin de lograr los objetivos establecidos y el desarrollo del equipo. Incluye el control de emociones en situaciones de tensión o presión, así como en la interacción con los miembros del equipo de trabajo. Se debe tener habilidades relacionadas con la negociación, *empowerment* (delegación), planificación y organización, así como con la toma de decisiones.
- **Contribución a los resultados.** Capacidad para actuar con responsabilidad y perseverancia, buscando el cumplimiento de los resultados establecidos. El colaborador debe ser organizado y un buen planificador, enfocarse en la optimización del tiempo y recursos, sin descuidar la calidad del trabajo realizado.
- **Contribución a la seguridad y salud en el trabajo.** Interiorizar y cumplir los estándares y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo, enfocados en la prevención de riesgos, mediante buenas prácticas.
- **Contribución a la relación con el cliente.** Apertura y sensibilidad respecto de las necesidades y los requerimientos del cliente interno y/o externo. Está enfocado en comprender las necesidades de los demás; así como en satisfacerlas de forma eficiente, según los estándares de calidad establecidos.
- **Contribución a los valores.** Ser congruente con los valores de la empresa: honestidad, ética, integridad, respeto y cumplimiento de normas.

- **Desempeño técnico.** Aplicación de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Esta capacidad se evalúa desde diferentes ejes:
 - *Apreciación sobre competencia técnica:* percepción sobre los conocimientos técnicos.
 - *Interlocución técnica:* grado en que se valora sus opiniones técnicas.
 - *Aprendizaje continuo:* está ligado al interés de seguir desarrollándose.

1.2.4 Recursos Humanos

El objetivo del área de Recursos Humanos de Cargo Transport es ser socios estratégicos para las operaciones y brindarle un adecuado soporte a cada uno de los procesos internos. Para ello, en el SIG se tiene documentado un procedimiento en el cual se han determinado las condiciones básicas de la gestión de Recursos Humanos, Bienestar social y Salud ocupacional. En él, también se encuentran normados los procesos de selección, contratación, capacitación y entrenamiento, inducción, desvinculación y evaluación del desempeño.

La gestión de Recursos Humanos está basada en la gestión por competencias y considera un enfoque integral que contribuye al desarrollo de la organización. En ese sentido, las competencias están definidas para cada puesto de trabajo y desempeñan un papel importante en la descripción de las funciones documentadas en el SIG. Estas se actualizan conforme se producen cambios o reestructuraciones en Cargo Transport.

La cultura organizacional se caracteriza por valorar el comportamiento que evidencie formalidad, disciplina y exigencia sobre la normatividad. Esto se remonta a los fundadores, quienes decidieron diferenciarse por su estricto cuidado en el trabajo realizado, siendo esta la única manera de crecer en un sector tan informal como el de transportes, lo cual ha trascendido gracias a las certificaciones obtenidas y las que se planean obtener.

Esta característica se refleja en los comportamientos organizacionales, tanto en la manera respetuosa en la que se tratan las personas, como en la comunicación en todos los niveles, la exigencia y el trabajo bajo presión en todas las áreas debido a las constantes auditorías de certificación, recertificación, homologaciones de clientes, visitas, entre otros. Esto genera un alto nivel de compromiso y orientación al logro, evidenciándose un espíritu de competitividad general. A continuación, se presentan las observaciones más relevantes relacionadas con la implementación del SGD y la auditoría realizada al área de Recursos Humanos, sustentada en las entrevistas a profundidad (ver tabla 6 y anexo 3).

Tabla 6. Procesos relevantes de la auditoría de Recursos Humanos

Proceso	Información relevante	Brechas identificadas
Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza de forma semestral. - Se evalúan competencias establecidas. - La evaluación es realizada por el jefe directo, por medio de un cuestionario en línea. - El jefe directo tiene la posibilidad de realizar una apreciación del potencial del personal, confirmando sus fortalezas y aspectos por mejorar. - Impacta en todos los procesos de recursos humanos, pero tiene mayor injerencia en la movilidad de personal y capacitación. - Las competencias evaluadas son: compromiso, trabajo en equipo, liderazgo, impacto e influencia, contribución a los resultados, contribución a la seguridad y salud en el trabajo, contribución a la relación con el cliente, contribución a los valores y desempeño técnico. - Se realiza un proceso de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La evaluación abarca aspectos básicos de cada puesto de trabajo. - No se evalúa el cumplimiento de los objetivos. - No se recompensa el desempeño sobresaliente. - No se cuenta con un sistema de evaluación completo.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de capacitación está regulado por el Plan de Capacitación Anual, que se elabora dando prioridad a la formación y el entrenamiento para el adecuado desarrollo de las funciones. - Se tiene establecido un plan para el personal administrativo y otro, para el personal operativo. - Las capacitaciones pueden ser renovadas de manera anual, cada 2 años o 5 años, según corresponda en las guías de transporte de los clientes, normativa legal vigente o caducidad establecida internamente. - Este proceso es muy relevante, al formar parte de las auditorías de SIG y de los requerimientos de importantes clientes, motivo por el cual se goza de un presupuesto elevado. - Se formula sobre la base de las brechas en la evaluación de desempeño y del levantamiento de información con las gerencias y jefaturas de la organización. - Se tienen establecidas las actividades de capacitación mediante un cronograma de actividades, se realiza un seguimiento de resultados a los 90 días. - Las capacitaciones se realizan <i>in house</i>, los facilitadores son, en su mayoría, internos y se brindan herramientas tecnológicas de acuerdo con la necesidad. También se realizan capacitaciones con ponentes externos, en caso sea solicitado por el cliente. - Se realiza el seguimiento, pruebas e informe de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una correlación entre la capacitación, la evaluación del desempeño y los resultados en el trabajo. - La interrelación entre las capacitaciones y el desarrollo del personal es limitada.
Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Este proceso se encuentra en etapa de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un programa de desarrollo de personal.
Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> - Las políticas de sueldos y salarios se encuentran en proceso. - Se cuenta con un sistema de valoración de equidad interna, sobre la base de bandas salariales. - Se cuenta con encuestas salariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se aplican paquetes de compensaciones. - No se cuenta con un sistema de incentivos o calificación de méritos. - No existe correlación con otros procesos de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

De acuerdo con la información sustentada en la auditoría de Recursos Humanos, se puede determinar que las principales oportunidades de mejora se encuentran en el proceso de Evaluación del Desempeño. Esto repercute tanto en la eficacia de las capacitaciones como en el sistema de

remuneraciones, y en los planes de desarrollo personal, los cuales no se pueden definir por no tener una lectura inicial que permita identificar las brechas de desempeño.

Este hecho refuerza la necesidad de replantear el sistema de evaluación del desempeño para optimizar los procesos antes mencionados y generar una mejora tangible en el nivel de logro de objetivos, eficiencia operacional, desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

1.3 Marketing

El marketing de la empresa se encuentra tercerizado, el despliegue principal se enfoca en redes sociales, foros especializados y participación en ferias del sector.

Antes del año 2018, la inversión en marketing de la empresa era mínima; sin embargo, actualmente se cuenta con una agresiva estrategia comercial para el desarrollo de nuevos mercados y servicios, viéndose reforzada con la creación, en julio de 2019, de la Gerencia Comercial.

1.4 Operaciones

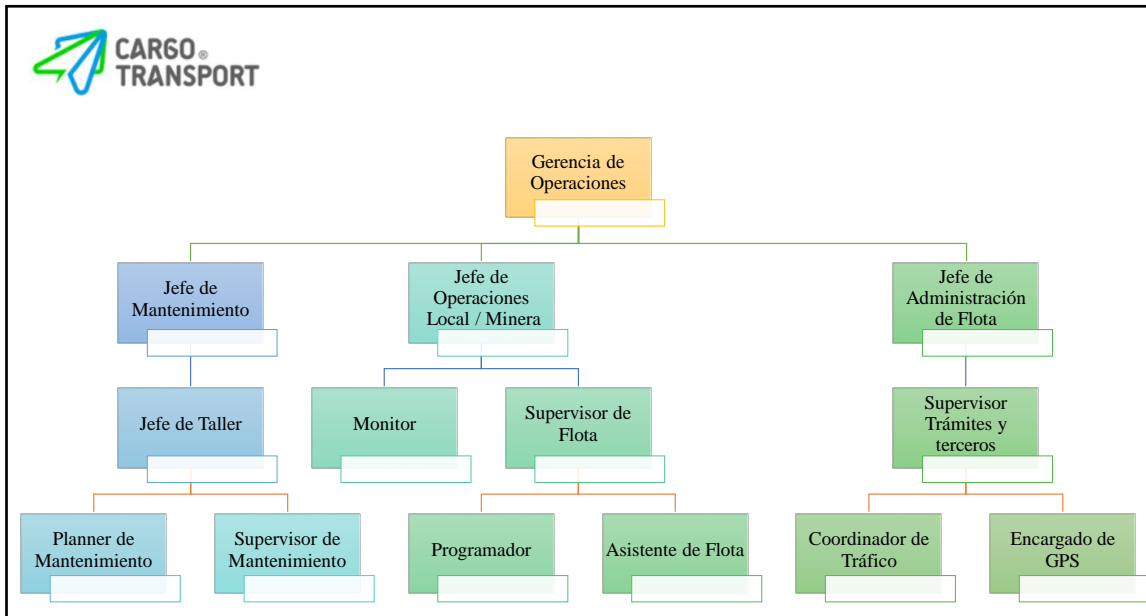
La misión de esta área se centra en diseñar, planear, organizar, ejecutar y controlar los procesos asociados al servicio de transporte de materiales peligrosos, asegurando además, en todo momento, la operatividad y confiabilidad de las unidades.

El área de Operaciones se ha subdividido en tres jefaturas claves para cumplir con los lineamientos del SIG:

- Administración de la flota
- Operaciones
- Mantenimiento

Cada una de estas jefaturas ha desarrollado una serie de procedimientos y programas que permiten la consecución de la eficiencia, efectividad y confiabilidad de los servicios. En el gráfico 6 se presenta el organigrama de la gerencia de Operaciones, en donde se han especificado los puestos que la conforman, hasta el nivel jerárquico de mando medio.

Gráfico 6. Organigrama de la Gerencia de Operaciones



Fuente: Cargo Transport, 2018.

En lo que respecta a la flota, en la actualidad, el 91% es de la marca Volvo y el 9% de la marca Mack. Cargo Transport fue la primera empresa en adquirir los camiones Euro 5 en el Perú, con una tecnología más amigable con el medioambiente.

La flota de cisternas está fabricada según la normativa legal, los estándares de seguridad y de acuerdo con las necesidades de cada uno de los clientes, con un promedio de antigüedad no mayor a 10 años. Asimismo, se cuenta con una política de renovación de tractores y camiones a los 5 años de antigüedad, lo que asegura la actualización tecnológica y de seguridad de las unidades.

Se cuenta con un sistema de verificación de entregas que consiste en una aplicación móvil, por medio de la cual los clientes pueden validar la información de sus pedidos en línea. De igual modo, se tiene una central de monitoreo y seguimiento, responsable de cubrir las operaciones 24/7, los 365 días del año, además de la presencia de personal *in house* de una empresa especializada en tecnología satelital para el monitoreo de la flota todo el año.

Las operaciones están divididas en cuatro unidades de negocio:

- *Ruta*. Las operaciones de ruta comprenden servicios de traslado de hidrocarburos desde los terminales de los clientes hasta los puntos de entrega designados. Este negocio se complementa con el servicio de escolta, en conformaciones de cinco unidades por convoy, como máximo.

- *Reparto minero.* Son operaciones que comprenden servicios de reparto minorista, realizados dentro de los campamentos mineros con el objetivo de abastecer los equipos del cliente en el punto mismo de operación. Para asegurar el funcionamiento permanente de las unidades comprometidas en la operación, este servicio contempla un taller de mantenimiento descentralizado dentro del campamento, con un mecánico especializado.
- *Reparto local.* Estas operaciones comprenden servicios de reparto local, dentro del radio urbano de Lima y Callao, a diferentes estaciones de servicios.
- *Especializadas.* Son operaciones que involucran un servicio diferenciado por el tipo de producto, principalmente en el transporte de lubricantes a granel, con clientes directos, a sus diferentes clientes mineros.

1.4.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se obtuvieron mediante el planteamiento de objetivos cuantificables, que permiten orientar a todo el personal respecto del cumplimiento de una meta. Los principales indicadores se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Indicadores de operaciones

Subárea	Indicador	Descripción
Administración de la flota	Exceso de velocidad	Número de eventos * 100/km totales recorridos
Mantenimiento	Disponibilidad de flota	% = (Días operativos * 100) / Proyectado de días por mes
	Mantenimientos preventivos	% = Mantenimientos ejecutados dentro del km programado / Total de unidades programadas
Operación local y minera	Eficiencia de viajes	% = (Viajes mensuales * 100) / Proyectado de viajes al mes
	Volumen transportado	% = Galones transportados al mes / Proyectado de galones por transportar
	Vueltas	% = Vueltas realizadas al mes por unidad / Proyectado de vueltas por unidad
	Rendimiento de combustible	% = Rendimiento real*100 / Rendimiento proyectado
	Uso de aplicación (App)	% = Viajes mensuales por la aplicación de Sistema de Verificación de Entregas / Viajes facturados al mes
	Envío diario del estatus de las unidades	% = Reportes enviados al día / Reportes al mes
	Observaciones por parte de los clientes	Número de observaciones de servicio enviadas por el cliente con respecto al servicio
	Cumplimiento de los viajes programados	% = Viajes realizados al mes por unidad / Viajes programado por unidad

Fuente: Cargo Transport, Gerencia de Operaciones, 2019.

1.5 Resultados contables y financieros

El área de Finanzas garantiza un adecuado funcionamiento y control financiero. A continuación, se presentan las principales funciones:

- Administrar los fondos económicos de la empresa.
- Establecer políticas y controles para los ingresos y gastos.
- Asegurar el cumplimiento de los compromisos económicos.
- Gestionar el financiamiento para los proyectos.
- Cumplir con las normas tributarias y legales.

1.5.1 Indicadores de gestión

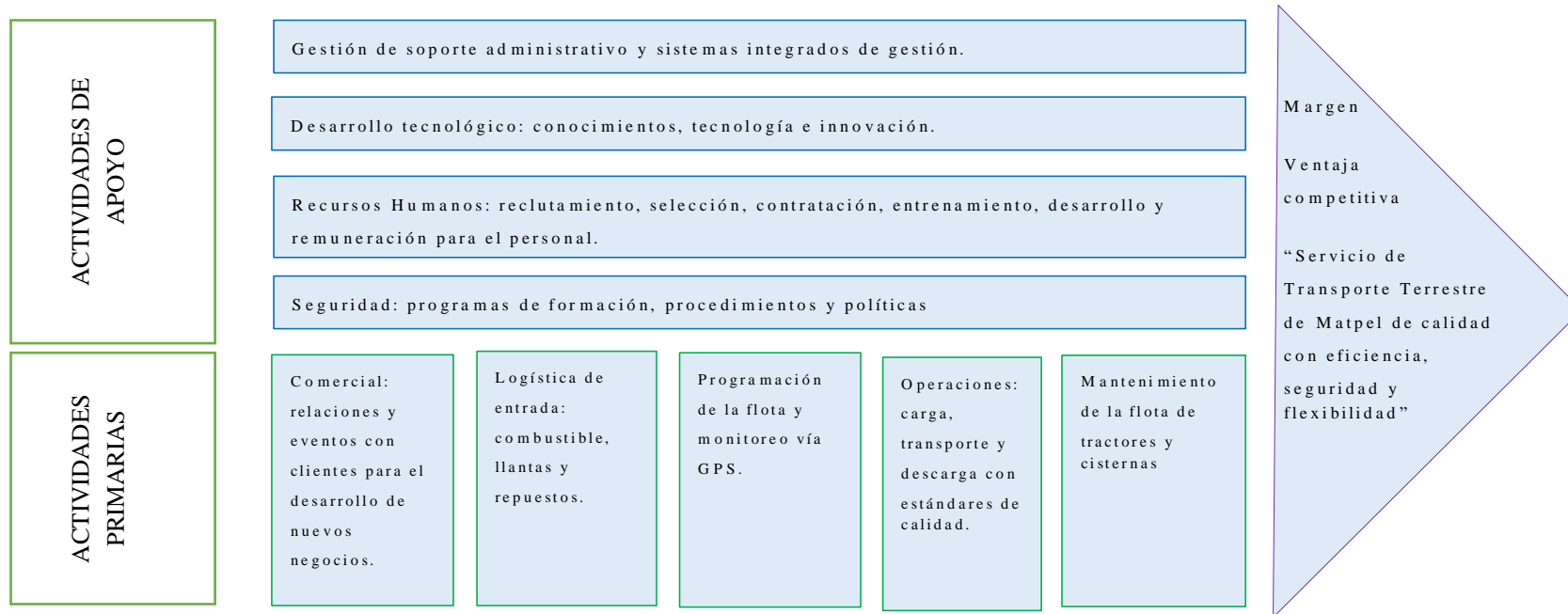
Entre los principales indicadores financieros se encuentran:

- Venta neta de S/ 47 millones.
- Rentabilidad de S/ 3.20 millones.
- Participación de las ventas en el año 2018:
 - Ruta: 52%
 - Reparto local: 21%
 - Reparto minero: 14%
 - Especializadas: 13%.
- Entre octubre de 2018 y febrero de 2019 se iniciaron 4 operaciones:
 - *Blending* (cliente: Repsol Comercial SAC-RECO SAC)
 - Cerro Verde (cliente: Nexo)
 - Transferencia de combustibles y Transporte de combustibles a clientes SUR (RECO SAC).
 - Transporte de crudo en Pucallpa (cliente: CEPSA).
- La venta de unidades ascendió a US\$ 2.728.580 en 2018.
- El cliente Repsol representa el 80% de las ventas en Cargo Transport.

1.6 Cadena de valor

La cadena de valor se fundamenta en describir tanto los procesos principales como los de soporte (ver tabla 8 en la página siguiente).

Tabla 8. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, 2019.

La cadena de valor inicia con la generación de una relación comercial con clientes *spot* o a partir de la adjudicación de licitaciones de mediano a largo plazo para las operaciones mineras o industriales más importantes del país, que requieren un servicio especializado con altos estándares de calidad, seguridad, flexibilidad y eficiencia. Estos procesos se basan en la alta capacidad técnica del equipo humano y los estrictos controles realizados por los especialistas de la organización.

La exitosa participación en las licitaciones permite asegurar operaciones de 3 a 5 años, donde los contratos se fijan sobre la base de volúmenes (galones) transportados de manera mensual y anual. Para asegurar su margen, la empresa controla sus procesos internos garantizando su excelencia operacional, reduciendo sus costos operativos ante posibles contingencias.

Los procesos claves son: la logística de abastecimiento de insumos, necesarios para la correcta operación del negocio; la programación de unidades, en función de los requisitos de control establecidos por el cliente; el transporte, la carga y la descarga del Matpel encomendado por los clientes; y, por último, el mantenimiento de las unidades. Estos procesos permiten asegurar la eficiencia del servicio.

En el ámbito de los recursos humanos, se trabaja en la selección, la capacitación y el desarrollo de todo el personal, siendo esta un área de soporte que brinda sustento a la actividad principal de manera directa. La gestión del desempeño cobra importancia al estar relacionada, de un modo directo, con la eficiencia de las operaciones y la rentabilidad de los proyectos: establecer contratos a largo plazo es beneficioso para la organización, pues asegura un ingreso por un período fijo; sin embargo, también es necesario anticiparse a contingencias y distintas coyunturas. Para ello, es indispensable un cálculo cuidadoso de los gastos, procurando generar ahorros y cumplir de forma exacta con los objetivos en cada actividad y puesto de trabajo, motivo por el cual es de importancia máxima que se gestionen procesos como el desempeño.

En el análisis de la cadena de valor permite identificar los factores claves del éxito para lograr ser una empresa líder en el transporte terrestre de Matpel, a partir de tres factores:

- *Relación con el cliente*: permite participar en nuevas licitaciones.
- *Logística de abastecimiento*: asegura la eficiencia del servicio.
- *Capital humano*: esencial por combinar las competencias y los objetivos necesarios para lograr ser competitivos en el mercado, contribuyendo de modo estratégico al propósito de la empresa.

Es de vital importancia el desarrollo de estos tres factores para lograr el éxito a lo largo del tiempo.

1.7 Análisis VRIO

De acuerdo a lo señalado en la teoría de los recursos y capacidades (Flores 2008a y b), las organizaciones son diferentes entre sí y dependen de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado, porque no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Por tanto, la combinación entre recursos y capacidades permite diseñar la estrategia competitiva que llevará a cabo la empresa; pues los recursos se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas que dan lugar a las capacidades (Flores 2008a y b).

En la tabla 9 se describen los recursos y las capacidades de Cargo Transport.

Tabla 9. Análisis VRIO

Factores	V	R	I	O	Ventaja competitiva
Recursos tangibles					
• Infraestructura: instalaciones habilitadas acorde a las necesidades del servicio de transporte terrestre de Matpel.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
• Flota moderna: remolcadores Volvo y Mack, con antigüedad no mayor a 5 años. • Flota de cisternas: de diferentes capacidades, con altos estándares de seguridad.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
• Recursos tecnológicos: plataforma de monitoreo y ubicación por satélite GPS de todas las unidades que brindan servicio.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
• Recursos financieros: alta capacidad de endeudamiento y generación interna de fondos de la empresa. Facturación aproximada a los US\$ 20 millones anuales. Es principal contribuyente y agente de retención.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Recursos intangibles					
• Cultura organizacional y capital humano: las manifestaciones culturales evidencian el enfoque a la excelencia operacional (eficiencia), calidad, seguridad de sus operaciones, flexibilidad, cuidado del medioambiente, respeto de la legislación vigente, englobando un ambiente de seriedad y compromiso con el trabajo en cada uno de los puestos de trabajo y logrando un alto nivel de pertenencia con la empresa y su visión.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
• Reputación: el prestigio alcanzado durante los veinte años de permanencia en el mercado. Algunos de sus clientes y proveedores de hidrocarburos y derivados tienen presencia mundial.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
• Relación con proveedores: tienen una relación de confianza y de largo plazo, donde el esquema es ganar/ganar.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Procesos					
• Sistema Integrado de Gestión: basado en seis certificaciones que respaldan los procesos y aseguran la calidad de los servicios, enfocados en brindar la máxima seguridad, eficiencia, eficacia y satisfacción de los clientes.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se describe en el artículo “La cultura empresarial en un contexto de competitividad” (Flores 2008a), los conocimientos, las destrezas y las habilidades de las personas que conforman una organización, se constituyen en los recursos intangibles más importantes y difíciles de imitar.

Cargo Transport ha consolidado una estructura organizacional definida por las gerencias de Administración y Operaciones, compuestas por un equipo de profesionales experimentados cuyo objetivo es garantizar un servicio seguro y confiable para sus clientes.

Además, su compromiso e involucramiento con la visión de la organización se logra gracias a las manifestaciones culturales (tradiciones, rutinas, experiencias, comportamientos enfocados a la actividad principal del negocio y a la seriedad con la que se tiene que abordar temas de calidad, flexibilidad, seguridad y eficiencia operativa), las cuales se evidencian, de manera principal, en los colaboradores más antiguos y se transmiten al resto. Por esta razón, la cultura organizacional y el capital humano constituyen su ventaja competitiva, al ser un recurso valioso, raro, inimitable y organizacional.

Por otro lado, Cargo Transport también posee otros recursos que, si bien no son inimitables, requieren una alta inversión de tiempo y dinero para replicarse: veinte años de experiencia trabajando en el sector; altos estándares operacionales, pues es reconocida como una de las primeras empresas del sector en contar con seis certificaciones; integra los conocimientos de los procesos internos mediante un SIG; una moderna flota y una excelente relación comercial con sus proveedores y clientes.

1.8 Matriz de factores internos (EFI)

La matriz de factores internos de Cargo Transport se presenta en la tabla 10.

Tabla 10. Matriz de factores internos

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Más de diez años de relación con proveedores clave, como Volvo y Mack	0,10	3	0,30
Renovación periódica de la flota (cada cinco años)	0,10	3	0,30
Control de unidades mediante modernos equipos GPS	0,04	3	0,12
Sistema de verificación de entregas en línea para clientes	0,04	3	0,12
Veinte años de experiencia en el sector, reputación impecable	0,14	3	0,42
Capacitación en habilidades técnicas de seguridad, salud, medioambiente, vial y control patrimonial	0,08	3	0,24
Cultura organizacional y capital humano	0,14	4	0,56
SIG con cinco certificaciones internacionales vigentes	0,10	3	0,30

Continúa

Continuación

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Debilidades			
Sistema de compensación variable, en función del desempeño	0,10	2	0,20
Diversificación de clientes para descentralizar ingresos	0,08	1	0,08
Plan de Gestión comercial agresivo para el crecimiento en ventas	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,80

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Producto del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, se obtiene en la matriz EFI un resultado de 2,80 sobre 4,00 puntos. Esto es un indicador de que la empresa tiene una posición interna moderada, al poseer fortalezas como: amplia experiencia en el mercado, renovación de flota, uso de tecnología avanzada, sistema integrado de gestión, cultura organizacional consolidada y buena reputación. No obstante, también cuenta con debilidades evidentes: la poca diversificación de clientes, con la consecuente generación de riesgo al centralizar sus ingresos en operaciones puntuales, por lo que, en caso de perder la licitación, la empresa se vería seriamente afectada en el aspecto económico; un área comercial en proceso de desarrollo, pues recién evidenciará resultados en un mediano plazo; y un sistema de compensación variable, también en proceso de desarrollo.

Capítulo IV. Diagnóstico del problema

1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano por diagnosticar

La consultoría se realizará en el área principal del negocio e incluye las subáreas de Operaciones-Administración de flota y mantenimiento en la sede Pativilca.

Al elegir esta área como piloto, se pretende demostrar el éxito de la implementación del SGD para el logro de los objetivos organizacionales de toda la empresa.

Por lo tanto, el trabajo se enfocará en el diagnóstico del proceso actual, las necesidades y expectativas de los participantes, la evaluación de brechas y las oportunidades de mejora en función del desempeño del grupo evaluado, sus competencias y objetivos.

2. Definición de personas y grupos responsables de proveer la información

Se pondrá énfasis al análisis del desempeño de los puestos de trabajo de la unidad más importante de la operación (ver tabla 11).

Tabla 11. Puestos involucrados en el desarrollo del piloto

Área	Puesto	Número de personas
Operaciones	Gerente de Operaciones	1
	Jefe de Operaciones	1
	Programador de Flota	1
	Supervisor de Flota	2
Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	1
	Supervisor de Mantenimiento	1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se ha seleccionado este grupo humano por su criticidad dentro del proceso de carga, transporte y descarga, así como por el mantenimiento de unidades destacadas para la operación minera Antamina-Pativilca.

Al ser tan relevante la función realizada por este equipo, se ha determinado que el éxito en la implementación del SGD asegurará una exitosa ejecución en el resto de la organización.

Asimismo, se considerará el punto de vista de una muestra de conductores y escoltas de la misma base.

3. Selección y elaboración de modelos, metodologías, y herramientas cualitativas y cuantitativas

La metodología utilizada será de tipo descriptivo y analítico. Para su desarrollo, se considerará el uso de herramientas para recolección de datos, como encuestas y entrevistas dirigidas a los jefes, supervisores, programadores de operaciones y personal de mantenimiento de la unidad de negocio. También, se realizará la revisión de documentos y reportes de indicadores de la gestión actual del área.

Además, se propone el uso una encuesta para medir las competencias relacionadas con el Desempeño.

4. Recolección y análisis de la información

Se realizó la recolección de información por medio de dos fuentes:

- **Entrevistas a profundidad** con 7 personas del equipo administrativo de mando medio y gerencial del área de Operaciones-Administración de flota y mantenimiento. Estas se realizaron de manera presencial, en la base de Lima y Pativilca. Cada una tuvo una duración aproximada de 45 a 60 minutos y estuvo compuesta por 5 secciones, haciendo un total de 22 preguntas (ver anexo 4):
 - 1ra sección: preguntas acerca del área, para verificar el conocimiento de la estructura de esta, el conocimiento de los objetivos y las competencias actuales de la organización.
 - 2da sección: preguntas sobre el proceso de evaluación del desempeño actual.
 - 3ra sección: preguntas relacionadas con el SGD propuesto, sobre la base de las siguientes etapas:
 - Planificación, Seguimiento, Evaluación, Retroalimentación, Plan de recompensa.
 - 4ta sección: preguntas acerca de las barreras que podrían afectar el desarrollo de la implementación del sistema propuesto.
 - 5ta sección: pregunta de cierre para determinar si el sistema contribuiría o no a su gestión.
- **Encuestas** a 30 miembros del personal operativo (conductores y escoltas), realizadas de manera virtual, compuestas por 8 preguntas (ver anexo 5):
 - Conocimiento del proceso de evaluación de desempeño
 - Retroalimentación del jefe
 - Competencias importantes en su puesto

- Competencias importantes en sus jefes/superiores (3)
- Otras competencias importantes por considerar
- Importancia del proceso para ellos.

4.1 Análisis de las entrevistas a profundidad

El análisis de las entrevistas permitió identificar lo siguiente:

- El 100% de la muestra tiene conocimiento de la estructura del área.
- Reconocen que sus objetivos principales son: el óptimo uso de recursos y la productividad, con 71% y 57%, respectivamente. En su totalidad, estos son medidos mediante indicadores.
- Las competencias más adecuadas para lograr dichos objetivos, según los entrevistados, son: compromiso, trabajo en equipo y liderazgo. Asimismo, señalan la necesidad de incluir la competencia “empatía”, pues es necesario ponerse en la realidad del otro para comprender determinadas situaciones.
- La calificación promedio del proceso de evaluación del desempeño actual es de 13,6/20 puntos, lo cual es una evidencia de que el proceso se encuentra en etapa de maduración. Identifican como oportunidades de mejora: la consolidación del proceso y el enfoque a una consecuencia positiva como resultado de este, la cual esté ligada al plan de recompensa.
- En la etapa de planificación se determinó que los principales actores sean: gerentes, supervisores y jefes.
- La fecha más óptima para este proceso sería a inicios o mediados de año. En esta etapa se considerarán los objetivos y los resultados históricos, para realizar una buena planeación.
- Para la etapa de seguimiento, el 100% de los entrevistados coinciden en que se debe realizar a partir de entrevistas presenciales; también una mayoría concuerda en que estas reuniones se realicen de forma trimestral. Además, el evaluador debe contar con habilidades como: escucha activa, buena comunicación y empatía.
- En la etapa de evaluación, por ser una empresa con varias sedes, mencionan el uso de una herramienta digital y mantener las categorías actuales de evaluación: jefaturas/operaciones y administración.
- Para el 100% de los entrevistados, la etapa de retroalimentación es la fase más importante del SGD. Por otro lado, los factores que impiden su ejecución son: el tiempo y la poca importancia que el evaluador le da al proceso. Para contrarrestar esto, los evaluadores deben organizarse para cumplir con el proceso en las fechas establecidas.

- Con relación al Plan de recompensa, la encuesta refleja expectativas de reconocimiento emocional –tiempo libre, actividades familiares, desarrollo y crecimiento en la empresa– sobre las expectativas económicas.
- Se identificaron las posibles barreras para llevar a cabo la implementación de este SGD:
 - Resistencia por parte de los miembros de la organización al nuevo SGD.
 - Insuficientes recursos (presupuesto) y capacidades (personas) disponibles para la implementación.
 - Que los miembros de la organización no tengan actitud positiva hacia el SGD; que este se use para sancionar y no para buscar una mejora continua en el desarrollo del empleado.
- Con respecto a la utilidad del SGD, el 100% de los encuestados comentó que la propuesta sí les sería de gran ayuda para el desarrollo de los colaboradores y el logro de sus objetivos.

4.2 Encuesta al equipo de conductores/escoltas

Entre las principales conclusiones del análisis, se encuentran:

- Solo el 89% conoce el proceso de evaluación de desempeño utilizado, en la actualidad, en la empresa. Por lo tanto, solo dicho porcentaje obtuvo una retroalimentación por parte de su jefe.
- Las competencias consideradas más importantes fueron: compromiso (78%), trabajo en equipo (67%) y contribución a la seguridad y salud en el trabajo (56%). Este resultado permite corroborar que, al ser un equipo más operativo, el compromiso con la empresa y el trabajo en equipo son dos factores que van de la mano para cumplir con los objetivos, sin dejar de lado la seguridad y salud en el trabajo, valor muy importante en la organización.
- También se evaluó las competencias que deben tener los responsables de supervisar, programar la flota y la jefatura de la operación. Se obtuvo como resultados lo siguiente: el supervisor de flota debe contar con las competencias de trabajo en equipo, compromiso y contribución a los valores de la empresa; sin embargo, el programador de flota, además de tener las competencias de trabajo en equipo y compromiso, debe tener liderazgo en el desarrollo de las programaciones. En cuanto al jefe de operaciones, consideran que el liderazgo y el compromiso son las competencias más importantes, sin dejar de lado el trabajo en equipo.
- Las competencias más relevantes son: compromiso y trabajo en equipo, lo cual se corrobora, una vez más, cuando se evaluó al personal de Cargo Transport. Este resultado se encuentra alineado al tema de seguridad, que está muy arraigado en la plana operativa.
- Asimismo, el 67% considera que un SGD apoyaría el desarrollo de sus labores.

5. Definición final del problema

Conforme al análisis realizado de la aplicación de las encuestas y entrevistas a profundidad, a continuación, se presentan los problemas identificados en la gestión de la evaluación de desempeño de la empresa Cargo Transport.

a) *Antes de la evaluación del desempeño*

- No se cuenta con la participación de los gerentes ni jefes para la planificación de la evaluación de desempeño.
- Solo se miden las competencias del personal y no se incluyen el cumplimiento de los objetivos ni indicadores por área.
- La encuesta está diseñada para recoger la percepción de los jefes directos, mas no del propio evaluado (no se cuenta con una autoevaluación).

b) *Durante la medición*

- No se realiza una adecuada comunicación del proceso de evaluación, de tal manera que todos los evaluados comprendan los aspectos considerados en esta.
- Los supervisores de flota se dividen la evaluación del personal operativo, razón por la cual se obtienen dos percepciones diferentes al momento de la evaluación.

c) *Después de la evaluación*

- Una vez entregados los resultados, se nota un bajo nivel de compromiso por parte del equipo de mando medio para concluir con el proceso de retroalimentación.
- El personal operativo, en su mayoría, considera que sus líderes no están del todo comprometidos con el proceso.
- Si bien existe un documento en el cual pueden establecer compromisos de mejora, este no retorna a Recursos Humanos para su posterior seguimiento.
- Para el personal operativo, los supervisores o jefes deben contar con habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y compromiso.
- En general, se identifica un nivel de baja satisfacción con relación al proceso actual.

Si bien se ha confirmado que la organización reconoce como importante y necesario contar con un sistema integral para gestionar el desempeño de los colaboradores, no se evidencia un involucramiento total por parte del equipo de mando medio con su ejecución. Este hecho es evidente cuando se confirma el desconocimiento del proceso por parte del personal operativo, la falta de seguimiento, sensibilización y el bajo cumplimiento de la retroalimentación.

Capítulo V. Diseño de la solución

Como parte del diseño de la solución, se detallan las fases, presupuesto y validación por parte del grupo objetivo.

1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema/oportunidad

En vista de lo detallado en el capítulo anterior, se plantea:

- Implementar un SGD con piloto en la sede de Pativilca, para solucionar los diversos problemas encontrados en este proceso, contribuyendo favorablemente al logro de los objetivos y las metas establecidas para la operación.
- Acompañar el desarrollo del SGD con de un modelo de gestión del cambio, para lo cual se aplicará la metodología HCMBOK (*Human Change Management Body of Knowledge*), la cual facilitará la adquisición y consolidación del sistema a lo largo del tiempo.
- Enlazar el SGD a otros procesos de recursos humanos, de tal manera que exista una coherencia entre este y el plan de beneficios y reconocimiento, las capacitaciones, el desarrollo de personal, brindando un plan de recompensa acorde a las expectativas de los colaboradores y las posibilidades de la organización.
- Implementar una solución tecnológica que permita automatizar el proceso.

2. Diseño de la propuesta de solución

Se propone que este proceso se lleve a cabo en el lapso de doce meses, de acuerdo con las etapas detalladas en el gráfico 7 (presentado en la página 41).

Además, se propone que la complejidad del sistema de evaluación de desempeño se incremente de manera progresiva:

1er año: Evaluación colaborador–jefe (90°)

2do año: Evaluación colaborador–jefe– subordinados (180°)

De esta manera, se aseguraría la consolidación del SGD y sería parte de la cultura organizacional.

2.1 Encuesta para la Evaluación de Desempeño por Competencias

La medición de las competencias ligadas al desempeño se realizará a través del cuestionario tipo Likert del 1 al 6 llamado “Evaluación por competencias”, elaborado como propuesta para la presente investigación (Anexo 10).

Dicho cuestionario contiene nueve competencias, cinco de ellas son las que Cargo Transport ya ha definido y validado internamente, incluso se utilizan desde hace 2 años; estas son: compromiso, trabajo en equipo, entendimiento y contribución a la seguridad y salud en el trabajo, enfoque en el cliente y liderazgo. Para ellas la organización ha definido 12 indicadores conductuales que pueden ser verificados en el desempeño de sus colaboradores.

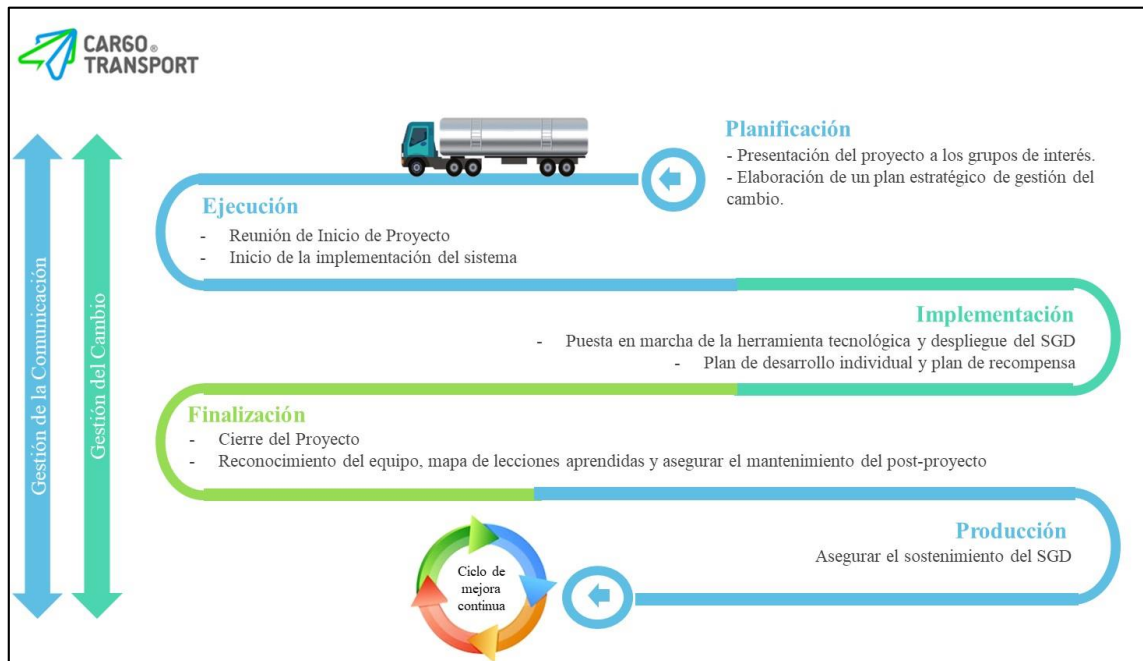
Adicional a ello, se han incorporado cuatro competencias como resultado del análisis de las entrevistas a profundidad aplicadas a los líderes y de las encuestas realizadas a un grupo de conductores de esta operación. Las competencias incorporadas son: orientación a resultados, planificación/organización, comunicación efectiva y empatía. Esta incorporación suma a la encuesta 10 indicadores conductuales, haciendo una suma total de 22 ítems.

Para confirmar la fiabilidad de los diez indicadores conductuales propuestos, de las cuatro nuevas competencias, se ha realizado una verificación de la consistencia interna de los ítems, aplicando esta versión a una muestra de 37 colaboradores, que incluye los siete participantes de la muestra piloto más 30 conductores de la operación Antamina-Pativilca. Esta versión es una encuesta tipo Likert del 1 a 5, donde se mide el nivel de importancia de los ítems bajo la siguiente escala: 5 es muy importante, 4 es importante, 3 es neutral, 2 es poco importante y 1 es nada importante.

Los resultados se sometieron a la prueba de confiabilidad, obteniendo un alfa de Cronbach adecuado en cada una de las competencias (ver anexo 17). Asimismo, se utilizó el análisis de reducción de dimensiones del SPSS (análisis factorial) para confirmar las correlaciones entre los ítems y confirmar la existencia de los componentes principales a través del análisis de la varianza total explicada resultando 4.

El primer componente contiene los ítems de orientación a resultados, el segundo corresponde a planificación/organización, en el tercero se agrupan los ítems de empatía y finalmente, en el cuarto competente se ubican los indicadores de comunicación efectiva (ver anexo 18).

Gráfico 7. Diseño de la propuesta de solución



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2 Fase 0: Gestión de la comunicación

La gestión de la comunicación se inicia desde la planificación y debe seguir inclusive después de la finalización del proyecto, esto quiere decir que es transversal a toda la implementación del Sistema de gestión de desempeño.

El objetivo principal de la gestión de la comunicación es lograr movilizar a los grupos de interés, para que estén alineados y conectados con los desafíos a lo largo de todo el proyecto.

Como objetivos específicos podemos definir los siguientes:

- Propagar la visión del cambio, del estado actual al deseado por la organización.
- Los grupos de interés estarán involucrados con el propósito, el objetivo, la planificación, su rol y responsabilidades.
- La evolución del proyecto será acompañada.
- Las metas alcanzadas serán divulgadas.
- Los canales de retroalimentación serán establecidos.
- Los factores de antagonismo serán minimizados.
- El compromiso con los cambios será potencializado.

Una buena práctica exige que la comunicación y la cultura organizacional estén alineadas, para una definición correcta del medio por el cual se transmitirán, el nivel de formalidad y las respuestas entre la emisión y la recepción del mensaje de cada uno de los públicos a los que va dirigido.

Para este proyecto de implementación se tomarán en cuenta dos tipos de comunicaciones:

- ***Comunicaciones ordinarias***

Estas exigen la creación de una planificación estructurada identificando a través del mapa de grupos de interés y la Matriz RACI, a los individuos o grupos que deben recibir comunicaciones con una periodicidad predefinida. En este tipo de comunicación se debe tener en cuenta lo siguiente:

- *Canales* (medios), evaluar los de mayor impacto
- *Público*, son los receptores del mensaje, por lo general al tener varios públicos el mensaje debe ser personalizado, siendo la fuente principal de esta segmentación el mapa de grupos de interés y la matriz RACI (roles y responsabilidades).
- *Frecuencia*, periodicidad del envío de los mensajes.
- *Emisor*, quien comunica el mensaje, quien “firma” el mensaje y da la credibilidad del contenido comunicado.
- *Canales de respuesta*, definir los canales de retroalimentación ayudará a medir el clima del proyecto, el humor del interlocutor, sus deseos y anhelos, pero sobre todo a poder manejar expectativas, este punto es considera el termómetro del proyecto.
- *Estándares de mensajes establecidos*, formato establecidos para el envío de mensajes.

- ***Comunicaciones extraordinarias***

Estas se originan a partir de una necesidad específica, no prevista, y son sensibles al momento particular en el que deben ser realizadas. Estas comunicaciones se generan muchas veces por rumores no oficiales o chismes, ya que al no decir nada en determinadas situaciones estas alimentan a las fuerzas antagonistas, generando repercusiones en la gestión del proyecto. En situaciones como la descrita, es necesaria una intervención inmediata para que la falta de comunicación no afecte el compromiso de los grupos de interés y genere conflictos innecesarios.

Finalmente, otro punto relevante que se considerará en este proceso transversal es listar los costos involucrados para el desarrollo del plan de comunicaciones.

2.3 Fase I: Planificación

El objetivo de esta etapa es la presentación del proyecto a los grupos de interés, el análisis de la cultura organizacional, su predisposición hacia el cambio y la preparación de los factores que tendrán injerencia en el proyecto a lo largo de su desarrollo, dando como resultado la elaboración y entrega de un “Plan Estratégico de Gestión del Cambio”.

- ***Definir y preparar al patrocinador del proyecto***

De acuerdo con lo señalado por Goncalves & Campos (2018), estudios realizados por PMSURVEY.ORG, han identificado que el 75% de proyectos que carecen de un patrocinador comprometido han fracasado.

Por tal motivo, el primer paso de la metodología HCMBOK implica la elección de un patrocinador que ejerza un rol de liderazgo en la organización y movilice a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto.

Es así como, por su compromiso durante la etapa de levantamiento de información y por la envergadura del proyecto, hemos designado al Gerente General, cuya visión será considerada en el diseño del proyecto y quien facilitará la adaptación al cambio al ser vocero de este.

- ***Realizar el taller de alineación y movilización de los líderes (líderes / jefe de proyecto / patrocinador)***

Este taller será planificado por el jefe de proyecto y el patrocinador; en él, se presentará el proyecto a los líderes y se buscará sensibilizarlos acerca de la importancia del cambio que conlleva la implementación de un SGD para el logro de los objetivos estratégicos. Así mismo, se identificarán posturas iniciales de rechazo y predisposición hacia el cambio en los participantes. En este taller se realizarán las siguientes actividades:

- Revisión de la visión que se tiene acerca del futuro de la organización.
- Presentación del objetivo del proyecto, indicadores y metas alineados a los objetivos de la organización.
- Sensibilización de los líderes con respecto al cambio.
- Definición de la comunicación hacia toda la organización.

- ***Definir el propósito y la identidad del proyecto***

Con este punto se pretende ir más allá de la definición del objetivo del proyecto (el “qué”), para profundizar en el “por qué” del cambio, de tal manera que las personas involucradas puedan manejar de forma óptima la pérdida que les genera movilizarse hacia una etapa

desconocida dentro de su ámbito profesional. Esto les permitirá identificarse más con el proyecto y entender el propósito de este. Por otro lado, es importante asignarle una identidad, brindándole una marca, logo o slogan, los cuales generarán un espíritu de motivación en el equipo.

- ***Mapear y clasificar a los grupos de interés***

En esta actividad se deben listar a todos los involucrados en esta implementación, además de manera confidencial y en conjunto con los líderes identificar el involucramiento de estos.

Es importante identificar las fuerzas promovedoras y opositoras del cambio, pues permitirá tomar acción rápida para mitigar a los detractores y facilitar el desarrollo de las siguientes etapas. Este mapa será actualizado en cada una de las etapas del proyecto conforme vaya variando (Anexo 15).

- ***Evaluar las características de la cultura y sus reflejos en el cambio***

Es también de suma importancia identificar las “particularidades culturales” de cada área para tener conocimiento de:

- Creencias y percepciones con respecto a la organización.
- Valores de la empresa.
- Mitos, rituales y tabús.
- Formas de comunicación.
- Actitud de los líderes.
- Prácticas de gestión de personas.

Esto permitirá identificar los riesgos que puedan darse durante el proceso de implementación y en general durante el desarrollo del proyecto.

- ***Definir roles y responsabilidades del equipo***

Es indispensable que cada participante tenga claro sus responsabilidades y alcance dentro del proyecto, para esto se utilizará la “Matriz RACI” (Anexo 14) en la cual se detallarán las actividades a realizar por etapa, así como el responsable y el ejecutor, quienes serán consultados e informados.

De esta manera se evitarán confusiones y conflictos dentro del equipo del proyecto.

- ***Adecuar el ambiente físico***

Darle al equipo un ambiente adecuado para el desarrollo del proyecto mantendrá un alto nivel de motivación, generará compromiso, estimulará la creatividad y le brindará al proyecto la importancia que tiene.

- ***Definir y ejecutar capacitaciones***

Asegurarse que el equipo cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo del proyecto será indispensable para el adecuado logro de este, para ello, se han determinado las siguientes capacitaciones para el equipo de líderes, las cuales se evaluarán al finalizar cada taller a través de encuestas a los participantes:

- Gestión del Cambio:

En este taller se dará a conocer el impacto que genera el manejo del ser humano y sus peculiaridades dentro de un proceso de cambio, se definirá la metodología a desarrollar para la cual se explicarán las estrategias, objetivos, grupos de interés, etc. El objetivo de este taller es comprometer a todos los participantes en el desarrollo del proyecto. En su desarrollo se abordarán los siguientes temas:

- Conceptos básicos de la metodología de HCMBOK®.
- Revisión de casos de éxito.
- Revisión de casos de fracaso.

- Sistema SAP SuccessFactors™ (módulo: Performance & Goals).

En este taller se demostrará la solución Performance & Goals (módulo de gestión de desempeño en SAP SuccessFactors™), la cual brindará una visión más amplia de la solución implementada en un sistema de prueba habilitado por SAP. En este taller se definirá la metodología a utilizar y las próximas actividades antes de iniciar el levantamiento de información que llevará a la posterior implementación del sistema. En su desarrollo se abordarán los siguientes temas:

- Conceptos básicos de SAP SuccessFactors™.
- Revisión de módulos asociados.
- Proceso de levantamiento de información e implementación.
- Factores de éxito para la implementación.

- Taller de trabajo en equipo y comunicación

Desarrollar un equipo sólido, eficaz y con enfoque a resultados será indispensable para el desarrollo del proyecto, por tal motivo, será necesario realizar distintos ejercicios y brindar información que les permita fortalecer su comunicación y confianza. En su desarrollo se abordarán los siguientes temas:

- Conceptos básicos de trabajo en equipo, comunicación efectiva e inteligencia emocional.
- Herramientas de la comunicación efectiva.
- Factores que afectan el comportamiento.
- Importancia de la sinergia para el trabajo en equipo.
- Definición de los valores del equipo.

- Taller de evaluación de competencias y objetivos

Este taller busca afirmar el entendimiento de los parámetros de medición de las siguientes etapas, tanto en el nivel de competencias como de objetivos. En su desarrollo se abordarán los siguientes temas:

- Tabla de competencias a evaluar.
- Cómo calificar una competencia. Ejemplos.
- Establecimiento de objetivos.
- Casos en los que se puede negociar una meta. Ejemplos.
- Calificación de la evaluación (establecimiento de pesos por tipo de evaluación)

- *Design Thinking.*

El objetivo de este taller es el diseño de propuestas innovadoras y el cumplimiento de objetivos. En su desarrollo se abordarán los siguientes temas:

- Entender las necesidades y urgencias de cada objetivo.
- Definir el problema en sus propias palabras.
- Idear soluciones de forma creativa y libre.
- Crear un plan para resolverlo.
- Probar un prototipo.
- Presentar una solución.

- Retroalimentación I

Este taller pretende brindar información básica con respecto a la retroalimentación, reconocer los tipos y características. Por ello, es necesario que los jefes cuenten con

nociones básicas acerca del tema para orientar a sus colaboradores en el avance de sus objetivos. En su desarrollo se abordarán los siguientes temas:

- ¿Qué es la retroalimentación?
- Tipos de retroalimentación y características.
- *Role play*.
- Características de la reunión de seguimiento.

- Retroalimentación II

Este taller pretende profundizar en los conceptos de retroalimentación y *feedforward*, necesarios para dar una adecuada retroalimentación. En su desarrollo se abordarán los siguientes temas:

- La retroalimentación y el *feedforward*.
- ¿Cómo dar una adecuada retroalimentación?
- Pasos para dar un *feedforward*.
- *Role play*.
- Pautas para agendar la reunión con los colaboradores.

• ***Evaluar predisposición del clima e impacto***

En esta actividad se evaluará la madurez de los equipos para lidiar con las pérdidas, tanto a nivel organizacional como a nivel individual. Por tal motivo, se analizará el tiempo en que se ha evaluado el desempeño bajo los criterios actuales, cómo se han manejado proyectos anteriores, el nivel de resiliencia organizacional, la generación a la que pertenecen los participantes del proyecto y sus estilos personales para determinar su preparación frente al cambio. Así mismo, es importante identificar el nivel de confianza del equipo hacia el proyecto, hacia el patrocinador y hacia el jefe de proyecto.

• ***Establecer el Plan de acción***

Definir el cronograma del proyecto, junto con las acciones de gestión del cambio que se desarrollarán a lo largo de la implementación del proyecto.

• ***Planificar la reunión de inicio de proyecto***

La reunión de inicio del proyecto marca un antes y un después, siendo de vital importancia para el lanzamiento oficial del proyecto. Por tal motivo, es indispensable organizarla de forma detallada, considerando los aspectos básicos del proyecto junto con iniciativas dedicadas

exclusivamente a la generación de un espíritu de equipo, a la integración y motivación de todos los participantes.

- ***Gestionar la adquisición de la solución tecnológica***

Para la incorporación de un proveedor que realice la implementación del SGD, se considerará lo siguiente:

- Evaluar la cultura del proveedor para identificar si se alinea con la cultura de la organización y evitar así choques culturales, identificando de manera temprana potenciales conflictos.
- Mapear el estilo de liderazgo del proveedor y asegurar tanto su capacidad de liderazgo asertivo y su disposición para retener a los miembros importantes de su equipo, asegurando así la continuidad del proyecto.
- Validar las expectativas del equipo y actualizar la Matriz RACI, incluyendo las actividades en las que el proveedor estará involucrado.
- Integrar a los proveedores en la cultura de la organización con el objetivo de asegurar su compromiso y adecuación.

- ***Elaborar el plan estratégico de Gestión de Cambio***

Finalmente, el resultado del levantamiento de información se reduce en el plan estratégico de gestión del cambio, el cual se presentará al directorio para su aprobación e inicio del proyecto (Anexo 16).

2.4 Fase II: Ejecución

Esta etapa se inician relaciones con otros grupos de interés ya que se desarrollará la implementación de la sistematización, por esta razón es considerada la más compleja, ya que se debe poner énfasis en la comunicación, resolución de conflictos y saber manejar expectativas. Esta fase es clave, por lo que si los problemas no son resueltos y gestionados a tiempo sus efectos serán sentidos en etapas posteriores.

- ***Reunión de inicio de proyecto***

Esta etapa ayudará a difundir los objetivos del proyecto a todos los involucrados, de tal forma que se maneje una misma información y se aclaren las dudas antes del inicio. Así mismo, se buscará desarrollar un proceso de concientización y entendimiento global del proyecto,

alineando los objetivos organizacionales a los propios, generando el compromiso total con el proyecto.

- *Misión y visión:* en este punto se recordará la misión y visión de Cargo Transport, con el objetivo de asegurar que todo el personal involucrado cuente con pleno entendimiento de la misión, como razón de existir de la empresa y a dónde se desea llegar mediante su visión.
- *Objetivos estratégicos:* se buscará generar un entendimiento macro y micro de los objetivos de la organización, analizar el histórico de los indicadores, revisar el alineamiento con los objetivos de los *grupos de interés* y plantear metas sólidas, aterrizadas, retadoras pero objetivas, para la implementación del SGD.
- *Antecedentes:* se presentará cómo se encuentra la empresa en la actualidad, en cuanto al proceso de evaluación de desempeño. Se detallarán: datos estadísticos, puntos de dolor (*pain points*) y principales problemas.
- *Presentación de socio estratégico en la implementación de SAP SuccessFactors™*
- *Objetivo y propósito del proyecto.*
- *Cronograma:* detalle de las actividades, con fechas de inicio y fin, hitos que deben alcanzarse antes de cerrar etapas.
- *Funciones y responsabilidades por nivel de puesto:* esta información es importante para que todos los involucrados conozcan el alcance de sus responsabilidades y las del resto del equipo.
- *Principales entregables:* se detallarán, por etapas, qué se debe tener como entregables. Estos pueden ser: fichas, encuestas, formatos, KPI, etcétera.
- *Factores críticos del éxito:* se definirán en esta etapa:
 - *Personas:* disponibilidad de los líderes y empleados para participar de manera activa.
 - *Planificación y seguimiento:* a partir de un buen plan de trabajo realista y de un seguimiento continuo, se definirán KPI, encuestas y tiempos de respuesta.
 - *Ejecución:* definición clara y cumplimiento de las actividades propuestas a los equipos encargados.
 - *Respaldo:* participación e involucramiento del patrocinador.
- *Dinámica de integración:* esta dinámica se realizaría con la intención de generar un ambiente cálido, de confianza e incluso lúdico, en el cual las ideas y propuestas sean aceptadas con mayor apertura, así como el uso de la creatividad para generar ideas innovadoras.
- *Dinámica de objetivos:* revisión de sus objetivos profesionales, alineados con los objetivos organizacionales: establecer cuáles son sus metas y proyectos a corto, mediano y largo plazo en el ámbito profesional; y encajarlos con los proyectos y objetivos de la organización. Esto

se realizaría con el objetivo de acoplar el desarrollo de cada colaborador con el logro de objetivos de Cargo Transport, generando un mayor nivel de compromiso.

- *Compromisos de acción:* mediante el refuerzo de lo alcanzado en la dinámica anterior, cada participante deberá establecer compromisos para el logro de los objetivos técnicos y personales, los cuales aceptará de forma voluntaria y ante todo el equipo.
- *Compartir de integración:* se realizará para cerrar la jornada, con el objetivo de afianzar los lazos de fraternidad y confianza entre los miembros del equipo.

- ***Evaluar los impactos organizacionales***

Es importante identificar el impacto generado por la reunión de inicio de proyecto, tanto en la satisfacción general acerca del evento como en el despliegue de fuerzas antagónicas provenientes de quienes aún no sienten total confianza con el proyecto. De esta manera, se desplegarán 2 acciones:

- *Aplicación de la encuesta* (grado de satisfacción con el proceso): es importante establecer una línea base en cuanto a la satisfacción del taller. De esa manera, se encontrarán oportunidades de mejora para implementar en las próximas etapas.
- *Revisión de mapa de grupos de interés:* reuniones informales y entrevistas casuales con los grupos de interés, además de la observación de distintas reacciones en esta etapa nos darán una idea de la movilización del mapa de grupos de interés y las siguientes acciones a tomar en este nivel.

- ***Ejecución de las capacitaciones***

Es en esta actividad se realizará el despliegue del plan de capacitaciones alineadas al proyecto, las cuales forman parte del cronograma y se ejecutaran de forma progresiva dándole acompañamiento a cada etapa, asegurando que cada participante cuente con la información y entrenamiento necesario para aportar en el desarrollo de su área.

Las capacitaciones se medirán por distintos indicadores, los cuales serán presentados de manera trimestral por los líderes de cada área. Esto los comprometerá con el plan de capacitaciones establecido.

- ***Consolidación de objetivos por áreas***

Se establecerá un cronograma de reuniones por área en los cuales se detallarán los objetivos de cada uno, con la participación de todo el equipo. Posteriormente, se procederá a consolidar los objetivos trabajados. En esta etapa se realizarán dos actividades:

- *Recursos Humanos consolida los objetivos por área:* el equipo de Recursos Humanos recopilará todos los objetivos del área de Operaciones y subáreas, con el objetivo de estructurarlos y validarlos.
- *Soporte a cada líder de equipo:* se brindará soporte a cada líder para definir, de manera correcta, los objetivos que cada colaborador deberá cumplir en el tiempo establecido, con apoyo del equipo de Recursos Humanos, sobre la base de la metodología SMART:
 - S – Específicas. Las metas deben ser escritas de manera simple y clara con el fin de definir, con exactitud, lo que se quiere lograr. Específicas implica establecer el qué, el por qué y el cómo.
 - M – Medibles. Para tener evidencia del logro de un objetivo, las metas deben ser medibles. Por lo general, existe una meta general que engloba varias a corto plazo; es decir, cómo se verá reflejada, ya sea por metas monetarias o de control de indicadores.
 - A – Alcanzable. Las metas deben ser lo suficientemente retadoras y bien definidas para poder lograrlas. Se debe ser consciente de los conocimientos, las habilidades, las competencias y los recursos para poder cumplirse.
 - R – Realista. Las metas deben medir resultados reales, no idealistas. Es decir, al determinarse una meta, se debe asegurar que esté orientada a un resultado.
 - T – Tiempo. Es necesario establecer un período límite para conseguir cada objetivo.
- ***Inicio de Implementación de Herramienta Tecnológica (Sistematización)***

A la par de la difusión de la nueva metodología de gestión del desempeño, se implementará una herramienta tecnológica que permita consolidar toda la información y brindar un análisis en tiempo real para la toma de decisiones efectivas. Para esta fase se realizarán las siguientes acciones

 - *Levantamiento de información:* con el soporte del jefe de proyecto se establecerán reuniones con todas las áreas a fin de identificar los puntos críticos del proceso y brindar una solución tecnológica que abarcan las mejores prácticas mundiales.
 - *Carga de información (data histórica):* Se realizará la carga masiva de información al sistema, para esto se habilitarán plantillas que agilizarán este proceso
 - *Pruebas unitarias e integrales (iteraciones):* Con el apoyo del consultor encargado de realizarán las pruebas de cada uno de los procesos definidos en el levantamiento de información para validar su correcto funcionamiento, tanto de manera individual como de manera integral.

2.5 Fase III: Implementación

Esta etapa se caracteriza por un pico de estrés, ya que todo el proceso que fue sistematizado ahora debe ser ejecutado por los colaboradores, si bien en esta etapa se contará con el apoyo de los usuarios líderes y del consultor de implementación puede existir una resistencia y miedo al uso de una nueva herramienta, la cual debe ser manejada a través de las estrategias de gestión del cambio.

- ***Evaluar el nivel de preparación de los grupos de interés para la implementación***

Antes de la implementación, es indispensable revisar nuevamente el nivel de compromiso de los grupos de interés con el proyecto y asegurarse que todos sientan la seguridad y el respaldo del cambio. Por tal motivo, se establecerá una fecha de reunión en la cual se incite la participación de todos y cada uno brindará su opinión con respecto al inicio de la etapa de implementación. Finalmente, si la mayoría se encuentra de acuerdo se aprueba el inicio de esta fase e inmediatamente se comunica a toda la organización. En caso se tenga que postergar se comunica de la misma manera señalando los puntos evaluados y la nueva fecha para la toma de una nueva decisión.

- ***Herramienta tecnológica – Salida en vivo***

Teniendo la solución tecnológica lista y con la aprobación de los participantes del proyecto se inicia el despliegue de esta.

- ***Reunión de líderes con sus equipos***

Se establecerá una fecha para la revisión de los objetivos establecidos. Las actividades en esta etapa son las siguientes:

- *Agendar la reunión de líderes con cada miembro de su equipo.*
- *Sustento y ajuste de objetivos por cada puesto de trabajo:* en el caso de que un colaborador no esté de acuerdo con alguna meta trazada, se podrá sustentar el cambio, el cual deberá ser revisado por el equipo de Recursos Humanos.
- *Revisión de competencias esperadas por cada puesto de trabajo:* nuevamente, se validará con el colaborador las competencias definidas para su puesto y las expectativas del jefe para cada una de ellas.
- *Aplicación de encuesta:* grado de satisfacción con el proceso.

- ***Seguimiento***

En esta actividad, el jefe o gerente debe convocar al colaborador para revisar el avance del cumplimiento de los objetivos y las competencias planteados en la etapa anterior. Este seguimiento se realizará a los cuatro meses, tiempo considerado necesario para evidenciar el progreso en ambos puntos. En esta etapa, tanto el jefe como el colaborador podrán proponer acciones, si no se están cumpliendo y desarrollando las competencias planteadas. De esta manera, se podrá obtener una relación ganar-ganar y hacer el proceso mucho más transparente. Se deberá considerar lo siguiente:

- *Duración de la reunión de seguimiento*: 1 hora por cada reunión.
- *Registro de seguimiento (entregable)*: formato en el cual se definen los planes de acción y mejora:
 - Revisión del avance porcentual de los objetivos trazados.
 - Análisis de eventos impredecibles y replanteamiento de metas, en caso sea necesario.
 - Revisión de oportunidades de mejora y acciones correctivas.
 - Seguimiento de los compromisos de mejora previamente acordados entre el jefe y cada colaborador, en cuanto a las competencias necesarias para su perfil.
- *Calificación al evaluador*: el equipo de Recursos Humanos, una vez finalizada la etapa de seguimiento, enviará una encuesta para medir esta etapa con el objetivo de identificar el grado de satisfacción, la utilidad de la información y mejorar el proceso.
- *Indicadores*: una vez culminada la encuesta, se calcularán los siguientes indicadores: cumplimiento (%), cambios (%), grado de satisfacción. Estos ayudarán al equipo de Recursos Humanos a medir cada etapa del proceso.

- ***Evaluación***

En la etapa de evaluación se cierran las mediciones para que, finalmente, se traduzcan en resultados tangibles. La evaluación de desempeño es el instrumento que se utilizará en esta etapa para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y las competencias.

Es necesario dar a conocer el proceso de evaluación y registro de porcentajes y escalas para los objetivos y las competencias. Esta información se debe compartir con todos los involucrados de manera que se puedan absolver dudas y consultas.

- ***Autoevaluación***

Es esta etapa, el colaborador realizará una autovaloración con respecto al nivel de desarrollo de sus competencias y al cumplimiento de sus objetivos:

- Cuestionario de competencias.

- Autoevaluación de cumplimiento de objetivos.

- ***Evaluación del jefe***

De la misma manera, el jefe directo valorará el desarrollo de las competencias y el alcance de los objetivos de sus subordinados:

- Evaluación de las competencias del colaborador.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos.

- ***Calibración***

Con el objetivo de asegurar una calificación objetiva, al concluir con la evaluación, los gerentes de área, junto con Recursos Humanos, podrán visualizar los reportes de todos los evaluados y ajustar las calificaciones en caso sea necesario para asegurarse que sean justas y equitativas entre todos.

- ***Reportes***

Al concluir con la evaluación, los jefes podrán visualizar los reportes de sus equipos en tiempo real y cada usuario podrá acceder a su información de igual forma, gracias a la implementación de la solución tecnológica. De esa manera, tanto el jefe como el colaborador cuentan con ambas calificaciones, que le brindarán un panorama general y resaltarán las brechas por revisar durante la retroalimentación.

- *Entregable*: reporte de evaluación accesible a través de la plataforma de *SAP SuccessFactors™*.

- ***Retroalimentación al colaborador***

Esta actividad es de suma importancia, pues se traducen los resultados en oportunidades concretas de mejora, que serán la base para el resto de actividades de desarrollo de cada colaborador y para el logro de los objetivos organizacionales.

- *Encuesta (calificación al evaluador)*: Recursos Humanos aplicará una encuesta de calificación al evaluador, respecto de la comunicación, la claridad, el cumplimiento del plazo de la retroalimentación y el cumplimiento de las pautas de la reunión.
- *Indicadores*: una vez culminada la encuesta, se estimarán los siguientes indicadores: cumplimiento de retroalimentación en fecha (%) y grado de satisfacción. Estos ayudarán al equipo de Recursos Humanos a medir cada etapa del proceso.
- *Emisión de reportes*: análisis de los resultados, por parte del equipo de Recursos Humanos, para la identificación de brechas de capacitación y planes de desarrollo.

- ***Plan de recompensa***

En esta etapa se consolidará la validación de los colaboradores al SGD; luego de verificar que, de manera efectiva, el resultado es constructivo y existe una real preocupación, tanto por su bienestar como por su desarrollo personal, profesional y familiar. Se propone implementar:

- *Capacitaciones*: cursos, diplomados o especializaciones en:
 - Habilidades técnicas.
 - Habilidades blandas.
- *Cuponera de beneficios*:
 - Tiempo libre: día libre por cumpleaños, para trámites personales, para atenciones médicas o para atender asuntos familiares.
 - Descuentos: en entidades recreativas y restaurantes.
 - Préstamos (de acuerdo con la política establecida): mayor accesibilidad a préstamos para salud o estudios.
- *Reconocimiento*
 - Reconocimiento a los 3 mejores en la evaluación final.
- *Plan de desarrollo para los 3 mejores en la evaluación final*:
 - Mentoría.
 - Pasantías por áreas de operaciones y mantenimiento.
 - Pasantías en el área comercial.
 - Ascenso rápido al puesto inmediato superior (2 años consecutivos entre los 3 primeros puestos).

- ***Plan de desarrollo individual***

El plan de desarrollo individual se realizará a través del modelo 70:20:10, el cual ha sido elegido por su enfoque en la aplicación práctica del conocimiento.

Según este modelo, el 70% del desarrollo es adquirido a través de la experiencia, la realización de tareas y la resolución de problemas in situ.

El 20% del desarrollo se da a través del feedback y del conocimiento transmitido de forma directa a través de coaches y mentores; y solo el 10% del desarrollo se da a través de la educación formal a través de cursos y capacitaciones.

Es así como se agregará una matriz de desarrollo individual al formato de feedback, en la cual se detallarán las actividades que, en conjunto, tanto el jefe como el evaluado, determinen primordiales para el desarrollo y crecimiento de dicho colaborador, siguiendo los parámetros establecidos por esta metodología (Anexo 13).

Por otro lado, esta información se cruzará con la matriz de 9 cuadrantes “*nine-box*” que forma parte de la solución tecnológica del del módulo de “*Performance & Goals*” de *SAP SuccessFactors*™ que será implementado en la organización. Esto permitirá profundizar tanto en el seguimiento de los compromisos y objetivos del plan de desarrollo individual como en el desarrollo de líneas de carrera y planes de retención.

2.6 Fase IV: Finalización

La presentación final de resultados del proyecto se dará en esta etapa, además del reconocimiento al desempeño de manera individual y de equipo, pero lo más importante de esta fase es poner foco en el aprendizaje y listar las lecciones aprendidas.

- ***Presentación de resultados a la Gerencia de Operaciones y Gerencial General***

Se agendará una reunión con la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones para la presentación final de los resultados.

- ***Reconocimiento del desempeño a los participantes y mapa de lecciones aprendidas***

Muchas veces se considera que la entrega del resultado es el final del proyecto y no se le otorga un tiempo para el reconocimiento del desempeño del equipo. Este aspecto cobra importancia al ser parte de las “historias” que se contarán acerca del proyecto, generando un precedente positivo en los participantes y en la organización. Por lo tanto, se considerarán las siguientes actividades en la reunión de cierre de proyecto:

- Promover en cada participante la elaboración de una frase o palabra que represente su participación en el proyecto.
- Reconocer el desempeño grupal e individual a través de la premiación de distintas categorías.
- Elaborar un mapa de lecciones aprendidas, el cual servirá de guía y apoyo para futuros proyectos.

- ***Asegurar la preparación de los usuarios para entrenar a nuevos colaboradores***
No es suficiente dejar el proyecto en su etapa final, es necesario asegurar su continuidad, para lo cual se requiere la designación de un gestor del conocimiento por cada área, quien pueda encargarse de que la información esté siempre disponible para nuevos colaboradores, de tal manera que no se pierda en el tiempo.

- ***Asegurar la preparación del equipo de mantenimiento y soporte en la fase post - proyecto piloto***
A pesar de haberse dado la entrega final del proyecto, es necesario conformar un equipo que se encargará de manera permanente del mantenimiento y soporte del proceso, de esta manera se asegurará su completa adecuación y consolidación en la organización.

2.7 Fase V: Producción

Esta fase se dedicará únicamente a asegurar el sostenimiento del cambio, logrando consolidar el SGD y generando un ciclo de mejora continua. Para lograrlo se requiere:

- Revisar constantemente los indicadores y los objetivos.
 - Establecer comités de revisión de avances, junto con el jefe de proyecto y el patrocinador, generando una movilización constante e identificando nuevas oportunidades de mejora para el sistema.
 - Mantener reuniones periódicas con los líderes de áreas para identificar su nivel de compromiso y satisfacción con el SGD.
-
- **Formatos**
 - Encuesta de satisfacción de talleres (ver anexo 6)
 - Encuesta de calificación al evaluador (ver anexo 7)
 - Registro de seguimiento (ver anexo 8)
 - Evaluación por objetivos (ver anexo 9)
 - Evaluación por competencias (ver anexo 10)
 - Competencias y objetivos por tipo de puesto (ver anexo 11)
 - Formato de retroalimentación (ver anexo 12)
 - Plan de Desarrollo Individual (ver anexo 13).
 - Matriz RACI (ver anexo 14).
 - Mapa de “Grupos de Interés” – *Stakeholders* - (ver anexo 15).
 - Plan Estratégico de Gestión del Cambio (ver anexo 16).

- **Indicadores**

- *Grado de satisfacción de talleres: meta: 80%+*
- *Indicador de satisfacción de reuniones con el jefe: meta: 80%+*
- *Porcentaje de cumplimiento de seguimiento en fecha: meta: 70%+*
- *Porcentaje de ajuste de metas: meta: 20%-*
- *Porcentaje de cumplimiento de retroalimentación en fecha: meta: 70%+*
- *Porcentaje de cumplimiento final de metas por puesto/subárea/área: meta: 90%+*
- *Indicador global de competencias: meta: 70%+.*

3. Validación de la solución por parte del grupo objetivo

Como parte de las coordinaciones realizadas con la organización, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Reunión con la Gerencia de Operaciones para la presentación de la propuesta.
- Reunión con el equipo de Recursos Humanos para el levantamiento de información.
- Aplicación de cuestionarios al equipo operativo para recoger información con respecto a la evaluación de desempeño actual.
- Entrevistas a profundidad con el equipo de mando medio de operaciones.
- Recopilación de información financiera, contable, administrativa, entre otras.
- Coordinaciones con el equipo de Recursos Humanos.

Las facilidades brindadas por Cargo Transport y la manifestación de las expectativas por parte del grupo objetivo evidencian la validación de la propuesta, orientando las acciones detalladas en la misma.

Capítulo VI. Implementación de la solución propuesta

A continuación, se detallará el despliegue de la solución tomando en consideración el plan de implementación y el cronograma; además del análisis de riesgo.

1. Plan de implementación

La implementación del SGD contará con cinco fases principales y dos transversales que acompañarán durante todo el proceso de implementación; la gestión de la comunicación se ha detallado en una fase “0” por ser parte del inicio, desarrollo y fin del proyecto; por otro lado, el segundo proceso transversal, que corresponde a la gestión del cambio, no se ha detallado en una fase específica por estar inmerso dentro de cada una de ellas. A continuación, detallamos el resumen de las fases:

- *Fase 0:* Gestión de la comunicación ordinaria y extraordinaria.
- *Fase 1:* Planificación, presentación del proyecto a los grupos de interés y elaboración del plan estratégico de gestión del cambio.
- *Fase 2:* Ejecución, reunión de inicio de proyecto e inicio de la implementación del sistema.
- *Fase 3:* Implementación, puesta en marcha de la herramienta tecnológica y despliegue del SGD, plan de desarrollo individual y plan de recompensa.
- *Fase 4:* Finalización, cierre del proyecto, reconocimiento del equipo, mapa de lecciones aprendidas y asegurar el mantenimiento del post – proyecto.
- *Fase 5:* Producción, asegurar el sostenimiento del SGD.

2. Cronograma del proyecto

Para la puesta en marcha de las soluciones planteadas, se ha elaborado un cronograma general del proyecto (ver gráfico 8 en la página siguiente).

Gráfico 8. Cronograma del sistema de gestión del desempeño de Cargo Transport



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		MES 13																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Fase 0: Gestión de la comunicación																																																					
Ordinarias y Extraordinarias	Consultores y RRHH																																																				
Fase I: Planificación																																																					
Definir y preparar al patrocinador	Consultores																																																				
Taller de alineación y movilización	Jefe de Proyecto y Patrocinador																																																				
Definir el propósito y la identidad	Consultores																																																				
Mapear y clasificar a los grupos de interés	Consultores																																																				
Evaluar la cultura y sus reflejos en el cambio	Equipo RRHH y Consultores																																																				
Definir roles y responsabilidades	Equipo RRHH y Consultores																																																				
Adecuar el ambiente físico	Equipo RRHH																																																				
Definir y ejecutar capacitaciones	RRHH y Consultores																																																				
Evaluar clima e impacto	Consultores																																																				
Establecer el plan de acción	RRHH y Consultores																																																				
Planificar la reunión de inicio de proyecto	RRHH y Consultores																																																				
Adquisición de solución tecnológica	RRHH y Consultores																																																				
Elaborar el plan de gestión de cambio	RRHH y Consultores																																																				

Continúa

3. Análisis de los riesgos

El costo-beneficio de la implementación se reflejará en su impacto en la organización, en los siguientes niveles:

- Indicador de eficiencia operativa
- Reducción de costos de combustible
- Impacto en la gestión de Recursos Humanos.

En la tabla 12 (presentada en la página siguiente) se detalla el costo de la propuesta por fases.

Para la elaboración del presupuesto, se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

- El presupuesto para este análisis fue calculado sobre la base del costo hora/hombre de cada uno de los equipos (directivo, Recursos Humanos, Pativilca y consultores) que intervienen en cada una de las fases para la realización de coordinaciones, reuniones de trabajo, talleres, elaboración de informes/reportes, documentos, retroalimentación, aplicación de encuestas y capacitaciones.
- El equipo directivo está compuesto por el Gerente General, Gerente de Operaciones, Jefe de Operaciones y Jefe de Mantenimiento.
- El equipo de Recursos Humanos lo conforman el Jefe de Recursos Humanos, Analista de Gestión Humana y un Asistente.
- Asimismo, se consideraron los honorarios de las consultoras que asesorarán al equipo de Recursos Humanos durante la implementación del plan piloto.
- En el equipo de Pativilca se tuvo en cuenta a las personas que ocupan los puestos de mando medio en la operación: Supervisor de Flota (2), Supervisor de Mantenimiento (1) y Programador (1).
- El gasto operativo incluye el costo hora del alquiler de computadora, consumo de energía y acceso a internet. Debido a que la empresa está comprometida con el cuidado del medioambiente y mantiene estrictos controles al respecto, todos los formatos utilizados serán revisados y/o completados de manera digital/virtual, asegurando así el ahorro de papel.
- También se tienen otros gastos, como las movilidades utilizadas por los equipos cuando así se requiere. Como la sesión externa se realizará en una locación fuera de la empresa, se incluyen: proyector, materiales y refrigerio para los asistentes.

Tabla 12. Presupuesto de la propuesta de solución

Fase	Actividades	Equipo	Horas	Costo Hora/Hombre S/	Nivel			Gastos personal S/	Gastos operativos S/	Otros gastos S/	Costo total S/
					Gte/Jefe	Senior	Junior				
Fase 0: Gestión de la comunicación	Ordinarias y Extraordinarias	Consultores	8	180	0	2	0	1.440	64	72	6.952
		Recursos Humanos	22	100	1	1	1	2.200	176	3.000	
Fase I: Planificación	Definir y preparar el patrocinador	Consultores	3	180	0	2	0	540	24	25	12.069
	Taller de alineación y movilización	Directivo	4	140	2			560	32		
	Definir el propósito y la identidad	Consultores	4	180	0	2	0	720	32		
	Mapear y clasificar a los grupos de interés	Consultores	5	180	0	2	0	900	40		
	Evaluar la cultura y sus reflejos en el cambio	Consultores	3	180	0	2	0	540	24	36	
		Recursos Humanos	3	100	1	1	1	300	24		
	Definir roles y responsabilidades	Consultores	3	180	0	2	0	540	24	36	
		Recursos Humanos	3	100	1	1	1	300	24		
	Adecuar el ambiente físico	Recursos Humanos	6	100	1	1	1	600	48		
	Definir y ejecutar capacitaciones	Consultores	3	180	0	2	0	540	24	36	
		Recursos Humanos	3	100	1	1	1	300	24		
	Evaluar clima e impacto	Consultores	3	180	0	2	0	540	24	36	
	Planificar la reunión de inicio de proyecto	Recursos Humanos	3	100	1	1	1	300	24		
		Consultores	3	180	0	2	0	540	24	36	
	Adquisición de solución tecnológica	Consultores	8	180	0	2	0	1.440	64	36	
		Recursos Humanos	8	100	1	1	1	800	64		
Elaborar el plan de Gestión de Cambio	Consultores	6	180	0	2	0	1.080	48	72		
	Recursos Humanos	6	100	1	1	1	600	48			

Continúa

Continuación

Fase	Actividades	Equipo	Horas	Costo Hora/Hombre S/	Nivel			Gastos personal S/	Gastos operativos S/	Otros gastos S/	Costo total S/	
					Gte/Jefe	Senior	Junior					
Fase II: Seguimiento	Reunión de inicio de proyecto	Recursos Humanos	6	100	1	1	1	600	48	800	48.324	
	Evaluar los impactos	Recursos Humanos	5	100	1	1	1	500	40			
	Ejecución de capacitaciones	Gerente y jefes	10	110	3	0	0	1.100	80	1.400		
	Objetivos por áreas	Recursos Humanos	4	100	1	1	1	400	32			
	Implementación de herramienta tecnológica	Consultores		8	180	0	2	0	1.440	64		36
		Recursos Humanos		8	100	1	1	1	800	64		40.920
Fase III: Implementación	Evaluar preparación de grupos de interés	Directivo	3	200	4			600	24		28.788	
	Herramienta tecnológica - Salida en vivo	Recursos Humanos	10	100	1	1	1	1.000	80	7.920		
	Reunión de líderes con sus equipos	Recursos Humanos	6	100	1	1	1	600	48			
	Seguimiento	Gerente y jefes	8	110	3	0	0	880	64			
	Evaluación	Consultores		8	180	0	2	0	1.440	64		72
		Recursos Humanos		8	100	1	1	1	800	64		
		Gerente y jefes		12	110	3	0	0	1.320	96		
	Autoevaluación y evaluación del jefe	Gerente y jefes		6	110	3	0	0	660	48		
		Recursos Humanos		8	100	1	1	1	800	64		
	Calibración y reportes	Gerente y jefes		6	110	3	0	0	660	48		
		Recursos Humanos		8	100	1	1	1	800	64		
	Retroalimentación del colaborador	Gerente y jefes		8	110	3	0	0	880	64		
		Recursos Humanos		8	100	1	1	1	800	64		
	Plan de recompensas	Gerente y jefes		8	110	3	0	0	880	64		
		Recursos Humanos		12	100	1	1	1	1.200	96		4.500
	Plan de Desarrollo Individual	Gerente y jefes		8	110	3	0	0	880	64		
Recursos Humanos			10	100	1	1	1	1.000	80			

Continúa

Continuación

Fase	Actividades	Equipo	Horas	Costo Hora/Hombre S/	Nivel			Gastos personal S/	Gastos operativos S/	Otros gastos S/	Costo total S/
					Gte/Jefe	Senior	Junior				
Fase IV: Finalización	Presentación de resultados a GG	Recursos Humanos	6	100	1	1	1	600	48		4.992
	Reconocimientos y mapa aprendizaje	Gerente y jefes	4	110	3	0	0	440	32		
		Pativilca	8	125		4		1.000	64		
		Recursos Humanos	8	100	1	1	1	800	64		
	Preparación de entrenamiento	Recursos Humanos	8	100	1	1	1	800	64		
	Equipo de mantenimiento	Recursos Humanos	10	100	1	1	1	1.000	80		
Fase V: Producción	Actividades de mantenimiento	Recursos Humanos	12	100	1	1	1	1.200	96		1.296
<i>Total</i>										102.421	

Fuente: Elaboración propia, 2019

Se han identificado tres puntos importantes en los cuales se evidenciará el impacto que va a generar la implementación de este plan piloto: a nivel de eficiencia operativa, en la reducción de costos de combustible y finalmente, en la experiencia de las personas dentro de la organización.

En la tabla 13, se resumen los costos por cada fase y se explica el impacto positivo que estas acciones generan en la organización, mediante el indicador de eficiencia operativa. Esto no solo implica un costo alcanzable para su implementación, con un monto total de S/ 102.421,00 (43,3% del beneficio esperado), sino que asegura la posibilidad de replicarse en toda la organización y generar un beneficio mayor.

Tabla 13. Propuesta de costo–beneficio

Estrategia	Costo total S/	Impacto esperado en la eficiencia operativa	Beneficio máximo S/
Fase 0: Gestión de la comunicación	6.952	Cada mes que no se alcanza la eficiencia operativa esperada de Pativilca, se genera un impacto económico de ventas (pérdida promedio 5%), lo cual representa un impacto anual de S/ 1.182.729,60. Las iniciativas propuestas en cada una de las etapas tienen como objetivo asegurar que el SGD genere una metodología por medio de la cual el equipo directivo y de mando medio, en Pativilca, aseguren el óptimo desempeño de la eficiencia operativa. Se espera que el impacto del sistema le permita a esta operación mejorar en, al menos, 1% este indicador, con lo cual la organización evitaría una pérdida anual de S/ 236.545,92. Al medir el costo- beneficio, la solución propuesta representa el 43,3% de dicho beneficio esperado.	236.545,92
Fase I: Planificación	12.069		
Fase II: Ejecución	48.324		
Fase III: Implementación	28.788		
Fase IV: Finalización	4.992		
Fase V: Producción	1.296		
	102.421		236.545,92

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En segundo lugar, se analiza la reducción de costos por medio del indicador de rendimiento de combustible. Siendo el diésel un insumo crítico para el transporte terrestre, medir el impacto que el SGD genera en el control de este indicador también será relevante para el logro de los objetivos organizacionales. Para la medición de este impacto, se ha tomado como referencia los años 2017, 2018 y los dos primeros trimestres de 2019, cuyos resultados se muestran en la tabla 14.

Tabla 14. Histórico del indicador de rendimiento de combustible

OPERACIÓN	Rendimiento combustible	% Desviación promedio de la meta	Costo S/
Pativilca	2017	3	131.438,70
	2018	5	244.215,00
	1er trimestre 2019	4	46.170,00
	2do trimestre 2019	7	80.797,50

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se puede observar en la tabla 14, la desviación, producto de una inadecuada gestión del rendimiento del combustible (desviación de la meta propuesta), implica un gasto considerable para la organización, que hasta la fecha representó cerca de medio millón de soles (S/ 502.621,20) en 30 meses, para la operación de Pativilca. Los resultados mostrados tienen una tendencia a mantenerse en valores altos y fuera de la meta; por ello, como prioridad, la organización debe tomar las medidas correctivas del caso. Como el precio de los combustibles fluctúa y su rendimiento también se puede ver afectado por otras variables, como las habilidades del conductor para aplicar el modo de uso eficiente de las unidades, se espera obtener una mejora de al menos 1% con la aplicación del SGD, lo cual representa un ahorro anual de S/ 46.170,00. Es decir, de aplicarse un método de seguimiento y control de este indicador por parte del equipo de operaciones Pativilca, se podría obtener los resultados que mejoren, de manera paulatina, en el mediano y largo plazo, y generar así un ahorro significativo para la organización.

Para la tercera parte del análisis, se verifica el impacto de la propuesta en la gestión de los recursos humanos. Las seis fases le permiten trazar planes para la formación, el desarrollo y la retención del personal clave y con alto desempeño que generan valor para la organización. De igual modo, dotar al equipo directivo y mando medio de una metodología clara para motivar, dar seguimiento y recompensar el desempeño del personal, traerá consigo un incremento en el clima laboral del área piloto y de la organización en general (esta línea de negocio representa el 31% del personal). Además, al desarrollar sus habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, se elevará la satisfacción del equipo con sus líderes, mejorará el desempeño del área y del clima interno. En la tabla 15 se muestran los resultados esperados, en el mediano y largo plazo, a medida que la organización adopta el SGD.

Tabla 15. Resultados esperados a partir de la implementación del SGD

Indicador	2018 %	Base actual %	2020 %	2021 %	2022 %	2023 %
Clima organizacional	67,80	69,00	72,00	75,00	78,00	81,00
Personal clave retenido	2,00	5,00	8,00	12,00	15,00	18,00
Satisfacción con líder	70,00	71,00	74,00	77,00	80,00	83,00
Personal con desempeño satisfactorio	12,00	18,00	21,00	24,00	27,00	30,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Finalmente, según los impactos revisados en términos económicos, de ahorro y mejora de la gestión de recursos humanos, queda demostrado que la implementación de un SGD trae consigo beneficios satisfactorios para la organización.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. La elaboración e implementación del plan piloto “Sistema de gestión del desempeño” ayudará a Cargo Transport a generar un impacto económico positivo, a partir de los indicadores de eficiencia operativa, reducción de costos de combustible y un gran impacto en la gestión de personas. Esto alineado al análisis de riesgos. Así mismo, involucra un ahorro tiempo, pues elimina actividades operativas con la implementación de una herramienta tecnológica.
2. Con la reducción de costos se incrementa la rentabilidad de la compañía al alcanzar mejores resultados de su operación más importante, Repsol Antamina. Asu vez, la mejora del desempeño y clima laboral traen consigo una mejor satisfacción del cliente, por ello se concluye que la implementación propuesta genera valor para la organización.
3. Podemos concluir que lo óptimo para Cargo Transport es la implementación de dos componentes para el proceso de la evaluación de desempeño: competencias y objetivos. En el caso de las competencias, se ha propuesto y se han clasificado en cuatro categorías: competencias transversales a toda la organización alineadas a la propuesta de valor, jefaturas, administrativos y operarios. En cuanto a los objetivos, se han considerado tres categorías: jefaturas, administrativos y operativos, alineados a objetivos estratégicos, tácticos y operaciones, respectivamente.
4. En las entrevistas a profundidad, uno de los principales hallazgos, fue el alto nivel de conocimiento de las normas y los indicadores por medio de los cuales son medidos, los equipos conocen el negocio a la perfección, por ello, son conscientes que para obtener nuevos clientes deben cumplir las normas específicas y tener altos estándares de calidad, lo cual implica estar alineados con los objetivos estratégicos
5. En las entrevistas a profundidad se observó que, para los colaboradores, la empatía y la cohesión entre equipos ayuda al logro de los objetivos, por esta razón, forma parte de la propuesta de las nuevas competencias que finalmente serán configuradas en el sistema.
6. El hecho de contar con dos grandes actividades recurrentes a lo largo de toda la implementación del SGD, tales como la gestión del cambio y gestión de la comunicación permitirán orquestar de manera efectiva todo el proyecto permitiendo generar compromiso y evitar conflictos.
7. La implementación del módulo de “*Performance & Goals*” de *SAP SuccessFactors*TM traerá grandes beneficios a la organización, tales como:
 - Mayor cumplimiento de las metas individuales y organizacionales.

- Aumento de la tasa de cumplimiento al contar con un panel de monitoreo que ayudará a la gestión del líder.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Identificación de personas clave en la empresa.
- Visibilidad para plan de desarrollo individual y plan de recompensa.
- Toma de decisiones en tiempo real.

Adicional a esto el módulo cuenta con una base de datos de las mejores prácticas mundiales de competencias, objetivos y retroalimentación, esto con el objetivo de agilizar el proceso. Como se puede apreciar la inversión realizada en este proyecto finalmente traerá grandes beneficios y generará un impacto en la gestión de personas y la experiencia de los colaboradores como clientes internos.

Recomendaciones

1. El éxito del plan piloto depende de algunos factores, tales como: personas, quienes deben tener la disponibilidad y el compromiso con las actividades encomendadas, esto aplica tanto para evaluados como evaluadores; la planificación y la ejecución es muy importante, se debe elaborar un plan de trabajo óptimo, realista y de seguimiento continuo; la ejecución del plan piloto debe tener definiciones claras y el cumplimiento de las actividades de cada equipo; y, por último, el compromiso y el respaldo del patrocinador, quien será el pilar para el cumplimiento de la implementación del SGD para Cargo Transport.
2. En cuanto a la implementación de *SAP SuccessFactors*TM se debe tener en consideración la metodología del proyecto, si bien la solución es una implementación “paquetizada” en la etapa de levantamiento de información debe quedar muy claro cuál es el proceso que nos ofrece y validar que abarque nuestro proceso actual.
3. Se recomienda que la organización pueda usar la matriz de Competencias y objetivos por tipo de puesto propuesta en la presente investigación para determinar el potencial de sus colaboradores desde la selección del personal hasta el establecimiento de las líneas de carrera.

Bibliografía

Albizu, E. y Landeta, J. (coord.) (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. España: Pirámide.

Andina-Agencia Peruana de Noticias (2019). “Sutran y Ate fortalecen esfuerzos para fiscalización del transporte informal”. En: *andina.pe*. 4 de setiembre de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia-sutran-y-ate-fortalecen-esfuerzos-para-fiscalizacion-del-transporte-informal-765651.aspx>>.

Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L. y Zapata, J. (2017). “Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: un enfoque desde el transporte de carga terrestre”. *Ingeniare. Revista chilena de Ingeniería*, vol. 25 (4), pp. 707-720.

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP (2019, marzo). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. [En línea]. Lima: BCRP. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/report-de-inflacion-marzo-2019.pdf>>.

Bento, A., Bento, R. y Ferreira, L. (2014). “Strategic Performance Management Systems: Impact on Business Results”. *The Journal of Computer Information Systems*, vol. 54 (3), pp. 25-33.

Blahová, M., Palka, P. y Haghirian, P. (2017). “Remastering Contemporary Enterprise Performance Management Systems”. *Measuring Business Excellence*, vol. 21 (3), pp. 250-260.

Cabeza de Vergara, L., Lombana-Coy, J. y Muñoz, A. (2016). “Competencias en la cadena de suministro del sector logístico en Barranquilla, Colombia”. *Cuadernos de Administración*, vol. 32 (56), pp. 81-99. doi: 10.25100 / cdea.v32i56.4282

Cargo Transport (2019). “Certificación de la huella de carbono: Cargo Transport comprometido con el medio ambiente”. En: *Cargo Transport*. 13 de mayo de 2019. <<https://cargotransportperu.com/noticias/huella2.html>>.

Cargo Transport (2018). *Memoria anual 2018*. Lima: Cargo Transport.

Cargo Transport (s.f.). “Nuestras políticas”. Fecha de consulta: 15/05/2019. <<https://cargotransportperu.com/>>.

Cantera, F. y Gil, F. (2006). *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*. Madrid: Prentice Hall-Pearson.

Congreso de la República (13 de abril de 2012). “Decreto Supremo N° 021-2008-MTC. Reglamento nacional de transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos”. Lima. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/mtc/normas-legales/9995-021-2008-mtc>>.

Congreso de la República (19 de junio de 2004). “Ley 28256, Ley que regula el transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos”. Lima. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28256.pdf>>.

Cruz, P. y Vega, G. (2001). “La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano”. Tesis de pregrado. Universidad de Antofagasta.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. 1ª ed. Bogotá: Ediciones Ecoe.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

De Waal, A. y Counet, H. (2009). “Lessons Learned from Performance Management Systems Implementations”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 58 (4), pp. 367-390. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17410400910951026>

Eichinger, R., & Lombardo, M. (1996). *The career architect development planner*. Lominger Limited, Minneapolis.

El Peruano (2019). “Tendencias tecnológicas mundiales para el 2025”. En: *elperuano.pe*. 6 de noviembre de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2019. <<https://www.elperuano.pe/noticia-tendencias-tecnologicas-mundiales-para-2025-83019.aspx>>

El Peruano (s.f.a). “Decreto de Alcaldía N° 11. Regulan la circulación de vehículos de transporte de carga y/o mercancías en Lima Metropolitana”. En: *elperuano.pe*. Fecha de consulta: 14/09/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/regulan-la-circulacion-de-vehiculos-de-transporte-de-carga-y-decreto-de-alcaldia-no-011-1804769-1/>>.

El Peruano (s.f.b). “Decreto Supremo N° 008-2019-MTC. Decreto supremo que modifica el reglamento de Protección Ambiental para el Sector Transportes, aprobado mediante D.S. N° 004-

2017-MTC”. En: *elperuano.pe*. Fecha de consulta: 14/09/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-proteccion-amb-decreto-supremo-n-008-2019-mtc-1748327-4/>>

Ernst & Young Consultores (1998). *Manual del director de Recursos Humanos*. Madrid: Cinco días.

Flores, A. (2008a). *La cultura empresarial en un contexto de competitividad*. [Apunte académico del curso virtual Cultura Empresarial]. Lima: Universidad del Pacífico, Departamento Académico de Administración.

Flores, A. (2008b). *La empresa como proceso cultural*. [Documento de trabajo del curso virtual Cultura Empresarial]. Lima: Universidad del Pacífico, Departamento Académico de Administración.

Gawankar, S., Kamble, S. y Raut, R. (2015). “Performance Measurement Using Balance Score Card and Its Applications: A review”. *Journal of Supply Chain Management Systems*, vol. 4 (3), pp. 6-21. doi: 10.21863/jscms/2015.4.3.009

Gestión (2019a). “PCM: de 145 conflictos sociales, 62 están vinculados a minería”. En: *gestión.pe*. 12 de setiembre de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2019. <<https://gestion.pe/peru/politica/pcm-de-145-conflictos-sociales-62-estan-vinculados-a-mineria-noticia/>>.

Gestión (2019b). “Las pérdidas por la huelga de transportistas superaron los US\$ 250 millones, según Adex”. En: *gestion.pe*. 24 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2019. <<https://gestion.pe/economia/perdidas-huelga-transportistas-superaron-us-250-millones-adex-259604-noticia/>>.

Ghatak, U. K. (2018). “Performance Management System – A Noble Approach for Performance Enhancement of an Organisation”. *International Journal of Information, Business and Management*, vol. 10 (4), pp. 173-183.

Gmv Blog (2019). “¿Qué es el eco driving y cómo se relaciona con los sistemas inteligentes de transporte?”. En: *gmv.com*. 10 de setiembre de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2019. <https://www.gmv.com/blog_gmv/language/es/que-es-el-eco-driving-y-como-se-relaciona-con-los-sistemas-inteligentes-de-transporte/>.

Goncalves, V., & Campos, C. (2018). *The Human Change Management Body of Knowledge (HCMBOK®)*. Auerbach Publications.

Grant, R. (2014). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Hernández, M. (2017). “Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación”. *Ciencia y Sociedad*, vol. 42 (1), pp. 111-124. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902009>>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México, D.F: McGraw-Hill.

Ishizaka, A. y Pereira, V. (2016). “Portraying an Employee Performance Management System Based on Multi-Criteria Decision Analysis and Visual Techniques”. *International Journal of Manpower*, vol. 37 (4), pp. 628-659. doi: <http://dx.doi.org.up.idm.oclc.org/10.1108/IJM-07-2014-0149>

Koufteros, X., Verghese, A. y Lucianetti, L. (2014). “The Effect of Performance Measurement Systems on Firm Performance: A Cross-Sectional and a Longitudinal Study”. *Journal of Operations Management*, vol. 32 (6), pp. 313-336. doi: 10.1016/j.jom.2014.06.003

Mesa Serna, I. J. (2018). *Diseño metodológico de un modelo para el desarrollo de líderes basado en el liderazgo transformacional* (Tesis de especialización). Universidad de Antioquia, Medellín.

Ministerio de Economía y Finanzas-MEF (s.f.). *Plan nacional de infraestructura para la competitividad 2019*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 14/09/2019. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf>.

Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1991). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. 2ª ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Naciones Unidas (2011). *Recomendaciones Relativas al Transporte de Mercancías Peligrosas (Reglamentación Modelo)*. [En línea]. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/danger/publi/unrec/rev17/Spanish/Rev17_Volume1.pdf>.

Neely, A., Gregory, M. y Platts, K. (2005). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25 (12), pp. 1228-1263. doi: 10.1108/01443570510633639

Negocios Perú (2019). "Caso Colombia: Indra y Edemsa implementan soluciones inteligentes de transporte". En: negociosperu.pe. 9 de setiembre de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2019. <<https://negociosperu.pe/ferias-y-eventos/-caso-colombia-indra-y-edemsa-implementan-soluciones-inteligentes-de-transporte-1084>>.

Noronha, S., Aquinas, P. y Manezes, A. (2018). "Is Job Performance Better Attributable to Performance Management System Through Work Engagement?". *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, vol. 9 (1), pp. 1-6. doi: <http://dx.doi.org.up.idm.oclc.org/10.18843/ijcms/v9i1/01>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Paliwal, N., Sharma, T. y Nanda, M. (2016). "Measuring Employee Perception of Performance Management System Effectiveness". *Employee Relations*, vol. 38 (2), pp. 224-247. doi: <http://dx.doi.org.up.idm.oclc.org/10.1108/ER-01-2015-0006>

Plataforma digital única del Estado Peruano (2019). "Minam prepara herramienta "Huella de Carbono Perú" para conocer avances en reducción de gases de efecto invernadero". En: gob.pe. 1 de agosto de 2019. Fecha de consulta: 21/09/2019. <<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/49327-minam-prepara-herramienta-huella-de-carbono-peru-para-conocer-avances-en-reduccion-de-gases-de-efecto-invernadero>>.

Plataforma Digital única del Estado Peruano. (s.f.). "Estadística-Servicios de Transporte Terrestre por Carretera-Parque Automotor". Fecha de consulta: 14/09/2019. <<https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344892-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-parque-automotor>>.

RPP-Radio Programas del Perú (2019). "Confiep sobre adelanto de elecciones: el Perú va a pagar los platos rotos ante una recesión". En: rpp.pe. 28 de julio de 2019. Fecha de consulta: 14/09/2019. <<https://rpp.pe/economia/economia/martin-vizcarra-congreso-mensaje-a-la-nacion-28-de-julio-confiep-sobre-adelanto-de-elecciones-el-peru-va-a-pagar-los-platos-rotos-ante-una-recesion-noticia-1211420>>.

Shrivastava, P. (2018). "Impact of Effectiveness of Performance Management System on Employee Satisfaction and Commitment". *International Journal of Management Research & Review*, vol. 8 (4), pp. 1-8. <http://ijmrr.com/admin/upload_data/journal_Priyanka%20Shrivastava%201ap18mr.pdf>

Ulrich, D. (2005). "La propuesta de valor de recursos humanos: la próxima agenda de RR. HH." *Capital Humano*, (193), pp. 60-75.

Yeoh, W., Richards, G. y Wang, S. (2014). "Benefits and Barriers to Corporate Performance Management Systems". *The Journal of Computer Information Systems*, 55 (1), pp. 105-116. doi: 10.1080/08874417.2014.11645745

Anexos

Anexo 1. Clasificación de los materiales peligrosos

Los materiales peligrosos se clasifican de la siguiente manera, según las Naciones Unidas (2011):

Clase 1 - Explosivos: son todas aquellas sustancias con riesgo de explosión en masa, artículos cargados con explosivos o con riesgo de proyección, sustancias con peligro de menor carga explosiva y/o proyección, sustancias que presentan un riesgo de explosión no significativo, sustancias de alta sensibilidad, sustancias detonantes extremadamente insensibles.

Clase 2 – Gases: Todo aquel gas que es almacenado dentro de un recipiente especial capaz de resistir altas presiones internas. Para efectos de transporte, se clasifican según su estado físico: gas comprimido o permanente: no se licua a 20°C (totalmente gaseoso), gas licuado: parcialmente líquido a 20°C (propano, butano, cloruro de vinilo, dióxido de carbono), gas en solución: disuelto a presión en un solvente (acetileno), gas licuado refrigerado (criogénico): parcialmente líquido debido a su baja temperatura (H₂, N₂, CO₂, O₂).

Clase 3 - Líquidos inflamables: líquidos que pueden entrar en combustión y, dependiendo de la temperatura, liberan vapores inflamables para entrar en ignición frente a una llama (*flash point*).

Clase 4 - Sólidos inflamables: material sólido diferente a un explosivo, que es capaz de arder o generar vapores inflamables (fricción, contacto con el aire, llama, calor o agua). Se clasifican en inflamables, pirofóricos y sensibles al agua.

Clase 5 - Oxidantes/Peróxidos: son fuentes de oxígeno, uno de los componentes del fuego; aun en ausencia de aire, estimulan la combustión y la violencia del incendio, y eliminan la materia orgánica.

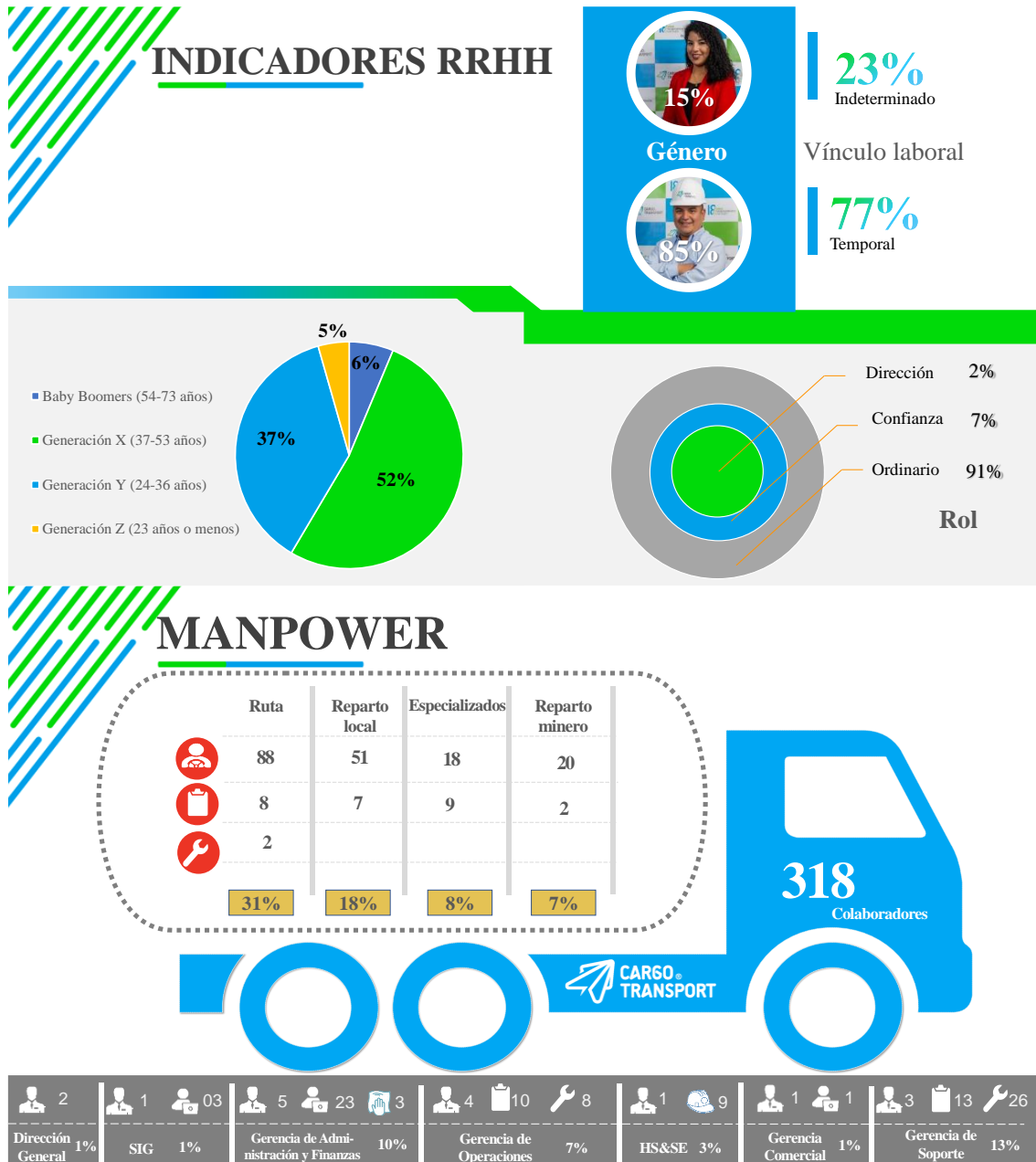
Clase 6 – Venenos: sustancias capaces de causar daños irreversibles a los organismos, vivientes o al medioambiente, y destruyen o alteran las funciones vitales. Se clasifican en venenos y agentes infecciosos (etiología).

Clase 7 – Radioactivos: sustancias que, espontáneamente, emiten radiaciones de cierta significación dañinas a organismos vivientes, también es todo material cuya actividad específica es mayor a 70 kBq/Kg (0.002 uCi/g). Se clasifican en radiación no ionizante y radiación ionizante.

Clase 8 – Corrosivos: sustancias sólidas o líquidas que, en estado natural, por su acción química, al contacto con los tejidos vivos (piel o mucosas), causan quemaduras, destrucción visible o alteraciones irreversibles. Se dividen en dos grupos: sustancias alcalinas y sustancias ácidas.

Clase 9 – Diversas sustancias peligrosas: todo material no clasificado del 1 al 8, toda sustancia ambiental peligrosa y todo residuo peligroso.

Anexo 2. Datos demográficos



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Auditoría de Recursos Humanos

Proceso	Información relevante	Brechas identificadas
Planificación de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza un planeamiento anual de los objetivos del área. • La dotación de personal se proyecta de acuerdo con los planes estratégicos (contratos a largo plazo, de 3 a 5 años, y nuevos proyectos). • Se cuenta con todos los perfiles y las descripciones de los puestos. • Se tienen perfiles por competencias a nivel genérico. • Los empleados cuentan con su perfil de puesto. • Se tiene un sistema para el procesamiento de la nómina, que se actualiza de manera automática ante cambios de la normativa laboral. • Existe una verificación de las condiciones laborales de los contratistas (gestión de terceros). 	<ul style="list-style-type: none"> • No se utilizan indicadores de rotación y ausentismo en la proyección de necesidades de recursos humanos. • La información de perfiles de puestos no se encuentra actualizada al 100%. • No se cuenta con inventario de habilidades, competencias y potencial.
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Para la atracción de candidatos, se realiza la difusión de ofertas laborales por medio de diversas fuentes de reclutamiento: programa de referidos, bolsa laboral de municipios, trabajo de campo, anuncios periodísticos, redes sociales, web especializadas de reclutamiento, contactos directos en el mercado y consultoras de recursos humanos. • Las fuentes de reclutamiento varían dependiendo de la categoría del puesto. • En términos de selección de personal, se sigue el mismo procedimiento para todos los puestos, por las exigencias de las certificaciones de la organización: <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento - Filtro curricular - Evaluación de manejo y conocimientos de reglamentación (solo para conductores) - Evaluación psicológica - Verificación de antecedentes - Entrevistas técnicas con el jefe directo - Evaluación médica - Verificación domiciliaria: en cumplimiento de la política interna BASC - Contacto con empleadores anteriores. • Mayor relevancia al factor experiencia y habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con procesos sistematizados para la optimización de tiempos de evaluación.
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • El examen médico es determinante. • Se usan contratos modales por obra o servicio e inicio o incremento de actividad. • Se usan contratos a plazo indefinido para gerentes. • Se entrega al nuevo personal el manual de funciones, perfil de puesto, reglamento interno de trabajo, reglamento de seguridad y salud en el trabajo, BASC, manual de conductor, recomendaciones de riesgos del puesto. 	

Continúa

Continuación

Proceso	Información relevante	Brechas identificadas
Inducción	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal pasa por un proceso de inducción. • La inducción corporativa se realiza en 8 horas de capacitación, entre los temas que se dictan se tienen: SIG (misión, visión, políticas, procedimiento de trabajo, objetivos del SIG); Recursos Humanos (organigrama, RIT y descripción de funciones, permisos, descansos médicos, licencias, seguros, RISS); Seguridad (accidentes, IPER, aspectos ambientales, peligros y riesgos - BASC, seguridad vial, controles operacionales, EPP, materiales peligrosos, manejo de residuos, señalización, código de colores, respuesta a emergencias, uso de <i>kit</i> de parchado, <i>kit</i> de control y contención de derrames, prevención de adicciones, prevención de corrupción y soborno, lavado de activos, actos ilícitos, equipo contra incendios, primeros auxilios, manejo defensivo); operaciones (procedimiento de carga, transporte y descarga, llenado de bitácora, hoja de carguío, recepción de cheques y documentación) y mantenimiento (mantenimiento de unidades de transporte y permisos de trabajo de riesgos - PTR). • La inducción específica del área la realiza el jefe directo. A nivel administrativo, dura de 2 a 5 días y para choferes, puede durar hasta 1 mes por el tiempo que toma el reconocimiento de las rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un proceso de digitalización de la información de la inducción.
Movilidad de personal	<ul style="list-style-type: none"> • La principal causa de rotación es económica y por carga laboral. • Se procura cubrir las plazas a partir de promociones internas; caso contrario, se opta por el reclutamiento externo. • Existe una línea de carrera para puestos de asistentes, analistas e incluso supervisores. Sin embargo, los cargos de dirección son ocupados por un círculo cerrado de personas, por lo que al alcanzar un nivel de jefatura o gerencia, las oportunidades de crecimiento se acortan. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una relación entre la movilidad interna y el plan de desarrollo de personal o el plan de potencial.
Seguridad y salud ocupacional	<p>Este proceso se encuentra a cargo de una empresa especializada, a la cual se le ha tercerizado la gestión y asesoría médica ocupacional, para dar cumplimiento a la normativa vigente. Con su asesoría se actualizan, revisan, aprueban y hacen seguimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigilancia médica de todo el personal. - Protocolos médicos. - Diversos planes de salud para el personal. - Seguimiento de reincorporación y descansos médicos. - Reportes e indicadores en materia de salud. - Capacitación en temas de salud. - Campañas y controles médicos. 	
Legal	<p>Se cuenta con un servicio tercerizado, que permite asesorar y procesar casos laborales. Con el apoyo de un abogado especializado en este campo, se revisan aspectos legales relevantes de Recursos Humanos, desde la contratación hasta la desvinculación, con el fin de aplicar o proceder de la mejor forma posible en cada situación.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Entrevistas a profundidad

	PREGUNTAS	RESUMEN	
ACERCA DEL ÁREA	1. ¿Cómo está estructurada tu área? Coméntanos al respecto.	100% conoce la estructura del área a detalle.	
	2. ¿Cuáles son los principales objetivos de tu área?	- Óptimo uso de recursos (eficiencia): 71% - Productividad: 57% - Satisfacción del cliente: 29% - Disponibilidad de recursos: 14% - Mejora continua: 14%	
	3. ¿Cómo se mide el avance de cada uno de estos objetivos?	100% mide el avance de objetivos con indicadores.	
	4. ¿Cuáles son las competencias más adecuadas para lograr estas metas? Enuméralas del 1 al 7	Compromiso	86% lo colocó entre los 3 mejores.
		Liderazgo	57% consideró esta competencia en 2do lugar.
		Trabajo en equipo	71% lo colocó entre los 3 mejores.
		Contribución a resultados	57% consideró esta competencia en 6to lugar.
		Contribución a valores	43% consideró esta competencia en 4to lugar.
		Servicio al cliente	43% consideró esta competencia en 6to lugar.
		Seguridad y salud en el trabajo	57% consideró esta competencia en 7mo lugar.
	5. ¿Qué otras competencias se podrían incluir?	En tu área...	- Desarrollo de personas: 14% - Empatía: 29% - Persistencia: 14% - Orientación al cambio: 14% - Planificación: 14%
En la organización...		- Desarrollo de personas: 14% - Empatía: 43% - Planificación: 14%	
¿Por qué es importante incorporarlas?		- Importancia del trabajo con personas: 14% - Cohesión del personal entre ellos y con la organización: 43% - Adaptabilidad: 14% - Disposición: 14%	
ACERCA DE LA MEDICIÓN ACTUAL	6. Del 0 – 20, ¿con cuánto calificarías a CT con respecto a la gestión del desempeño?	13,6/20 puntos	
	7. ¿Qué oportunidades de mejora puedes señalar de este proceso?	- Consolidación del proceso: 71% - Se asocia a consecuencias negativas: 14% - Liderazgo de jefes: 14% - No hay incentivos: 14% - No motiva: 14%	
PLANIFICACIÓN	8. ¿Quiénes deberían participar?	- Gerentes: 57% - Jefes: 100% - Supervisores: 57% - Operativos: 43%	
	9. ¿Cuándo sería la fecha más óptima para realizarla?	- Inicio de año: 29% - Fin de año: 29% - Inicios o mediados de año: 43%	
	10. ¿Cómo debería ser esta reunión?	- Presencial: 86% - Virtual: 14%	
	11. ¿Qué información debería ser analizada en esta etapa?	- Resultados históricos: 43% - Objetivos: 43% - Competencias: 29%	

Continúa

Continuación

	PREGUNTAS	RESUMEN	
SEGUIMIENTO	12. ¿Qué actividades propondría para dar seguimiento a los objetivos establecidos a sus colaboradores?	- Entrevistas personales: 100%	
	13. ¿Con qué frecuencia debería aplicarse este seguimiento de desempeño?	- Mensual: 43% - Trimestral: 57%	
	14. ¿Qué habilidades debería tener la persona que realiza el acompañamiento de los evaluados?	- Escucha activa: 57% - Manejo de conflictos: 14% - Comunicación: 43% - Empatía: 43% - Dominio técnico: 29%	
EVALUACIÓN	15. ¿A través de que medio se debería realizar?	- Digital: 86% - Físico: 14%	
	16. ¿Se deberían mantener las categorías actuales? (jefatura/operaciones/administrativo)	- Sí: 86% - No: 14%	
RETRO - ALIMENTACIÓN	17. ¿Qué tan importante consideras que es esta etapa?	Es muy importante: 100%	
	18. ¿Qué factores consideras que impiden la ejecución total de esta etapa?	- Que el jefe le dé importancia: 43% - Que el jefe se dé el tiempo: 43%	
	19. ¿Qué propondrías para hacer esta etapa más viable?	- Mayor organización: 57% - Simplificación del proceso: 43%	
	20. ¿Cada cuánto tiempo deberían hacerse estas revisiones?	- Mensual: 14% - Trimestral: 14% - Semestral: 71%	
PLAN DE RECOMPENSA	21. ¿Qué sugerirías para el plan de recompensa y desarrollo?	- Desarrollo y crecimiento en la empresa: 29% - Reconocimiento emocional: 43% - Tiempo libre: 29% - Reconocimiento económico: 19% - Capacitaciones: 14% - Actividades familiares: 29%	
BARRERAS	22. ¿Qué barreras se podrían presentar durante la implementación?	Que la Gerencia le dé poca prioridad a la implementación.	29%
		Que no haya suficientes recursos (presupuesto) y capacidades (personas) disponibles para la implementación.	43%
		Que los miembros de la organización no tengan actitud positiva hacia el SGD.	43%
		Que el sistema de TI no se integre adecuadamente con el SGD (KPI, digitalización de información, etcétera).	29%
		Que el SGD se utilice para sancionar y no para buscar una mejora continua.	29%
		Que se utilice para realizar reportes externos y no para el control interno.	0%
		Que los miembros de la organización muestren resistencia al nuevo SGD.	57%
		Que no haya relación entre el SGD y el sistema de recompensa.	29%
		Que la organización no tenga una cultura del desempeño.	14%
CIERRE	23. ¿Crees que un sistema de gestión del desempeño contribuiría al logro de tus objetivos?	Sí: 100%	


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 5. Encuesta a conductores y escoltas

Resultados encuesta piloto		1er	2do	3er	Otros	RESUMEN
¿Conoce el sistema de evaluación de desempeño?		89%			No	89% no conoce el sistema de evaluación de desempeño
¿Recibió retroalimentación de su jefe inmediato?		89%			No	89% no ha tenido retroalimentación de su jefe directo.
¿Qué aspectos considera más importantes de la evaluación de desempeño en su puesto? 1: Más importante, 8: Menos importante	Compromiso	67%	11%	0%	78%	78% lo colocó entre los 3 mejores
	Trabajo en equipo	0%	56%	11%	67%	67% lo colocó entre los 3 mejores
	Liderazgo	0%	0%	11%	11%	
	Contribución a resultados	11%	11%	11%	33%	
	Contribución a Seguridad y Salud en el Trabajo	11%	22%	22%	56%	56% lo colocó entre los 3 mejores
	Contribución a las relaciones con el cliente	0%	11%	22%	33%	
	Contribución a valores de Cargo Transport	11%	11%	11%	33%	
	Desempeño Técnico	11%	11%	0%	22%	
¿Qué aspectos considera más importantes de la evaluación de desempeño del <u>Supervisor de Flota</u> ?	Compromiso	44%	22%	0%	67%	67% lo colocó en entre los 3 mejores
	Trabajo en equipo	22%	33%	22%	78%	78% lo colocó entre los 3 mejores
	Liderazgo	11%	0%	11%	22%	
	Contribución a resultados	11%	0%	11%	22%	
	Contribución a Seguridad y Salud en el Trabajo	0%	11%	22%	33%	
	Contribución a las relaciones con el cliente	0%	0%	11%	11%	
	Contribución a valores de Cargo Transport	0%	0%	44%	44%	56% lo colocó entre los 3 mejores
	Desempeño Técnico	0%	22%	0%	22%	
¿Qué aspectos considera más importantes de la evaluación de desempeño del <u>Programador de Flota</u> ?	Compromiso	44%	22%	0%	66%	66% lo colocó entre los 3 mejores
	Trabajo en equipo	11%	33%	22%	66%	66% lo colocó entre los 3 mejores
	Liderazgo	11%	11%	33%	55%	55% lo colocó entre los 3 mejores
	Contribución a resultados	11%	0%	0%	11%	
	Contribución a Seguridad y Salud en el Trabajo	0%	11%	0%	11%	
	Contribución a las relaciones con el cliente	0%	11%	11%	22%	
	Contribución a valores de Cargo Transport	0%	22%	0%	22%	
	Desempeño Técnico	22%	0%	11%	33%	
¿Qué aspectos considera más importantes de la evaluación de desempeño del <u>Jefe de Operaciones</u> ?	Compromiso	33%	33%	11%	77%	77% lo colocó entre los 3 mejores
	Trabajo en equipo	11%	22%	33%	66%	66% lo colocó entre los 3 mejores
	Liderazgo	33%	11%	33%	77%	77% lo colocó entre los 3 mejores
	Contribución a resultados	0%	11%	0%	11%	
	Contribución a Seguridad y Salud en el Trabajo	0%	11%	0%	11%	
	Contribución a las relaciones con el cliente	0%	11%	11%	22%	
	Contribución a valores de Cargo Transport	0%	22%	0%	22%	
	Desempeño Técnico	22%	0%	11%	33%	
¿Qué otros aspectos les gustaría incluir?	Los conductores desean que sus líderes, principalmente, tengan las siguientes competencias: trabajo en equipo y compromiso.					
¿Considera que el proceso aporta en el desarrollo de las actividades?	67% considera que los apoyaría en el desarrollo de sus labores.					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Encuesta de satisfacción de talleres de capacitación

	Sistema de Gestión del Desempeño											
	Encuesta de Satisfacción de Capacitación											
FECHA DE EJECUCIÓN												
FECHA DE LA EVALUACIÓN												
<p>INSTRUCCIONES Le presentamos, a continuación, una lista de conductas y/o situaciones que deseamos evaluar. Para expresar su opinión, respecto de las afirmaciones que se plantean, establezca una calificación de 1 a 4 puntos, de acuerdo con el grado de satisfacción obtenido:</p>												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PUNTAJE</th> <th>GRADO DE SATISFACCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>NADA SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>POCO SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>BASTANTE SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>MUY SATISFECHO</td> </tr> </tbody> </table>			PUNTAJE	GRADO DE SATISFACCIÓN	1	NADA SATISFECHO	2	POCO SATISFECHO	3	BASTANTE SATISFECHO	4	MUY SATISFECHO
PUNTAJE	GRADO DE SATISFACCIÓN											
1	NADA SATISFECHO											
2	POCO SATISFECHO											
3	BASTANTE SATISFECHO											
4	MUY SATISFECHO											
A) SOBRE EL DOMINIO DEL CAPACITADOR		PUNTAJE										
1. Informa acerca de los objetivos de la capacitación.		<input type="text"/>										
2. Expresa los contenidos con claridad y de fácil comprensión.		<input type="text"/>										
3. Expone ejemplos o actividades en las que se utilizan los contenidos tratados.		<input type="text"/>										
4. Acompañó activamente a los participantes en su aprendizaje.		<input type="text"/>										
5. Proyectó interés y entusiasmo durante las actividades.		<input type="text"/>										
6. Escuchó a los participantes y respondió a sus preguntas con agrado.		<input type="text"/>										
7. Realiza una retroalimentación con los participantes, luego de cada actividad realizada.		<input type="text"/>										
B) SOBRE LA INFORMACIÓN RECIBIDA												
1. Cumplimiento en el tratamiento de los temas propuestos.		<input type="text"/>										
2. Ayudas didácticas de la capacitación.		<input type="text"/>										
3. Metodología utilizada.		<input type="text"/>										
C) SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN												
1. Claridad de los objetivos del programa de capacitación.		<input type="text"/>										
2. Cumplimiento de los objetivos establecidos.		<input type="text"/>										
C) SOBRE LAS CONDICIONES LOGÍSTICAS		ANEXO -7										
1. El espacio físico utilizado en sala es apropiado para la actividad.		<input type="text"/>										
2. El lugar brindó las condiciones de seguridad, higiene y comodidad adecuadas.		<input type="text"/>										
3. Cuenta con las herramientas adecuadas para la realización de la actividad.		<input type="text"/>										
PUNTAJE TOTAL		Sumatoria de los puntajes <input type="text"/>										


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 7. Encuesta de calificación al evaluador

	Sistema de Gestión del Desempeño											
	Encuesta de Calificación al evaluador											
FECHA DE EJECUCIÓN												
FECHA DE LA EVALUACIÓN												
<p>INSTRUCCIONES Le presentamos, a continuación, una lista de conductas y/o situaciones que deseamos evaluar. Para expresar su opinión, respecto de las afirmaciones que se plantean, establezca una calificación de 1 a 4 puntos, de acuerdo con el grado de satisfacción obtenido:</p>												
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">PUNTAJE</th> <th style="padding: 5px;">GRADO DE SATISFACCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">NADA SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">POCO SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">3</td> <td style="padding: 5px;">BASTANTE SATISFECHO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">4</td> <td style="padding: 5px;">MUY SATISFECHO</td> </tr> </tbody> </table>			PUNTAJE	GRADO DE SATISFACCIÓN	1	NADA SATISFECHO	2	POCO SATISFECHO	3	BASTANTE SATISFECHO	4	MUY SATISFECHO
PUNTAJE	GRADO DE SATISFACCIÓN											
1	NADA SATISFECHO											
2	POCO SATISFECHO											
3	BASTANTE SATISFECHO											
4	MUY SATISFECHO											
<p>A) SOBRE EL EVALUADOR</p>		PUNTAJE										
<p>1. Informa acerca del objetivo del proceso de evaluación.</p>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
<p>2. Expresa los contenidos con claridad y de fácil comprensión.</p>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
<p>3. Acompañó activamente en el proceso.</p>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
<p>4. Proyectó interés y entusiasmo durante el proceso.</p>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
<p>B) SOBRE LA INFORMACIÓN RECIBIDA</p>												
<p>1. Cumplimiento en el tratamiento de los temas propuestos.</p>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
<p>2. Se explicó correctamente el registro de la evaluación.</p>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
<p>C) SOBRE LOS OBJETIVOS Y COMPETENCIAS</p>												
<p>1. Claridad de los objetivos del proceso de evaluación.</p>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
<p>2. Claridad en el detalle de las competencias.</p>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>										
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">PUNTAJE TOTAL</td> <td style="padding: 5px;">Sumatoria de los puntajes</td> <td style="width: 100px; text-align: center;"><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></td> </tr> </table>		PUNTAJE TOTAL	Sumatoria de los puntajes	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>								
PUNTAJE TOTAL	Sumatoria de los puntajes	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>										


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 8. Registro de seguimiento

	Sistema de Gestión del Desempeño		
	Reporte de Seguimiento		
Fecha de ejecución			
Fecha de la evaluación			
Nombre del evaluado			
Cargo			
Nombre del evaluador			
Cargo			
Objetivos	Meta	Avance	Compromiso
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo 4			
Objetivo 5			
Firma del evaluado		Firma del evaluador	Firma de Recursos Humanos


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 9. Evaluación por objetivos

		Sistema de Gestión del Desempeño														
		Reporte de Seguimiento														
Nombre del evaluado																
Cargo																
OBJETIVOS																
ÁREA:	META	Unidad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	ACUM	Cumplimiento
Total																
1.- INDICADOR 1 2.- INDICADOR 2 3.- INDICADOR 3 4.- INDICADOR 4 5.- INDICADOR 5																
Período	SEGUIMIENTO - POSIBLES CAUSAS DE LA DESVIACIÓN (sea por encima o por debajo de la meta)														Fecha (DD/MM/AAAA)	
2020-I																
2020-II																
2020-III																
Período	PLAN DE ACCIÓN - ACCIÓN (ES) DE MEJORA O CORRECTIVAS										Cargo responsable	Fecha propuesta (DD/MM/AAAA)	Fecha cumplimiento (DD/MM/AAAA)			
2020-I																
2020-II																
2020-III																


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 10. Evaluación por competencias

		Sistema de Gestión del Desempeño					
		Evaluación por Competencias - Reporte de Resultados					
RESULTADOS		REFORZAR	MEJORAR	CORREGIR			
DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO	PROMEDIO DE LA COMPELENCIA	DEFINICIÓN					
1. Compromiso		Se identifica y alinea la conducta personal con los valores de la empresa.					
		Acepta, respeta y promueve, en su ámbito laboral, los valores y objetivos.					
		Trata con respeto e igualdad a todas las personas.					
2. Trabajo en equipo		Establece relaciones de cooperación y preocupación no solo por las propias responsabilidades, sino también por las del resto del equipo de trabajo.					
		Trabaja con otros para conseguir metas comunes.					
3. Entendimiento y contribución a la SST		Entiende los estándares y procedimientos de SST y se avoca a su logro.					
		Participa activamente en la prevención de riesgos, mediante la aplicación y difusión de buenas prácticas.					
4. Enfoque al cliente		Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.					
		Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los servicios brindados.					
		Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto.					
5. Orientación a resultados		Se fija objetivos de alto desempeño.					
		Logra alcanzar los objetivos en el tiempo y con la calidad requeridos.					
		Agrega valor y contribuye a que la organización mantenga e incremente su liderazgo.					
6. Comunicación efectiva		Escucha y entiende a los demás para transmitir, en forma clara y oportuna, la información requerida por otros, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.					
		Mantiene y usa canales de comunicación abiertos, que abarquen los diferentes niveles de la organización.					
7. Liderazgo		Ejerce influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo.					
		Tiene la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no solo posible sino también deseable, creando en ellos un compromiso genuino.					
8. Empatía		Comprende a los demás e infiere con acierto sus pensamientos, estados de ánimo, motivaciones y las razones que explican sus decisiones y formas de actuar.					
		Logra ponerse en el lugar de otros y analiza las distintas realidades.					
9. Planificación y organización		Determinar, eficazmente, metas, prioridades y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.					
		Utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas, para mantener el control del proceso,					
		Aplica medidas correctivas necesarias,					
		TOTALMENTE DE ACUERDO - 6	DE ACUERDO - 5	PARCIALMENTE DE ACUERDO - 4	PARCIALMENTE EN DESACUERDO - 3	EN DESACUERDO - 2	TOTALMENTE EN DESACUERDO - 1

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 11. Competencias y objetivos por tipo de puesto/Pesos por tipo de evaluación

		Sistema de Gestión del Desempeño	
		Propuesta de Competencias y Objetivos	
Tipo de evaluación	Categorías de puesto		Competencias/Objetivos evaluados
Competencias	Transversales		- Compromiso
			- Trabajo en equipo
			- Entendimiento y contribución a la SST
			- Enfoque al cliente
			- Orientación a resultados
			- Comunicación efectiva
	Jefaturas		- Liderazgo
			- Empatía
			- Planificación y organización
	Administrativos		- Planificación y organización
		- Tolerancia a la presión	
Operativos		- Autocontrol	
Objetivos	Jefaturas		- Estratégicos
	Administrativos		- Tácticos
	Operativos		- Operacionales

Definición de competencias

Transversales	
Compromiso	Es la capacidad para identificarse y alinear la conducta personal con los valores de la empresa. Acepta, respeta y promueve, en su ámbito laboral, los valores y objetivos, trata con respeto e igualdad a todas las personas.
Trabajo en equipo	Capacidad para establecer relaciones de cooperación y preocupación, no solo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.
Entendimiento y contribución a la SST	Capacidad para entender los estándares y procedimientos de SST y avocarse a su logro, participando activamente en la prevención de riesgos, mediante la aplicación y difusión de buenas prácticas.
Enfoque al cliente	Capacidad para esforzarse por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos; obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los servicios brindados, establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto.
Orientación a resultados	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo.
Comunicación efectiva	Capacidad para escuchar y entender a los demás, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por otros, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
Jefaturas	
Liderazgo	Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no solo posible sino también deseable, creando en ellos un compromiso genuino.

Continúa

Continuación

Definición de competencias

Jefaturas	
Empatía	Capacidad para comprender a los demás e inferir con acierto sus pensamientos, estados de ánimo, motivaciones y, en general, las razones que explican sus decisiones y formas de actuar, logrando ponerse en el lugar de otros y analizando las distintas realidades.
Planificación y organización	Capacidad para determinar, eficazmente, metas, prioridades y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas, para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
Administrativos	
Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente, aun en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
Operativos	
Autocontrol	Capacidad para mantener el control cuando se halla bajo presión, no adoptar una conducta defensiva ni irritarse ante situaciones difíciles; se le considera una persona madura, no pierde el control ante lo inesperado; no demuestra frustración cuando enfrenta oposición; demuestra tranquilidad en períodos de crisis.

Descripción de objetivos

Estratégicos	Relacionados con los objetivos a largo plazo, involucran la toma de decisiones del personal de dirección y gerencial, aportan directamente a la estrategia de la organización.
Tácticos	Relacionados con los objetivos de mediano plazo, involucran al personal de mando medio y abarcan los objetivos a nivel de áreas, en función de los objetivos estratégicos.
Operativos	Relacionados con los objetivos a corto plazo, se establecen en función de los objetivos tácticos y se aplican en actividades de la misma operación.

Calificación


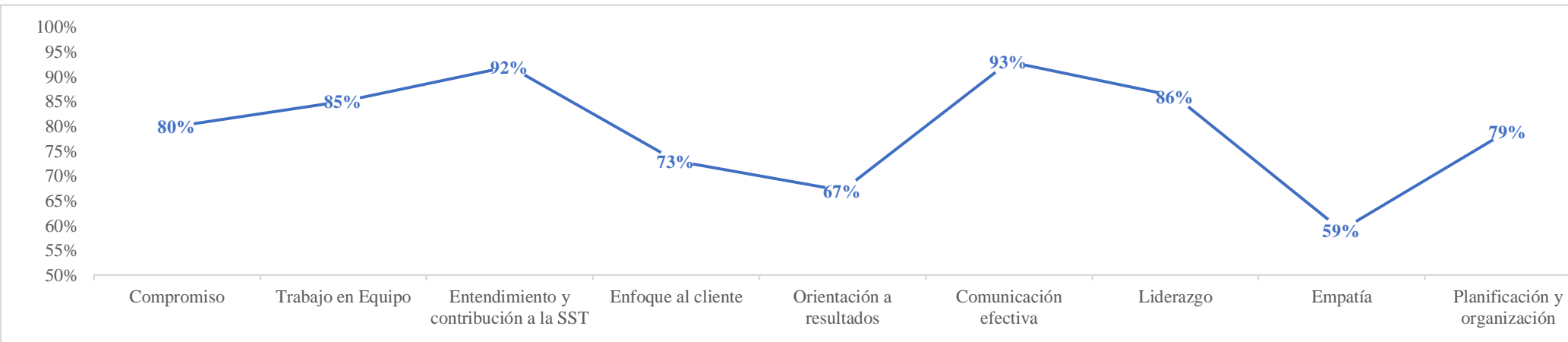
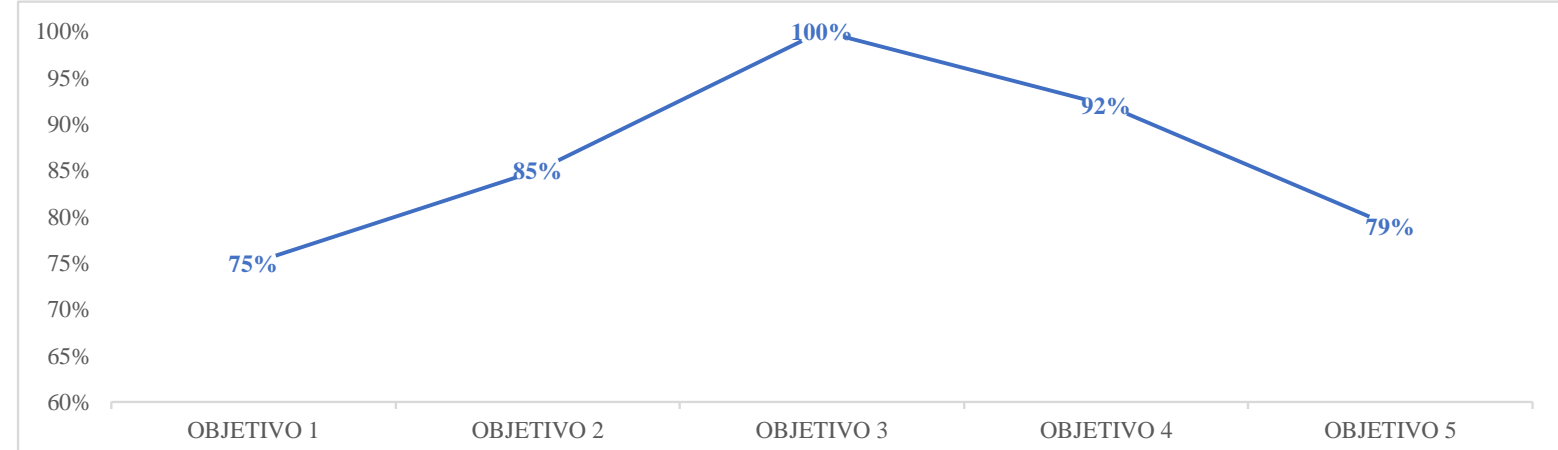
Evaluación	Tipo de calificación	Descripción
Evaluación de competencias	Escala de Likert por nivel de desarrollo	- Inadecuado/No cumple: 20%
		- Inferior al adecuado/Regular: 40%
		- Adecuado: 60%
		- Superior al adecuado/Óptimo: 80%
		- Excelente: 100%
Evaluación de objetivos	Descripción de objetivos y logro al:	- Menor o igual a 80%
		- Mayor a 80% y menor o igual a 90%
		- 100%

Distribución de pesos para la calificación

Categoría de puesto	Evaluación de competencias	Evaluación de objetivos
Jefaturas	40%	60%
Administrativos	40%	60%
Operativos	40%	60%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 12. Formato de retroalimentación

	Sistema de Gestión del Desempeño Plan de Desarrollo Individual - PDI																		
NOMBRE EVALUADO	FECHA DE EMISIÓN																		
CARGO EVALUADO	PERÍODO																		
NOMBRE EVALUADOR	GRUPO																		
CARGO EVALUADOR	SUBGRUPO																		
RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PROMEDIO GENERAL																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th>Compromiso</th> <th>Trabajo en equipo</th> <th>Entendimiento y contribución a la SST</th> <th>Enfoque al cliente</th> <th>Orientación a resultados</th> <th>Comunicación efectiva</th> <th>Liderazgo</th> <th>Empatía</th> <th>Planificación y organización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">80%</td> <td style="text-align: center;">85%</td> <td style="text-align: center;">92%</td> <td style="text-align: center;">73%</td> <td style="text-align: center;">67%</td> <td style="text-align: center;">93%</td> <td style="text-align: center;">86%</td> <td style="text-align: center;">59%</td> <td style="text-align: center;">79%</td> </tr> </tbody> </table>	Compromiso	Trabajo en equipo	Entendimiento y contribución a la SST	Enfoque al cliente	Orientación a resultados	Comunicación efectiva	Liderazgo	Empatía	Planificación y organización	80%	85%	92%	73%	67%	93%	86%	59%	79%	
Compromiso	Trabajo en equipo	Entendimiento y contribución a la SST	Enfoque al cliente	Orientación a resultados	Comunicación efectiva	Liderazgo	Empatía	Planificación y organización											
80%	85%	92%	73%	67%	93%	86%	59%	79%											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <tbody> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <td>OBJETIVO1</td> <td style="text-align: center;">75%</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO2</td> <td style="text-align: center;">85%</td> </tr> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <td>OBJETIVO3</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO4</td> <td style="text-align: center;">92%</td> </tr> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <td>OBJETIVO5</td> <td style="text-align: center;">79%</td> </tr> </tbody> </table>	OBJETIVO1	75%	OBJETIVO2	85%	OBJETIVO3	100%	OBJETIVO4	92%	OBJETIVO5	79%									
OBJETIVO1	75%																		
OBJETIVO2	85%																		
OBJETIVO3	100%																		
OBJETIVO4	92%																		
OBJETIVO5	79%																		
FORTALEZAS																			
OPORTUNIDADES DE MEJORA																			


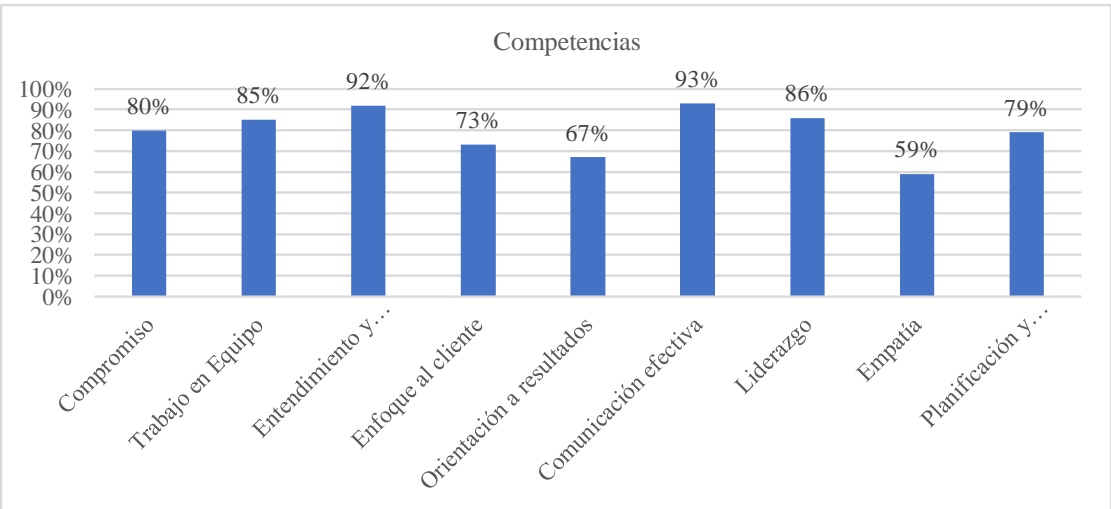
Continúa

Continuación

COMPROMISOS DEL EVALUADOR Y EL EVALUADO CON MIRAS A LA PRÓXIMA EVALUACIÓN		
REFORZAR:	Aquellas conductas positivas o actividades de alto desempeño que motiven al colaborador y generen un efecto imitación en los demás integrantes de su equipo.	
EVALUADOR		
EVALUADO		
MEJORAR:	Aquellas áreas en las que debe seguir mejorando su desempeño, en función de los parámetros y estándares establecidos o acordados por el equipo.	
EVALUADOR		
EVALUADO		
CORREGIR:	Aquellas áreas de mejora donde debe alentarle a practicar con mayor frecuencia, corregir errores y mejorar su capacidad de acción para elevar su desempeño y alinearse a las exigencias de la organización.	
EVALUADOR		
EVALUADO		
FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DE RECURSOS HUMANOS


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 13. Plan de desarrollo individual

	Sistema de Gestión del Desempeño			
	Plan de Desarrollo Individual			
NOMBRE DEL COLABORADOR				FOIO
CARGO DEL COLABORADOR				
CALIFICACION O BIENIDA				
APRECIACIÓN DEL JEFE DIRECTIVO				
FORTALEZAS				
OPORTUNIDADES DE MEJORA				
AUTOEVALUACIÓN				
EVALUACIÓN DEL JEFE (COMPROMISO DEL JEFE HACIA EL COLABORADOR)				REFORZAR
				MEJORAR
				CORREGIR
AUTOEVALUACIÓN (COMPROMISOS ESTABLECIDOS CON SU JEFE INMEDIATO)				REFORZAR
				MEJORAR
				CORREGIR
RESULTADOS POR COMPEIENCIA				
<p>Compromiso 80%</p> <p>Trabajo en equipo 85%</p> <p>Entendimiento y contribución a la SST 92%</p> <p>Enfoque al cliente 73%</p> <p>Orientación a resultados 67%</p> <p>Comunicación efectiva 93%</p> <p>Liderazgo 86%</p> <p>Empatía 59%</p> <p>Planificación y organización 79%</p>				
PLANES DE ACCIÓN				
MES	ACTIVIDAD	Asignación basada en el trabajo (70%)	¿A quién preguntaría para pedir ayuda y cómo? (20%)	Capacitación formal y autoaprendizaje (10%)
ENERO				
FEBRERO				
MARZO				
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 14. Matriz RACI


	Sistema de Gestión del Desempeño			
	Matriz RACI			
Actividad / Responsable	Asistente	Analista	Jefe	Líder
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad 4				
Actividad 5				
Actividad 6				
Actividad 7				
Actividad 8				
Actividad 9				
Actividad 10				

Fuente: *The Human Change Management Body of Knowledge (HCMBOK®)*, (2018)

Completar:

- R (*Responsible*) - Ejecutor
- A (*Accountable*) - Responsable
- C (*Consulted*) - Consultado
- I (*informed*) - Informado

Anexo 15. Mapa de “Grupos de Interés” - Stakeholders


	Sistema de Gestión del Desempeño			
	Mapa de “Grupos de Interés” - Stakeholders			
<i>Stakeholder / Perfil</i>	Decisor	Influenciador Directo	Influenciador Indirecto	Espectador
<i>Stakeholder 1</i>				
<i>Stakeholder 2</i>				
<i>Stakeholder 3</i>				
<i>Stakeholder 4</i>				
<i>Stakeholder 5</i>				
<i>Stakeholder 6</i>				
<i>Stakeholder 7</i>				
<i>Stakeholder 8</i>				
<i>Stakeholder 9</i>				
<i>Stakeholder 10</i>				

Fuente: *The Human Change Management Body of Knowledge (HCM Bok®)*, (2018)

Completar:

- Vendedor
- Soporte
- Inestable
- Probable resistente
- Saboteador abierto
- Saboteador oculto

Anexo 16. Plan Estratégico de Gestión del Cambio

	Sistema de Gestión del Desempeño
	Plan Estratégico de Gestión del Cambio
Concepto	Detalle
Patrocinio	
Visión	
Propósito y Objetivo	
Metas y Métricas	
Elementos de la cultura organizacional	
Madurez para lidiar con las pérdidas	
Confianza	
Factores de antagonismo	
Factores de compromiso	
Mapa de <i>Stakeholders</i>	
Abordaje de la gestión del cambio	
Roles y Responsabilidades	
Estructura de gestión del proyecto	
Identidad	
Plan de comunicaciones ordinarias	
Ambiente físico	
Plan de acción	
Estrategia de sostenimiento de los cambios	
Reunión de inicio – <i>Kick Off</i>	
Presupuesto	

Fuente: *The Human Change Management Body of Knowledge (HCMBOK®)*, (2018)

Anexo 17. Validación de la encuesta de Evaluación por Competencias

Orientación a resultados					Planificación y Organización				
Estadísticas de fiabilidad					Estadísticas de fiabilidad				
Alfa de Cronbach		N de elementos			Alfa de Cronbach		N de elementos		
,841		3			,831		3		
Estadísticas de total de elemento					Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
OR1	8,8649	1,009	,820	,667	PYO1	8,7297	1,425	,736	,721
OR2	8,7838	1,008	,728	,757	PYO2	8,6757	1,670	,599	,854
OR3	9,1081	1,210	,582	,891	PYO3	8,8108	1,547	,746	,715
Comunicación Efectiva					Empatía				
Estadísticas de fiabilidad					Estadísticas de fiabilidad				
Alfa de Cronbach		N de elementos			Alfa de Cronbach		N de elementos		
,767		2			,905		2		
Estadísticas de total de elemento					Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CE1	4,4865	,257	,622	.	E1	4,4324	,308	,826	.
CE2	4,4595	,255	,622	.	E2	4,4865	,312	,826	.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 18. Reducción de dimensiones: Análisis factorial

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,599
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	173,527
	gl	45
	Sig.	,000

KMO Aceptable

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,068	30,677	30,677	3,068	30,677	30,677	2,321	23,209	23,209
2	2,210	22,097	52,774	2,210	22,097	52,774	2,289	22,886	46,095
3	1,550	15,503	68,277	1,550	15,503	68,277	1,921	19,214	65,309
4	1,417	14,168	82,445	1,417	14,168	82,445	1,714	17,137	82,445
5	,519	5,191	87,636						
6	,427	4,266	91,902						
7	,291	2,914	94,816						
8	,245	2,447	97,263						
9	,159	1,587	98,850						
10	,115	1,150	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

% Varianza esperada ≥ 0.60

Matriz de componente rotado^a

	Componente			
	1	2	3	4
CE1	,084	,129	-,057	,898
CE2	,034	,144	,058	,861
OR1	,921	,040	-,128	,028
OR2	,871	,277	-,098	-,135
OR3	,788	-,011	,147	,325
E1	-,003	,079	,949	,031
E2	-,077	,070	,945	-,021
PYO1	,057	,875	,178	,109
PYO2	,271	,784	-,149	,088
PYO3	-,023	,884	,141	,144

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Nota: Existencia de 4 componentes: Orientación a Resultados, Planificación y Organización, Empatía y Comunicación efectiva.

Nota biográfica

Grethel Paola Loayza Muñoz

Nació en Lima, el 5 de setiembre de 1989. Licenciada en Psicología por la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con un diplomado en Gestión del Talento Humano por la Universidad ESAN.

Tiene diez años de experiencia en la gestión de recursos humanos en los sectores de: hidrocarburos, automotriz, minería y educación. En la actualidad, se desempeña como Gerente de Resource & Talent en la empresa Synopsis.

Jaqueline Ortiz Castillo

Nació en Lima, el 7 de noviembre de 1981. Licenciada en Psicología Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y colegiada del Colegio de Psicólogos del Perú. Cuenta con un diplomado en Gestión de Recurso Humano en Minería de Intercade y una especialización en Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de la PUCP. Auditora interna certificada en ISO 9001:2015; ISO 14:001:2015; OSHAS 18001:2007: ISO 39001 y BASC.

Posee más de diez años de experiencia laboral en empresas del sector minero, industrial, construcción, metalmecánica y en Recursos Humanos, donde ha desempeñado actividades de gestión de talento humano. En la actualidad, se desempeña como Jefe de Recursos Humanos en Cargo Transport SAC.

Lucía Milagros Sánchez Ibáñez

Nació en Lima, el 18 de junio de 1984. Bachiller en Administración de Empresas con especialización en Recursos Humanos de la Universidad de Lima.

Cuenta con once años de experiencia en consultoría de sistemas aplicados a Recursos Humanos, especialista en implementación de proyectos de gestión de talento, consultoría SAP HCM/SucessFactors. Ha desempeñado cargos de Consultor SAP y Jefe de Proyectos en diferentes sectores, como minero, industrial, *retail*, cementero, constructor, hoteles, pesca, servicios. En la actualidad, se desempeña como Consultor SAP Senior HCM en Minsur S.A., unidad minera del Grupo Breca.