



**“MEJORA DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS CON ALTO
POTENCIAL Y ALTO DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA
MINERA”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar el grado académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentada por:

Sra. Caveró Palomino, Cecilia

Sr. Luis Panebra, Julio Cesar

Sra. Prado Cordero, Romina Milagros

Asesora: Profesora Sandra María Corso Orams

[0000-0002-7721-5275](tel:0000-0002-7721-5275)

2016

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **SANDRA CORSO ORAMS** deja constancia que el trabajo de investigación **“Mejora de identificación de personas con alto potencial y desempeño de una empresa minera”** presentado por los alumnos Cecilia Cavero Palomino, Julio Cesar Luis Panebra y Romina Milagros Prado Cordero, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 19 de enero de 2024, dando el siguiente resultado.

turnitin Ir a Vista nueva Cecilia Cavero Palomino 18.01.24_Tesis completa 02.02.17-Cecilia Cavero Palomino_ 22 de 24 -

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

MEJORA DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS CON ALTO POTENCIAL Y ALTO DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MINERA

Trabajo de Investigación presentado para optar el grado académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

Presentado por:
Sra. Cavero Palomino, Cecilia
Sr. Luis Panebra, Julio Cesar
Sra. Prado Cordero, Romina Milagros

Asesor: Profesora Sandra María Corso Orams

Resumen de coincidencias

2 %

1	repositorio.uax.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
2	Entregado a Universidad...	Trabajo del estudiante	<1 %
3	mafadoc.com	Fuente de Internet	<1 %
4	clubensayos.com	Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.utc.edu.ec	Fuente de Internet	<1 %
6	www.ealil.edu.co	Fuente de Internet	<1 %
7	www.scribd.com	Fuente de Internet	<1 %
8	hdl.handle.net	Fuente de Internet	<1 %
9	pt.scribd.com	Fuente de Internet	<1 %

FECHA: 19 de enero de 2024

Dedicamos este trabajo a nuestras familias que fueron el impulso motivador que nos apoyó para llegar a este satisfactorio momento

Agradecemos la valiosa oportunidad que la Universidad del Pacífico nos ha ofrecido mediante esta maestría. El aprendizaje ha aportado mucho valor a nuestro crecimiento profesional y personal.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación propone un plan de gestión para la mejora en la identificación de los mandos medio con alto desempeño y potencial de una organización minera peruana, con el cual se pretende aportar a la sostenibilidad y estrategia de crecimiento de la empresa a partir de la comprensión de su modelo de trabajo, y análisis de las estrategias, actividades y herramientas de gestión de sus recursos humanos con alto desempeño y alto potencial.

En tal sentido, se plantea como objetivo central ofrecer alternativas complementarias para lograr mayor precisión en el proceso de identificación del personal mando medio con alto potencial y alto desempeño, realizando un diagnóstico del proceso, y planteando un alineamiento con la cultura y los planes estratégicos de la empresa. Para lograr este objetivo, se presenta un diagnóstico del proceso de identificación del personal con alto potencial y alto desempeño y se propone un plan de mejora a este proceso de recursos humanos alineado con la cultura y planes estratégicos de una empresa minera peruana.

La metodología utilizada para lograr los objetivos del estudio se basa en la recolección de información, análisis estadístico de las pruebas y aplicación de encuestas.

Del análisis e investigación realizados, se puede concluir principalmente que las directrices de la organización consideran a las personas como elementos base dentro de su sistema de gestión y estrategia de crecimiento; por ello, implementa iniciativas, procesos y herramientas para el desarrollo y retención de los recursos humanos con alto desempeño y alto potencial. Además, el proceso vigente incluye la aplicación de pruebas que miden la percepción de comportamientos, los cuales son funcionales para la organización; sin embargo, presentan oportunidades de mejora para alcanzar mayor objetividad, y mejores niveles de validez y confiabilidad. Finalmente, las estrategias, actividades e inversión para la retención del personal mando medio con alto potencial y alto desempeño se fundamentan principalmente en la información y evaluaciones generadas por el sistema de desarrollo de personas. Existe la posibilidad de incorporar información adicional al sistema, como las motivaciones/expectativas del personal y los resultados de la evaluación de clima laboral, para optimizar la gestión del desarrollo individual.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
1. Identificación de los retos centrales en el campo de la gestión de personas en el caso analizado	1
2. Objetivos del trabajo	1
3. Metodología que se aplicará	2
Capítulo II. Marco teórico.....	3
1. Desempeño.....	3
1.1 Evaluación de desempeño.....	3
1.2 Evaluación de desempeño por competencias.....	5
1.3 Retroalimentación del desempeño	6
1.4 La gestión por competencias en el ámbito empresarial	7
2. Potencial.....	7
2.1 Definición de potencial	7
2.2 Alto potencial.....	9
2.3 Dimensiones del potencial	11
2.4 Medición del potencial.....	13
2.5 Alto desempeño y alto potencial.....	13
Capítulo III. Visión, misión, valores.....	15
1. Visión.....	15
2. Misión	15
3. Valores	15
4. Cultura organizacional	15
5. Objetivos a largo plazo vinculados a la gestión de personas	16
Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional	17
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	17

1.1 Entorno político de la minería en el Perú.....	17
1.2 Entorno económico de la minería en el Perú	17
1.3 Entorno social de la minería en el Perú.....	18
1.4 Entorno tecnológico.....	18
1.5 Entorno ecológico	19
1.6 Entorno global.....	19
2. Análisis del microentorno	20
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	20
2.2 Coyuntura actual de la minería	20
3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	21
Capítulo V. Análisis interno de la organización	23
1. Modelo de negocio de la empresa.....	23
2. Cadena de valor	24
3. Ventaja competitiva y fuentes de ventajas	25
4. Estructura organizacional.....	26
5. Área de gestión de personas.....	26
5.1 Sistema de desarrollo de personas (SDP)	27
5.2 Evaluación de desempeño.....	28
5.3 Capacitación y formación	28
5.4 Clima laboral.....	28
5.5 Compensación laboral.....	29
5.6 Relaciones laborales.....	29
Capítulo VI. Estudio de campo	30
1. Objetivos del estudio de campo	30
2. Metodología	30
3. Descripción de las variables de estudio y la organización	31
3.1 Definición de mandos medios.....	31
3.2 El desempeño en la organización.....	31
3.2.1 Alineamiento de la evaluación por competencias a los valores y cultura de la organización	31
3.2.2 Plan de comunicación sobre la evaluación del desempeño.....	32
3.2.3 Evaluación por cumplimiento de metas	32
3.2.4 Evaluación por competencias	33

3.2.5 Evaluación de creencias.....	34
3.2.6 Determinación del resultado en el eje de desempeño	35
3.3 El potencial en la organización	36
3.3.1 Calculo del eje potencial.....	37
3.3.2 Comité de personas y calibración del <i>nine box</i>	38
4. Resultados y análisis de las evaluaciones de Desempeño y Agilidad de Aprendizaje 2015 ..	39
4.1 Análisis de confiabilidad y validez de las pruebas aplicadas.....	39
4.2 Análisis de las relaciones entre las evaluaciones de los jefes directos y las autoevaluaciones de los mandos medios	39
4.3 Análisis de las relaciones entre las variables de estudio: cumplimiento de metas individuales, desempeño por competencias, creencias y agilidad de aprendizaje.....	40
4.3.1 Claridad de criterios/método para establecer metas PU.....	42
4.3.2 Sesgo en la evaluación de competencias: la exigencia del jefe directo	42
Capítulo VII. Formulación de la estrategia de gestión de personas	44
1. Análisis FODA	44
2. Objetivos del plan propuesto	44
3. Beneficios de la propuesta	45
4. Estrategias propuestas.....	45
4.1 Propuestas de potencial.....	46
4.1.1 Revisión de los ítems de la prueba que evalúa la agilidad de aprendizaje.....	46
4.1.2 Medición complementaria del potencial.....	46
4.1.3 Entrenamiento en gestión del desarrollo del personal con alto potencial para los jefes de los mandos medios.....	47
4.1.4 Comunicar los resultados del <i>nine box</i> a cada mando medio	47
4.2 Propuestas de desempeño	49
4.2.1 Análisis de evaluadores con mayores brechas en evaluación	49
4.2.2 Revisión de los instrumentos de medición del eje desempeño	50
4.2.3 Plan de comunicación para reforzar en el personal los comportamientos y dimensiones de la evaluación del desempeño	51
4.2.4 Alineamiento de expectativas entre mandos medios y sus jefes directos	51
4.2.5 Brindar al evaluado una retroalimentación más completa sobre su desempeño	52
4.2.6 Incorporación de información de clima organizacional y las expectativas de los mandos medios.....	52
5. Cuadro de mando para la gestión de personas	54

6. Presupuesto de las propuestas	56
7. Responsabilidad social corporativa.....	56
Capítulo VIII. Adaptación al modelo de negocio	58
1. Estructura organizacional.....	58
2. Cultura organizacional	58
3. Procesos clave.....	58
Conclusiones y recomendaciones	60
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones	61
Bibliografía	63
Anexos	66
Nota biográfica	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocios de la empresa.....	23
Tabla 2.	Ventajas competitivas.....	25
Tabla 3.	Perfil del personal mando medio	31
Tabla 4.	Alineamiento de la evaluación por competencias y los valores de la empresa	32
Tabla 5.	Estructura de la prueba de evaluación por competencias	33
Tabla 6.	Escala de evaluación de la prueba de desempeño de competencias.....	34
Tabla 7.	Prueba de creencias	34
Tabla 8.	Dimensiones e indicadores de la agilidad de aprendizaje	36
Tabla 9.	Confiabilidad de los instrumentos	39
Tabla 10.	Relación entre variables agilidad de aprendizaje, desempeño y creencias.....	40
Tabla 11.	Relación del cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 con las demás variables de estudio.....	40
Tabla 12.	Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y las dimensiones de agilidad para el aprendizaje.....	41
Tabla 13.	Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y desempeño evaluado por el propio trabajador	41
Tabla 14.	Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y desempeño evaluado por el jefe directo.....	41
Tabla 15.	Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y creencias evaluadas por el propio trabajador	42
Tabla 16.	Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y creencias evaluadas por el gestor.....	42
Tabla 17.	Resultados de la encuesta de opinión de creencias.....	43
Tabla 18.	Análisis FODA de la identificación de altos potencial y alto desempeño.....	44
Tabla 19.	Matriz de priorización de mejoras en la identificación de los altos potenciales....	48
Tabla 20.	Personas que presentan mayor diferencia en la evaluación PU y la evaluación por competencias.....	49
Tabla 21.	Priorización de las oportunidades de mejora en la identificación del desempeño.	53
Tabla 22.	Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora	56
Tabla 23.	Grupos de interés	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ventaja competitiva de la empresa minera.....	21
Gráfico 2.	Cadena de valor de una empresa minera	24
Gráfico 3.	Organigrama del área DHO de la Oficina Lima.....	27
Gráfico 4.	Ejemplo gráfico del cascadeo de metas	33
Gráfico 5.	Ejemplo de resultados del eje de desempeño	35
Gráfico 6.	Ejemplo de resultados de eje de potencial.....	37
Gráfico 7.	Matriz <i>nine box</i>	38
Gráfico 8.	Cuadro de mando para la propuesta de mejora.....	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Principales productores de metales en Perú.....	67
Anexo 2.	Estructura organizacional de la empresa minera	67
Anexo 3.	Encuesta de Creencias	68

Capítulo I. Introducción

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

El entorno cambiante, globalizado y competitivo que enfrenta la minería en el Perú causa que las empresas mineras tomen previsiones, y establezcan nuevas y diferentes estrategias para asegurar la sostenibilidad y crecimiento de sus organizaciones a mediano y largo plazo. Ante ello, se torna importante poder contar con el personal mejor calificado para acompañar y liderar los retos presentes y futuros. Entonces, mejorar los procesos de atracción, identificación, evaluación, desarrollo y retención del personal con alto desempeño y alto potencial se convierte en una necesidad para estas empresas.

En tal sentido, el presente estudio propone un plan de gestión para la mejora en la identificación de los mandos medio con alto desempeño y potencial de una organización minera peruana, que pretende aportar a la sostenibilidad del negocio y ajuste a la estrategia de crecimiento de la empresa a partir de la comprensión de su modelo de trabajo y análisis de las estrategias, actividades y herramientas de gestión y retención de sus recursos humanos con alto desempeño y alto potencial.

Uno de los objetivos estratégicos centrales para la organización estudiada es la gestión de personas; en tal sentido, la empresa ha implementado un sistema de desarrollo de personas con la intención de lograr mejoras en las competencias del personal. Este sistema contempla un método para la identificación de sus talentos. Debido a la relevancia de este aspecto para la organización, el reto principal del presente estudio es ofrecer alternativas complementarias para lograr mayor precisión en el proceso de identificación del personal mando medio con alto potencial y alto desempeño, realizando un diagnóstico del proceso y planteando un alineamiento con la cultura y los planes estratégicos de la empresa.

2. Objetivos del trabajo

- Presentar un diagnóstico del proceso de identificación del personal con alto potencial y alto desempeño de una empresa minera peruana

- Proponer un plan de mejora en el proceso de identificación de los mandos medios con alto potencial y alto desempeño, alineado con la cultura y planes estratégicos de una empresa minera peruana

3. Metodología que se aplicará

A partir del estudio del sistema de evaluación de potencial y desempeño dirigido a los mandos medios de una empresa minera peruana, se analizan los resultados y se plantea un plan de gestión para la mejora del proceso. En tal sentido, el método por seguir es el siguiente:

- **Recolección de información**

Revisión de los documentos, base de datos y otros materiales que fueron obtenidos por representantes de la empresa en relación con el proceso de evaluación del desempeño y potencial

- **Análisis estadístico de las pruebas**

Análisis estadísticos de confiabilidad, correlación de los instrumentos utilizados por la organización

- **Aplicación de encuestas**

Encuestas realizadas a mandos medios de distintas organizaciones, incluida la organización del estudio

Capítulo II. Marco teórico

1. Desempeño

Para Arbaiza (2016), el desempeño es el conjunto de las habilidades (destrezas y conocimientos), la personalidad y el grado de motivación que tiene una persona para hacer una determinada tarea en el trabajo.

Al desempeñarse en una tarea, las personas también emplean recursos con los cuales logran un cierto nivel de resultados o de productos. Por ello, algunos autores describen este aspecto cuantificable del desempeño como rendimiento y lo definen como el valor total que espera la empresa de un trabajador, en un período de tiempo determinado (Motowidlo 2003).

Dentro de la organización, resulta de gran relevancia el control del desempeño y rendimiento, que son entendidos como desempeño general, para lo cual se requiere apoyar a los trabajadores para ayudar a conseguir los objetivos y proporcionar una retroalimentación eficaz que aumente el rendimiento y desarrollo de los empleados (Hunsaker y Alessandro 2010).

1.1 Evaluación de desempeño

Para la evaluación del rendimiento, se considera la evaluación del desempeño, Gómez-Mejía *et al.* (2007) señalaron que la evaluación de desempeño implica identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas que participan en una organización. La identificación está referida a determinar las áreas de trabajo que deberían ser analizadas; para una identificación racional, se necesita un sistema de medición del análisis del puesto de trabajo. La medición, punto central de la evaluación, implica la realización de un juicio valorativo del rendimiento de un empleado; cabe considerar que una buena medida del rendimiento debe ser coherente en toda la organización: se deben tener estándares de calificación comparables. Finalmente, la gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación ha de tomar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización; para ello, es necesario que ocurra una retroalimentación de la información; los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarlos a alcanzar un rendimiento superior.

Bacal (2001) señaló que la verdadera razón para gestionar el rendimiento es mejorar la productividad y la eficacia; también es importante impulsar el éxito de cada uno de los empleados. Sin embargo, resulta necesario realizar un diagnóstico del rendimiento, que es el procedimiento empleado para determinar las causas del éxito o de los conflictos que ocurren dentro de la organización.

La evaluación del desempeño es la valoración más objetiva posible de la actuación y resultados obtenidos de una persona en el desempeño de su trabajo, fundamentada en la máxima integración de los objetivos organizacionales con los individuales. Es una herramienta de dirección, orientada a incrementar los niveles de productividad y eficiencia en la gestión del capital humano de la organización, en la cual los directivos constituyen los máximos responsables (Medina *et al.* 2012).

El sistema de evaluación del desempeño ha requerido que se desarrollen diversos métodos de evaluación. Ellos son la escala de puntuación, la lista de verificación, el método de selección forzada y el de registro de acontecimientos críticos, métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado y cuya ventaja es versar sobre hechos ya ocurridos y que pueden, hasta cierto punto, ser medidos; sin embargo, su principal desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. La elección del método depende de los objetivos que se pretenden alcanzar con el proceso, las características del sistema de trabajo, la cultura organizacional y otros aspectos necesarios por considerar (Medina *et al.* 2012).

Para Chiavenato (2000) los principales métodos de la evaluación de desempeño son:

- **Método de las escalas gráficas.** Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, que mide los factores de evaluación de desempeño según sus grados de variación por cada empleado. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo, cuanto mejor sea este resumen, mejor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados.
- **Método de elección forzada.** Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Las frases que conforman los

conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

- **Método de investigación de campo.** Desarrollado en base a entrevistas de un especialista de evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Este método permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.
- **Método de incidentes críticos.** Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. El método no se preocupa por las características normales, sino por las características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de los subordinados.
- **Método de comparación por pares.** Compara a los empleados de dos en dos.
- **Método de frases descriptivas.** Es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no se obliga la elección de frases

1.2 Evaluación de desempeño por competencias

Al definir el concepto de competencia, este se puede referir a un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta, una serie de comportamientos observables, ligados a una estructura organizativa, estrategia y cultura establecidas, y a un trabajo concreto; no obstante, es necesario introducir el concepto de situación para entender el de competencia. En ese sentido, uno es competente con relación a una determinada situación (Gutiérrez y De Pablos 2010).

Por otro lado, se puede considerar que la competencia es una característica subyacente a la persona y es la que determina su conducta. De esta manera, para que una persona pueda llevar a cabo un comportamiento, será preciso que se presenten los siguientes componentes: (i) saber (conjunto de conocimientos), (ii) saber hacer (ser capaz de aplicar los conocimientos a la solución de los problemas), (iii) saber estar (adoptar un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización), (iv) querer hacer (mostrar interés y motivación), y (v) poder hacer

(contar con los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos) (Gutiérrez y De Pablos 2010).

El modelo de gestión de competencias propuesto por Levy Leboyer (1997) se encuentra dividido en tres fases (Gutiérrez y De Pablos 2010): (i) identificación de competencias, (ii) evaluación y (iii) desarrollo.

De acuerdo con Alles (2005), la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, lo que facilita simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

El método de evaluación por desempeño se ha venido introduciendo desde mediados de la década de 1980 y rompe con el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados; ahora, más bien, también se toma en cuenta la opinión de otras personas que conocen el desempeño de los subordinados, y los ven actuar (Medina *et al.* 2012), con lo que supera la subjetividad del proceso.

Un factor que se ha incorporado es la medición del desempeño por parte de los pares y subordinados, a lo que se le llama evaluación 360°. En esta evaluación, se busca el desarrollo del personal, debido a que se le darán mayores puntos de vista. Por otra parte, la evaluación recibirá mayor aceptación. Cuantas más personas se involucren, más altas serán la confiabilidad y la credibilidad (Alles 2005).

1.3 Retroalimentación del desempeño

La evaluación del rendimiento proporciona retroalimentación constructiva; por lo general, existen tres razones por las cuales las organizaciones no suelen tenerlas en consideración (Hunsaker y Alessandro 2010). La primera es que los directivos suelen sentirse incómodos tratando problemas relacionados con el rendimiento con los empleados; en segundo lugar, muchos empleados tienden a ponerse a la defensiva cuando se señalan sus debilidades; y, en tercer lugar, los empleados suelen tener una idea equivocada de su rendimiento. Sin embargo, es totalmente necesario proporcionar una retroalimentación de rendimiento a los empleados. Esta puede mejorar su rendimiento e inducir a una persona sin objetivos a definir algunos; cuando se fijan objetivos, la retroalimentación indica el progreso hacia ellos, o, en todo caso, señala si el rendimiento es inadecuado; también la retroalimentación constituye un estímulo para aumentar las expectativas

y, a su vez, transmite a los empleados que los directivos se preocupan por ellos. Una vez realizada una evaluación de este proceso, se buscarán las formas de elevar el rendimiento.

Para la mejora del rendimiento, se necesita considerar algunas etapas (Bacal 2001). Inicialmente, se debe tomar conciencia de que existe un déficit en el rendimiento; luego, es necesario identificar la naturaleza de dicho déficit, su gravedad y las posibles causas; después, se debe desarrollar un plan de acción a fin de enfrentar las causas y ejecutarlo; finalmente, es necesario evaluarlo para determinar si se ha solucionado el problema. En caso de no haberse solucionado, se debe volver a repasar el circuito.

1.4 La gestión por competencias en el ámbito empresarial

El entorno empresarial actual se caracteriza por su alta competitividad y dinámica. Las empresas han de desarrollar estrategias utilizando la totalidad de los recursos de manera eficaz y eficiente. En este ambiente, el capital humano comienza a ejercer un papel estratégico dentro de la actividad empresarial. La finalidad de la función de recursos humanos es ejercer este papel.

El modelo de competencias procede del ámbito de la psicología del trabajo y de la organización, en el cual se venía trabajando desde finales de la década de 1960 e inicios de la de 1970. En la década de 1980, se empezó a aplicar al ámbito empresarial y obtuvo gran repercusión.

El enfoque de gestión por competencias trata de describir puestos más complejos, con mayores responsabilidades y con multitud de funciones. Las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos y conocimientos adquiridos dentro del ámbito de la empresa con una estrategia y dentro de una cultura determinada. Aunque no existe un acuerdo generalizado del uso actual del concepto de competencia profesional, el Informe Delors de la Unión Europea, de 1996, puso de manifiesto que los empresarios lo implantan cada vez más en sus empresas (Gutiérrez y De Pablos 2010).

2. Potencial

2.1 Definición de potencial

Hoy en día las organizaciones se ocupan de la gestión del talento, puesto que existe alta competitividad en el mercado y el factor humano se ha convertido en una pieza clave para el éxito

de cada organización; por ello, estas orientan sus esfuerzos para atraer, formar y mantener a los empleados capaces y valiosos. Con esto, buscan establecer los mecanismos correctos para obtener ventajas frente a su competencia (Campbell y Smith 2011).

Algunas estrategias para lograr estas ventajas competitivas pueden provenir de muchos factores: comerciales, procesos, productos, entre otros. Sin embargo, cuando esas ventajas tienen como origen a las personas que componen esa organización, se convierten en valiosas, poco frecuentes y difíciles de imitar, es decir, estratégicas (Blanco *et al.* 2013). En la actualidad, el reto para las organizaciones es determinar e identificar estos elementos valiosos, debido a que las personas con alto potencial son percibidas como fuente de mayor producción, eficacia y eficiencia dentro de las organizaciones, lo cual implica el crecimiento y sostenibilidad a mediano y largo plazo de las mismas (Ortega 2013).

De las diversas formas que existen para definir el potencial, una es la que sostiene que es la habilidad de la persona de crecer, y manejar responsabilidades de mayor escala y alcance. Mayor escala hace referencia a un trabajo en la misma área, pero con mayor *staff* y presupuesto, mientras que mayor alcance implica un trabajo que comprende actividades de mayor amplitud y complejidad. Así entendido, las personas de alto potencial son aquellas con capacidad de crecer y gestionar múltiples asuntos, más complicados y en un futuro naturalmente incierto (Blanco *et al.* 2013).

El potencial se define por “la capacidad actual o proyectada de un individuo para operar exitosamente en el futuro en puestos de mayor jerarquía o complejidad” explica (Dina Sznirer 2008).

Para una consultora internacional dedicada al estudio de la gestión de personas, el potencial es definido como la amalgama perfecta entre las capacidades actuales de la persona y los posibles roles futuros, teniendo en cuenta la capacidad a largo plazo de la persona para el crecimiento personal y también sus posibles desvíos potenciales (Hay Group 2013). En ese sentido, Blanco *et al.* (2013) opinaron que el potencial se descubre y desarrolla con el tiempo. Es una posibilidad latente que espera su concreción y de la cual se realiza una estimación, un pronóstico, que puede o no verse cumplido más adelante. Cuando se habla de potencial, se intenta predecir si una persona será capaz de obtener éxito en un rol de mayor importancia en el futuro

Según Hay Group (2013), las organizaciones logran una ventaja competitiva asegurando a las personas correctas en los roles correctos y en el momento correcto para llevar a cabo la estrategia en el presente y en el futuro. En ese sentido, las habilidades, los comportamientos y las experiencias de una persona deben ser compatibles con el rol requerido por el puesto. Es un error afirmar que un buen gerente puede administrar cualquier tipo de situación. Esto significa que no se debe considerar a las personas con potencial como aquellas capaces de solucionar cualquier problema; es decir, no se puede asumir que el alto potencial debe ser beneficioso para casi todos los roles. En el mismo sentido, es muy importante para las organizaciones entender las exigencias exactas de roles futuros y los retos que presentan a cada individuo son clave para medir la compatibilidad puesto/persona (Campbell y Smith 2011).

Para la compañía minera objeto de estudio, la definición de potencial se refiere a la capacidad de actuar y desempeñarse en circunstancias novedosas y desconocidas, de modo que se desarrollan nuevas competencias que se tornarán esenciales en funciones más complejas y de responsabilidad mayor (Eichinger y Lombardo 2004).

2.2 Alto potencial

Los altos potenciales superan constantemente y de manera significativa a su grupo de pares en una variedad de entornos y circunstancias. Mientras que alcanzan estos niveles superiores de rendimiento, exhiben comportamientos que reflejan la cultura y valores de las compañías de una manera ejemplar. Por otra parte, muestran una fuerte capacidad para crecer y tener éxito en sus carreras dentro de una organización más rápida y eficazmente que sus grupos de pares (Ready *et al.* 2010).

Según Ortega (2013), el alto potencial aprende fácilmente tanto las nuevas tecnologías como las funciones, se desempeña bien en cualquier situación, maneja adecuadamente las situaciones ambiguas y complejas, y tiene capacidad de adaptación. Asimismo, los altos potenciales superan constantemente y de manera significativa a su grupo de pares en una variedad de entornos y circunstancias; mientras que alcanzan estos niveles superiores de rendimiento, exhiben comportamientos que reflejan la cultura y valores de las compañías de una manera ejemplar. Por otra parte, muestran una fuerte capacidad para crecer y lograr éxito en sus carreras dentro de una organización, más rápida y eficazmente que sus pares (Ready *et al.* 2010).

Los empleados con alto potencial pueden ser más difíciles de identificar, especialmente teniendo en cuenta que el rendimiento y potencial no son mutuamente excluyentes. Los empresarios deben tener en cuenta que, para identificar fácilmente a los empleados de alto potencial dentro de una organización, se distinguen cuatro rasgos comunes de los altos potenciales:

- Se distingue la proactividad de la reactividad. Para la resolución de problemas, un empleado proactivo se anticipa al futuro; no espera hasta que una crisis se produzca para reaccionar. Al contrario, los empleados reactivos esperan hasta el mismo momento en que surge el problema.
- Se distinguen líderes de seguidores. No todos los empleados se esfuerzan por ascender la escalera corporativa; algunos empleados están satisfechos en sus posiciones actuales, lo cual no es una situación criticable: detrás de cada líder exitoso, trabaja un equipo de alto rendimiento. Ahora bien, en general, los empleados con alto potencial se caracterizan por seguir ascendiendo.
- Se distingue un empleado receptivo frente a otro poco receptivo con la retroalimentación. Se necesita un empleado de alto potencial para tomar esa retroalimentación, recordarla y aplicarla. Los empleados verdaderamente receptivos a los comentarios tomarán medidas inmediatas; aquellos con alto potencial evitarán cometer de nuevo el mismo error.
- Se distingue conocer el negocio de conocer el trabajo. En lugar de solo hacer lo necesario para conseguir éxito en sus funciones individuales, los empleados con alto potencial toman todo el negocio en cuenta y pueden visualizar claramente cómo su trabajo contribuye al éxito general.

La agilidad de aprendizaje es un concepto relativamente reciente que ha surgido en el marco de la identificación y búsqueda de empleados con alto potencial. Las personas que poseen agilidad de aprendizaje cuentan con la voluntad y la habilidad de aprender desde su experiencia y aplican este conocimiento al enfrentar nuevos desafíos o situaciones inesperadas (De Meuse *et al.* 2008).

Korn Ferry (2013) estableció que la agilidad de aprendizaje se ha convertido en el mejor predictor de potencial. Muchas compañías transnacionales usan la prueba de agilidad de aprendizaje para identificar el potencial. De este modo, la agilidad de aprendizaje se refiere a la capacidad de aprender las lecciones adecuadas de la experiencia y aplicarlas a situaciones nuevas a las que nos enfrentamos por primera vez.

2.3 Dimensiones del potencial

Hay Group (2013) sugirió cuatro características fundamentales que son de utilidad para la identificación del alto potencial en las organizaciones de hoy en día:

- Pensar más allá de los límites
- Curiosidad y entusiasmo por aprender
- Empatía y entendimiento social
- Equilibrio emocional

Blanco *et al.* (2013) consideraron una clasificación distinta, en la que incorporaron la habilidad cognitiva como un componente del alto potencial.

- **Habilidad cognitiva.** Refleja la flexibilidad mental de una persona para comprender y absorber rápidamente nueva información, y modificar comportamientos en consecuencia. Así, las personas de alto potencial se podrían caracterizar como personas abiertas al aprendizaje. Íntimamente relacionada con el aprendizaje, se encuentra la capacidad de una persona para adaptarse a diferentes situaciones y demandas laborales.
- **Personalidad.** Uno de los modelos más difundidos de personalidad es el de los cinco factores: la estabilidad emocional, la extroversión, la apertura a la experiencia, la afabilidad y la diligencia.
- **Habilidades de liderazgo.** Las habilidades de liderazgo (gestionar y dar *empowerment* a las personas, desarrollar a los demás, influenciar, comunicar, desafiar el *statu quo*, etc.) constituyen un componente del potencial para aquellas personas interesadas en carreras gerenciales.
- **Variables motivacionales.** Ello implica que los altos potenciales cuentan con mayor iniciativa para aceptar oportunidades de carrera y desafíos de desarrollo significativos.
- **Compromiso.** La razón de incorporar esta dimensión en el análisis de potencial es que la inversión en desarrollo es importante y, por lo tanto, las empresas tienen que estar seguras de identificar personas que compartan sus valores, ya que, de lo contrario, pueden abandonar la compañía y convertir la inversión en pérdida.
- **Desempeño pasado.** Si bien el desempeño pasado proporciona indicadores de aprendizaje y motivación, no debería aceptarse como exclusiva medida para pronosticar el potencial.

Adicionalmente, De Meuse *et al.* (2008) clasificaron las dimensiones de la agilidad de aprendizaje en cuatro, las cuales deben mostrar y/o desarrollar quienes poseen una alta agilidad para aprender:

- **Agilidad social:** Describe el autoconocimiento de las personas, quienes aprenden de la experiencia, tienen relaciones interpersonales constructivas, y se mantienen calmos y resilientes ante las presiones del cambio.
- **Agilidad para resultados:** Supone que las personas obtienen resultados satisfactorios ante condiciones difíciles, inspiran a los demás a rendir más allá de lo esperado y transmiten confianza.
- **Agilidad mental:** Consiste en que las personas reflexionan sobre problemas desde puntos de vista novedosos y frescos. Se sienten cómodos con la complejidad y la ambigüedad. Son capaces de explicar su pensamiento a los demás.
- **Agilidad para el cambio:** Describe personas que son curiosas, apasionadas por las ideas, que gustan de experimentar con pruebas de ensayo/ error, y se involucran en actividades orientadas a construir y reforzar habilidades.

Bajo el mismo enfoque, Korn Ferry (2013), establece una clasificación similar sobre las dimensiones o componentes del potencial, considerando la agilidad de aprendizaje como su principal predictor, e incorpora una dimensión adicional, la conciencia de sí mismo:

- **Agilidad mental:** Las personas se sienten cómodas con la complejidad, son inquisitivas y establecen conexiones nuevas entre diferentes conceptos.
- **Agilidad interpersonal:** Implica ser abierto respecto de los demás; disfrutar interactuando con diferentes tipos de personas; comprender sus fortalezas, intereses y limitaciones; y utilizarlas de manera eficaz para lograr las metas.
- **Agilidad para el cambio:** A las personas les gusta el cambio, exploran nuevas opciones y soluciones, y se interesan por liderar los esfuerzos de cambio organizacionales.
- **Agilidad con los resultados:** Motivadas por los retos, las personas producen resultados en situaciones difíciles o a las que se enfrentan por primera vez a través de sus recursos, e inspiran a los demás.
- **Conciencia de sí mismo:** Se trata de la percepción de las propias personas; estas comprenden sus fortalezas y debilidades, y no tienen puntos ciegos. Ellas la utilizan para desempeñarse de manera eficaz.

Sobre la base de lo señalado, esta compañía minera ha incorporado los conceptos de Korn Ferry sobre la agilidad de aprendizaje a su proceso de gestión de personas. En tal sentido, ha integrado una prueba para medir la agilidad de aprendizaje de su personal con el compromiso de buscar e identificar al alto potencial.

Además de identificar eficientemente el alto potencial y gestionarlo, es determinante el rol o el puesto en el que se desempeñará la persona con alto potencial, puesto que los empleados que encajan bien con la posición que ocupan muestran índices de asistencia más altos, menor rotación, mayor satisfacción en el trabajo y un rendimiento superior, lo que significa que una persona con alto potencial que tenga mejor compatibilidad con el puesto significará mejores beneficios tanto para la organización como para ella misma, así como también es posible la situación contraria (Hay Group 2013). La repercusión de promover a alguien de manera equivocada puede ser un desastre tanto para la persona como para la empresa, y el personal puede terminar agotado y desmotivado, y mostrar un rendimiento más bajo de lo esperado. Por ello, se refuerza la importancia de la compatibilidad de la persona con el puesto en el que se desempeñará; la empresa sufre cuando el rol se cubre incorrectamente (Campbell y Smith 2011).

2.4 Medición del potencial

Martin y Schmidt (2010) consideraron que es necesario, en relación con los altos potenciales, reconocerlos temprano y con frecuencia, medir regularmente a los empleados valiosos, evaluar su nivel de compromiso, y ayudarlos a trazar metas realistas en su carrera y a lograr el equilibrio de vida y trabajo; incluso, cuando no se brindan bonificaciones, esto funciona y se traduce en un empleado motivado.

2.5 Alto desempeño y alto potencial

El potencial es igual a las capacidades actuales de la persona y sus posibles roles futuros multiplicados por factores de crecimiento y desvíos potenciales. Está relacionado con lo que se observa de una persona más las funciones o trabajos que pueda desempeñar en el futuro; con el desempeño es diferente: es un estado, no un rasgo duradero de la persona (Hay Group 2013).

Capítulo III. Visión, misión, valores

1. Visión

La visión de la empresa es la siguiente: «Ser uno de los principales productores de metales básicos en el mundo, cuya estrategia de crecimiento sostenido se basa en un modelo transparente e innovador que genere valor para todos de manera responsable».

2. Misión

La misión de la empresa es la siguiente: «La compañía minera es una organización líder en la concepción, ejecución y operación de proyectos minero-metalúrgicos que crea valor de manera responsable para los accionistas, los clientes, los trabajadores, los socios de negocio y las comunidades. Nos distinguimos por nuestra capacidad para identificar oportunidades que nos permiten incrementar recursos y reservas, y realizar los proyectos que sean necesarios para mantener altas tasas de rentabilidad y crecimiento».

3. Valores

Los valores de la empresa son los siguientes: solidez, ética, respeto, espíritu emprendedor y unión.

4. Cultura organizacional

Desde 2011, fecha en la que una empresa internacional adquirió la mayoría del accionariado, la empresa incorporó nuevas iniciativas y estrategias de crecimiento enfocadas en el desarrollo de sus grupos de interés, con base en cuatro importantes aspectos: seguridad, compromiso con el ambiente, responsabilidad social y compromiso con el desarrollo de personas. Estos aspectos son parte del accionar y estrategias de la empresa que, junto a los valores y creencias corporativas, clasifican a la cultura de la organización como dominante y formal (Robbins *et al.* 2013).

Un aspecto importante que guía las conductas del personal son las creencias corporativas, que brindan mayor solidez y respaldo a lo que constituye la cultura de la organización, las cuales se transmiten, se replican, se interiorizan y se ponen en práctica entre todos los que pertenecen a la empresa minera. Estas son las siguientes:

- Cultivo de talentos: fomento de las oportunidades de crecimiento profesional y personal
- Meritocracia: foco en el mérito y capacidad de los colaboradores
- Excelencia: eficiencia operativa
- Pragmatismo
- Diálogo abierto: la organización es abierta a la comunicación directa ya sea interna o externa (comunidad y sociedad civil); además, dentro de la empresa existe una jerarquía horizontal, lo cual facilita el diálogo.

5. Objetivos a largo plazo vinculados a la gestión de personas

Para el mediano y largo plazo, la empresa busca lograr mayor excelencia operacional, incremento de producción de concentrados, ventas de concentrado y mejor EBITDA, con estándares de clase mundial en seguridad, salud, medio ambiente y responsabilidad social en sus unidades mineras, enfocadas en la optimización de costos, la estabilidad operacional, la mejora de productividad y el crecimiento sostenible.

En cuanto a la gestión de sus recursos humanos, se propone como objetivo estratégico a largo plazo: atraer, desarrollar y retener al personal estratégico para el desarrollo de las operaciones y nuevos proyectos para apoyar el crecimiento del negocio y con enfoque en consolidar el sistema de desarrollo de personas.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político de la minería en el Perú

Entre los actores de la minería peruana, se encuentra el Estado peruano, que se ha mostrado colaborador y participativo respecto de las inversiones mineras; sin embargo, como ocurrió en los casos de los proyectos Conga y Tía María, tuvo que ceder ante las presiones de grupos opositores a estas inversión, que se encuentran paralizadas hasta inicios de 2016.

El clima político en el siguiente periodo presidencial será definido por el desarrollo económico del país; así mismo, se considera que son tres grandes aspectos los que afectan el desarrollo de la economía peruana: el mercado global de *commodities* mineros, la caída del crecimiento en la demanda de China y los riesgos nacionales como las protestas antimineras.

1.2 Entorno económico de la minería en el Perú

La minería es la actividad económica más antigua e importante del país. En los últimos años, gracias a los altos precios de los minerales, ha estado generando aproximadamente el 60% de las exportaciones, el 16% de los ingresos fiscales y el 10% del producto bruto interno (Instituto Peruano de Economía [IPE] 2015). Los principales metales producidos son cobre, oro, zinc y plata, pero se producen también cantidades significativas de plomo, molibdeno, estaño y hierro, y cantidades menores de otros metales, con lo cual la producción del sector está relativamente diversificada.

La minería se ha estado fortaleciendo, y ha venido generando empleo y beneficios a todos sus *stakeholders*; un claro ejemplo son las comunidades pertenecientes al área de influencia de las operaciones mineras que reciben la transferencia del canon minero, el cual contribuye directamente con el desarrollo de esa población.

La actividad minera peruana se interrelaciona con el resto de las actividades económicas, directa e indirectamente; así, la minería adquiere de los otros sectores económicos bienes/servicios y realiza pagos a los diferentes agentes, lo cual genera un impacto sobre la economía, tanto en

términos de producto bruto interno (PBI), de empleo y de ingresos fiscales. Según el INEI, el sector minería e hidrocarburos aportó el 14,36% del total del PBI 2015 (Mendieta 2016).

1.3 Entorno social de la minería en el Perú

La minería, a través de los años, no sólo trajo consigo crecimiento económico, sino mucha desinformación, reclamos e insatisfacción en la población de las zonas de influencia. Los principales conflictos sociales son las protestas por más regalías, mayores beneficios provenientes de los proyectos mineros y por temas ambientales, los cuales se deben a la falta de comunicación de parte de las empresas mineras con las comunidades, y la desinformación de los pobladores con respecto del impacto de la actividad minera en sus zonas de influencia.

El proyecto con mayor grado de conflicto en la actualidad es el proyecto Conga, con una inversión de US\$ 5.000 millones. Le siguen Quellaveco (US\$ 4.500 millones), Pampa del Pongo (US\$ 3.280 millones) y El Galeno (US\$ 2.500 millones), que se encuentran paralizados. En total, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) indicó que son diez los grandes proyectos paralizados hasta el 2016, los cuales se ubican en regiones como Cajamarca, Arequipa, Moquegua, Huancavelica, Apurímac (El Comercio 2015).

1.4 Entorno tecnológico

La minería es un sector que depende mucho de maquinarias y conocimientos especializados con los cuales se busca, principalmente, mantener costos bajos, maximizar la producción, y prevenir y mitigar el impacto negativo en el ambiente. La tecnología de punta, en su mayoría importada, trae consigo al especialista, ya que dentro del país se cuenta con personal competente que la implemente, con lo que mantiene una alta dependencia de la tecnología desarrollada en el exterior.

Dependiendo del tipo de minería y del mineral por extraer, varía la tecnología que se utiliza. En minería a tajo abierto, el Perú aplica similar tecnología que otros países; sin embargo, en minería subterránea aún persiste mucho el uso de mano de obra, a diferencia de otros países más automatizados, lo cual implica una menor productividad.

De acuerdo con Cedrón (2012), las innovaciones que requiere la minería peruana se deben enfocar en reducir la energía que se consume, minimizar la descarga de desechos y residuos, reducir la accidentabilidad, e integrar las metas medioambientales con los planes de producción. El

desarrollo en tecnología aporta a todas las etapas de la minería, desde la exploración, para llegar a lugares más remotos hasta la producción y procesamiento para abaratar costos. Por ello, se recomienda el fortalecimiento de los sistemas locales de innovación tecnológica del sector minero, tal como sucede en Australia y Canadá, donde la productividad en minería subterránea puede llegar a ser 50 veces mayor que en Perú (Cedron 2012).

1.5 Entorno ecológico

La minería es un sector muy sensible en el tema ecológico. Por años, desde la época de la Colonia, se explotan los minerales, y se ha trabajado sin tener cuidado con el ambiente durante mucho tiempo. Las empresas mineras en el Perú, hasta la década de 1990, cuando fueron privatizadas, se manejaban sin el cuidado correspondiente con respecto de los impactos provocados, arrojando los desechos a los ríos, lo que contaminaba o dañaba las tierras debido a las cenizas que no eran tratadas con el cuidado suficiente. Esto ha generado un gran pasivo ambiental y una mala reputación para la minería.

En la actualidad, se toman varias medidas para controlar el impacto y el sector se encuentra muy regulado por normativas que son estrictas y costosas. Antes de que un proyecto minero sea aprobado, en cualquiera de sus etapas, este debe conseguir permisos para operar, por ejemplo, el estudio de impacto ambiental (EIA), que son muy rigurosos en cuanto a los controles para evitar daños en el medio ambiente; sin embargo, estos controles son necesarios para asegurar que el lugar explotado quede con el menor daño posible.

1.6 Entorno global

El sector minero experimentó largos periodos de abundancia, con precios altos que redituaban grandes ganancias. Este período de bonanza por el momento ya terminó y actualmente el sector está obligado a ajustar sus precios a la realidad. Esto impacta directamente en las ganancias y en las percepciones de los inversionistas, así como en su disponibilidad de presupuesto para ofrecer planes de desarrollo local a las comunidades.

Con respecto a la industria de zinc, China es el mayor productor y consumidor a nivel mundial, debido a los planes y políticas de crecimiento del Estado. Al ser el mayor consumidor, tiene el poder de ejercer gran influencia en la determinación del precio. Los mayores productores de zinc a nivel mundial son China, Australia, Perú, Canadá y Estados Unidos.

Por otra parte, existe una tendencia global de las compañías mineras hacia la responsabilidad social, medio ambiental, salud y seguridad de los trabajadores. La minería hoy en día ha tomado mayor conciencia debido en gran medida a las altas exigencias normativas de los países (Everis s. f.; Chaize s. f.).

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

La globalización ha ocasionado que las empresas mineras en la actualidad compitan con las empresas extranjeras, ante lo cual la minería responde usando el modelo de desarrollo económico de mercado que pueda atraer de manera sostenida la inversión extranjera directa que permita mejorar la productividad del país (Matute *et al.* 2008).

La competitividad minera está basada principalmente en la reducción de costos operativos, lo que permite el desarrollo de métodos más mecanizados y, a la vez, métodos que reducen el nivel de contaminación, dada la creciente preocupación por el medio ambiente. La minería peruana ha mostrado ser un sector dinámico que se ha sobrepuesto a problemas políticos y económicos. Además, siempre fue considerada como una actividad que, por sus características, como el alto riesgo de las labores, la ubicación geográfica, la tecnología empleada, entre otras, demanda una regulación normativa especial, y es uno de los sectores con mayor índice de sindicalización y capacidad de movilización a lo largo de toda la década de 1980.

Desde 1994 al 2004, la minería creció en promedio 9,7%, captó el 31% de la inversión extranjera de los últimos ocho años, y originó empleo directo a más de 75.000 personas y empleo indirecto a más de 300.000 personas, lo que generó una dependencia económica en más de 1,5 millones de personas (Matute *et al.* 2008).

2.2 Coyuntura actual de la minería

Para los negocios mineros a nivel mundial, el año 2015 estuvo caracterizado por una constante disminución de los precios internacionales de los metales, que inclusive llegó a niveles similares a los de la crisis financiera de 2008. Esta tendencia se mantendría en el 2016 debido principalmente al menor crecimiento de China, a la incertidumbre respecto de su real potencial de desarrollo futuro y al fortalecimiento de la economía norteamericana, lo cual se refleja en la

devaluación de las monedas a nivel mundial con respecto al dólar estadounidense. De este modo, se mantienen presionadas las cotizaciones de metales como el zinc, el cobre, el oro, el níquel, la plata y el plomo sin tener expectativas de mejora en el corto plazo, lo que impacta significativamente los resultados financieros de las empresas del sector a nivel internacional y local. Estos aspectos del mercado marcan el desempeño financiero de las empresas mineras, lo que las obliga a adoptar iniciativas para maximizar la productividad y reducir los costos de operación.

3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

“La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplio- abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias en las que una empresa compite. La estructura de la industria contribuye decididamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa.

La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas” (Porter, 2013)

A continuación, se presenta un análisis de la competitividad de la empresa, basado en las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico 1. Ventaja competitiva de la empresa minera

	<p>La amenaza de los sustitutos</p> <p>Para el zinc, principal metal extraído por la empresa, se han identificado algunos sustitutos como el aluminio, el acero y los plásticos sustitutos para el acero galvanizado. El recubrimiento de aleación de plástico de revestimiento, la pintura, el cadmio y aluminio también pueden reemplazar al zinc al utilizarse como protección contra la corrosión.</p>	
<p>El poder de negociación de los proveedores</p> <p>1. Los trabajadores en planilla: Son los proveedores con mayor fuerza de negociación, están organizados en dos sindicatos y a través de ellos negocian.</p> <p>2. Trabajadores tercerizados: Tienen un poder de negociación bajo.</p> <p>3. Proveedores de insumos: Su poder de negociación suele ser bajo, salvo cuando se requieren insumos adicionales a lo planeado.</p>	<p>La intensidad de la rivalidad</p> <p>La rivalidad entre competidores es baja o no existe, puesto que, más que competir entre ellos, enfocan sus esfuerzos en incrementar la rentabilidad a través de mayor productividad, y son más eficaces y eficientes en sus propios procesos.</p>	<p>El poder de negociación de los compradores</p> <p>La minería es un sector donde los precios se establecen internacionalmente; entran en la categoría de <i>commodity</i>. China, mayor comprador a nivel mundial, ejerce una fuerte influencia en la determinación del precio del <i>commodity</i>. Si bien los precios son establecidos en el mercado internacional, el poder que ejerce el comprador a nivel local es el de asegurar el abastecimiento de materia prima.</p>
	<p>La amenaza de nuevas entradas</p> <p>Las amenazas de nueva entrada a este negocio se ven reducidas, debido a que se necesita de mano de obra calificada y con experiencia en el trabajo especializado, las maquinarias deben ser especializadas y requieren de grandes inversiones por sus altos costos, y licencias y "licencias sociales" con las comunicadas, difíciles de conseguir.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo V. Análisis interno de la organización

La empresa sigue un modelo de negocio basado en la sostenibilidad, con enfoque en el liderazgo de costos y una estrategia de crecimiento definida.

1. Modelo de negocio de la empresa

El modelo Canvas es un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos (clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades clave, alianzas claves y estructura de costes) en una hoja, de esta manera se tiene una visión global, de la idea de negocio, mostrando las interconexiones entre los diferentes elementos. (Emprender es posible, 2010).

A continuación, en la Tabla 1, se describe el modelo de negocio de la empresa utilizando el método Canvas.

Tabla 1. Modelo de negocios de la empresa

8. Socios clave * Proveedores de equipos y maquinarias para la minería * Comunidades de las zonas de influencia * Sindicatos de trabajadores * Accionista mayoritario * Alianza estratégica con empresa transnacional	6. Actividades claves * Negociar buenos precios de venta de los prospectos y proyectos * Negociar con proveedores 7. Recursos claves * Recurso humano especializado, propio y tercerizado * Sistema de gestión * Equipos y maquinarias * Yacimientos de larga vida	2. Propuesta de valor diferente * Concentrados polimetálicos (Zinc, cobre, plomo y plata) con alto grado de concentración y liderazgo en costos, en unidades con larga vida de mina, entrega del producto a tiempo y enfoque en el desarrollo sostenible	3. Comunicación de la propuesta de valor *Relación B2B * Relaciones a largo plazo (contratos) 4. Canales de distribución * Semitráilers y vagones a refinerías (Cajamarquilla, La Oroya) y almacenes del Callao (Perubar, Impala, Dreyfus).	1. Segmento de mercado * Refinería local *Traders internacionales
9. Costos-gastos *costos directos: Costos de producción Costos de transporte Costos de oficina corporativa *costo indirecto: Fusiones y adquisiciones Costos de asesoría y consultoría Costos de propiedades mineras		5. Ingresos *Ingresos por concentrados *Ingresos por prospectos y proyectos		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La propuesta de valor está dirigida al liderazgo en costos y asegura el producto por varios años con minas de larga vida para los clientes.

2. Cadena de valor

Las actividades primarias de la cadena de valor en la compañía están casi en su totalidad relacionadas con la producción de las unidades mineras. Esto se explica debido a que las empresas mineras para generar mayor valor tienen que enfocarse en la mayor producción posible y con los menores costos. A continuación, en el Gráfico 2, se presenta un ejemplo de cadena de valor en empresas mineras.

Gráfico 2. Cadena de valor de una empresa minera



Fuente y elaboración: Pontificia Universidad Católica del Perú, citado por Castro, 2011.

3. Ventaja competitiva y fuentes de ventajas

El producto de la compañía minera del caso de estudio tiene muy bajo nivel de diferenciación, ya que es un *commodity*, por lo que la ventaja competitiva de la empresa está enfocada en el liderazgo en costos. Debido a la baja de los precios en el mercado internacional en 2014, se ha visto reforzada la orientación a reducir costos. Todas las áreas de la empresa aportan a la generación de la ventaja competitiva; de esta manera, las fuentes de ventaja competitiva son las presentes en la Tabla 2:

Tabla 2. Ventajas competitivas

Procesos	Procesos innovadores en la extracción subterránea de minerales (desalinización, geomecánica)
	Mejora continua del sistema de gestión integrado para brindar soporte a los procesos con los colaboradores, relaciones comunitarias, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, etc.
Talentos	Empleados comprometidos y experimentados en métodos innovadores de explotación subterránea
	Búsqueda constante de nuevos proyectos mineros y de nuevas formas de optimizar los procesos de producción
	Cultura de innovación de procesos y calidad de la producción
Recursos	Tres unidades mineras y diversos proyectos en el Perú, y exploraciones en Chile y Brasil
	Marca reconocida como empresa seria, confiable, y responsable social y ambientalmente, generadora de orgullo e identidad entre sus colaboradores
	Cultura de gestión basada en las personas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para 2015, la empresa se posicionó como importante productor minero y llegó a ocupar el tercer lugar en la producción de zinc, el segundo lugar en la producción de plomo y el quinto lugar en la producción de plata, lo que representa el 20%, el 16% y el 7% a nivel nacional, respectivamente.

4. Estructura organizacional

La empresa tiene una estructura organizacional con funciones y responsabilidades definidas funcional y jerárquicamente para todas las áreas y puestos. Comienza con el gerente general, continúa con las gerencias corporativas y gerencias de las áreas, y finaliza con las unidades mineras (ver anexo 2).

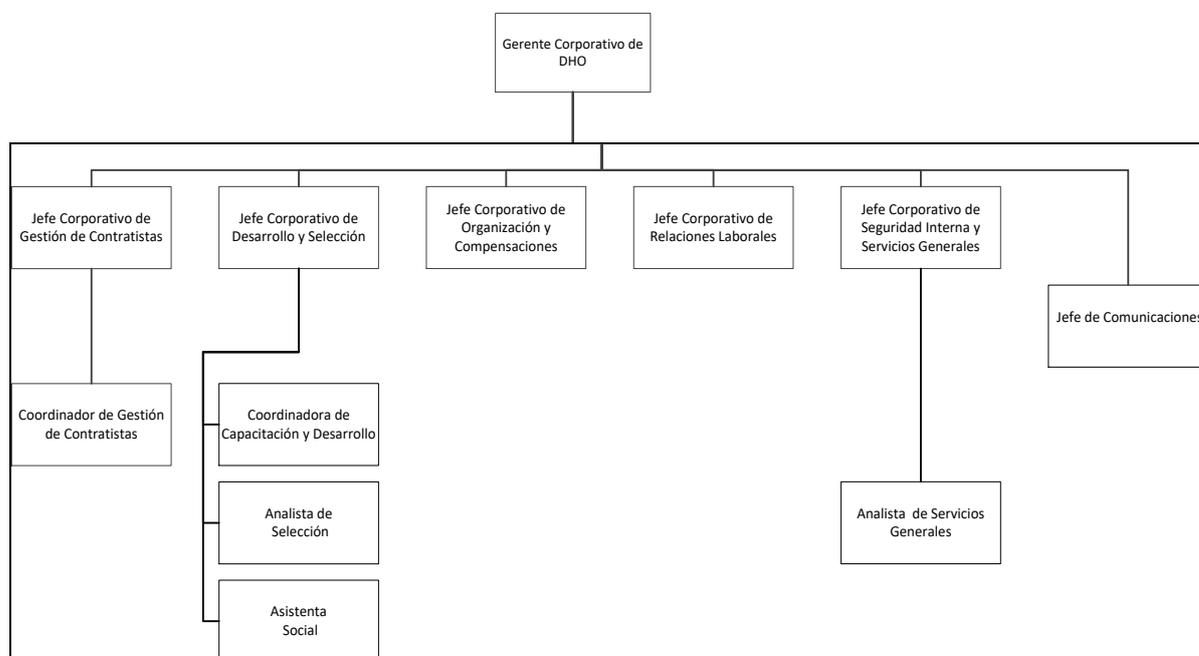
Asimismo, la empresa está organizada alrededor de las unidades mineras, en las cuales estas se manejan de forma casi autónoma en su proceso productivo, y son apoyadas, supervisadas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización por parte de las áreas corporativas.

5. Área de gestión de personas

El área de desarrollo humano organizacional (DHO) es la responsable de la gestión de los colaboradores para dar sostenibilidad a las operaciones y a los proyectos mineros. El enfoque del área se centra en atraer, desarrollar y retener profesionales altamente especializados y productivos. Por ello, cuenta con una estructura orgánica matricial y jerarquizada; cada subárea se hace cargo de algunos procesos especializados y coordina con sus equivalentes, tanto en oficina

corporativa como en las unidades mineras y en el corporativo internacional. A continuación, en el Gráfico 3, se muestra el organigrama corporativo de DHO.

Gráfico 3. Organigrama del área DHO de la Oficina Lima



Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.1 Sistema de desarrollo de personas (SDP)

El sistema de desarrollo de personas (SDP) es un proceso de desarrollo profesional que permite generar una cultura de alto rendimiento de acuerdo con las competencias, desempeño y potencialidades de los colaboradores. Las informaciones obtenidas del proceso resultan en la ejecución de un plan de desarrollo individual (PDI) que busca cerrar las brechas en las competencias de los evaluados. Este proceso se realiza anualmente y consta de cuatro etapas:

- **Evaluación:** Consiste en la realización de una autoevaluación mediante una plataforma virtual y la evaluación del jefe hacia el colaborador.
- **Comité:** Luego de las evaluaciones, se conforma un comité de jefes directos para evaluar cualitativamente el desempeño y el potencial de los colaboradores, y ubicarlos en la matriz de desempeño y potencial, *nine box*. Se identifican a los colaboradores con alto potencial y alto desempeño, y se registran los comentarios de los participantes para luego entregarlos a los

jefes directos, quienes los usarán para la siguiente etapa. También se comenta sobre las oportunidades de desarrollo, las líneas de carrera y los planes de sucesión.

- *Feedback* y PDI: Cada colaborador recibe retroalimentación de su jefe directo y se elabora un PDI).
- Acompañamiento: El proceso se cierra con una etapa de acompañamiento a cargo del jefe inmediato y del área de Desarrollo Humano Organizacional. El colaborador debe ejecutar su PDI en los plazos y modalidades establecidos en un documento firmado.

5.2 Evaluación de desempeño

La evaluación tiene como punto de partida la definición que el Directorio de la empresa realiza sobre los objetivos estratégicos y metas que se deberán cumplir en el periodo. La Gerencia General determina, conjuntamente con la plana gerencial, los objetivos por cumplir en las áreas, aplicables a cada gerente, de acuerdo con la política de metas. Luego, estas metas se transforman en metas individuales para los siguientes niveles y son determinadas conjuntamente entre los jefes directos y colaboradores.

Al final del periodo, los colaboradores sustentan el cumplimiento de sus metas ante sus jefes directos y conjuntamente otorgan un puntaje entre 0 y 500 proporcional a los cumplimientos indicados. Estas evaluaciones tienen un impacto en el salario variable del personal mando medio.

5.3 Capacitación y formación

El proceso de capacitación abarca tanto el nivel técnico y de competencias como temas de seguridad y salud ocupacional, medio ambiente, normatividad legal, liderazgo, entre otros, los cuales se consolidan en un plan anual de capacitación. Las capacitaciones individuales se otorgan por consenso de los jefes directos a los colaboradores con dos años de antigüedad a más en la compañía y cuando el curso solicitado está alineado con los objetivos de la empresa.

5.4 Clima laboral

Cada dos años, se realiza la encuesta de clima laboral a fin de identificar oportunidades de mejora en temas relacionados con capacitación, política salarial, entre otros. En la última encuesta realizada en noviembre de 2013, se obtuvo un 68% de aprobación.

5.5 Compensación laboral

Anualmente, se revisan las escalas salariales con el fin de no perder competitividad remunerativa en relación con el mercado. En 2014, se realizó el proceso de actualización de las descripciones de puesto, esencial para el análisis salarial y evaluación de los trabajadores; asimismo, a fin de mejorar el proceso de análisis para las propuestas remunerativas, se implementó el consolidado de los grados salariales de acuerdo a la metodología aplicada por Hay Group.

5.6 Relaciones laborales

El código de ética contempla la libertad de afiliación y respeto a las organizaciones sindicales. En ese sentido, es política de la empresa evitar toda situación que ponga en riesgo el ejercicio de la libertad de asociación. Bajo el concepto de *win to win*, se busca solucionar las situaciones de negociación colectiva con el objetivo de fortalecer las alianzas entre todos los interesados. Durante 2014, se solucionaron siete procesos de negociación colectiva, en la etapa de trato directo, dentro del rango presupuestal establecido y directrices de la compañía. Dichos convenios fueron firmados por dos años con algunos sindicatos de las unidades mineras y por un año con los demás sindicatos.

Capítulo VI. Estudio de campo

La empresa cuenta con un proceso y herramientas para la identificación del personal con alto potencial y desempeño; en esta parte del estudio, se procura describirlos, conocerlos y analizarlos, con la finalidad de elaborar propuestas de mejoras que proporcionen alternativas para optimizarlas.

1. Objetivos del estudio de campo

Los objetivos del estudio son los siguientes:

- Realizar el análisis de confiabilidad y validez de las pruebas aplicadas para la evaluación de agilidad de aprendizaje, de desempeño por competencias y de creencias.
- Establecer las relaciones entre las evaluaciones de los jefes directos y las autoevaluaciones de los mandos medios.
- Establecer las relaciones entre las variables de estudio: cumplimiento de metas individuales (PU), desempeño por competencias, creencias y agilidad de aprendizaje.
- A partir de la información analizada, elaborar las propuestas de mejora del sistema de identificación de desempeño y potencial y alinearlas con la estrategia de recursos humanos y de la organización.

2. Metodología

- **Recolección de información.** Revisión de los documentos, base de datos y otros materiales que fueron obtenidos por representantes de la empresa, en relación con el proceso de evaluación del desempeño y potencial.
- **Análisis estadístico de las pruebas.** Análisis estadísticos de confiabilidad, validez y correlación de los instrumentos utilizados por la organización.
- **Aplicación de encuestas.** Encuestas realizadas a mandos medios de distintas organizaciones, incluida la organización del estudio para corroborar el análisis de los resultados.

3. Descripción de las variables de estudio y la organización

3.1 Definición de mandos medios

Para la determinación del público objetivo, se han definido los siguientes criterios de inclusión: el personal debe contar con (i) la evaluación de desempeño anual por cumplimiento de metas individuales (PU), (ii) la evaluación de desempeño por competencias, (iii) la evaluación de creencias, (iv) la evaluación de agilidad de aprendizaje y (v) el nivel jerárquico de mando medio. Se consideran mandos medios a los colaboradores de la empresa minera cuya jerarquía abarca desde profesional sénior hasta gerente de área.

El total de colaboradores que cumplen con estas características son 117, los cuales, para efectos del análisis, han sido divididos en personal corporativo (personal que labora en oficina de Lima) y personal operativo (personal destacado en mina). A continuación, en la Tabla 3, se presenta el perfil del personal mando medio.

Tabla 3. Perfil del personal mando medio

Permanencia en la organización	Personal Corporativo							Personal Operativo						
	HiPo (25%)			No HiPo (75%)			Total	HiPo (28%)			No HiPo (72%)			Total
	Box 2	Box 3	Box 5	Box 4	Box 6	Box 9		Box 2	Box 3	Box 5	Box 4	Box 6	Box 9	
Hasta un año			2		6	1	9			4		3		7
De uno a cinco años	1		5		11	4	21	1		6	2	15	3	27
De cinco a diez años	1		4		10	3	18		1	3		14	5	23
De diez años a más				1	3		4			3		3	2	8
Edad promedio	48 años							47 años						
Distribución por género	15 mujeres y 37 hombres							3 mujeres y 62 hombres						

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.2 El desempeño en la organización

3.2.1 Alineamiento de la evaluación por competencias a los valores y cultura de la organización

La cultura de la empresa se encuentra muy orientada a la eficiencia, lo que se puede constatar en sus valores, que son los siguientes: solidez, espíritu emprendedor, respeto, unión y ética. De acuerdo a esta orientación de los valores, las competencias que se evalúan son las siguientes: rendimiento actual, rendimiento a largo plazo y gestión de la innovación, los cuales se encuentran alineados a dos de los valores de la organización, tal como se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4. Alineamiento de la evaluación por competencias y los valores de la empresa

VALORES	SOLIDEZ	ESPÍRITU EMPRENDEDOR	RESPETO	UNIÓN	ÉTICA
COMPETENCIAS	1. RENDIMIENTO ACTUAL 2. RENDIMIENTO A LARGO PLAZO	3. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN			

Elaboración: Propia, 2016.

3.2.2 Plan de comunicación sobre la evaluación del desempeño

Existe un plan de comunicación previo y durante el proceso de la evaluación del desempeño, como parte del sistema de desarrollo de la empresa, el cual prepara a los involucrados para las actividades a realizar en cada una de las etapas. Las comunicaciones se realizan vía correo electrónico y a través de afiches publicados en las instalaciones. La información considera la descripción de las etapas y actividades que se siguen, más no los contenidos de la evaluación (dimensiones, comportamientos, etc.). En el 2013 y 2014, se realizaron talleres de capacitación sobre el sistema de desarrollo de personas, en los cuales se explicó la evaluación. A partir de ello, se capacita solo al personal nuevo.

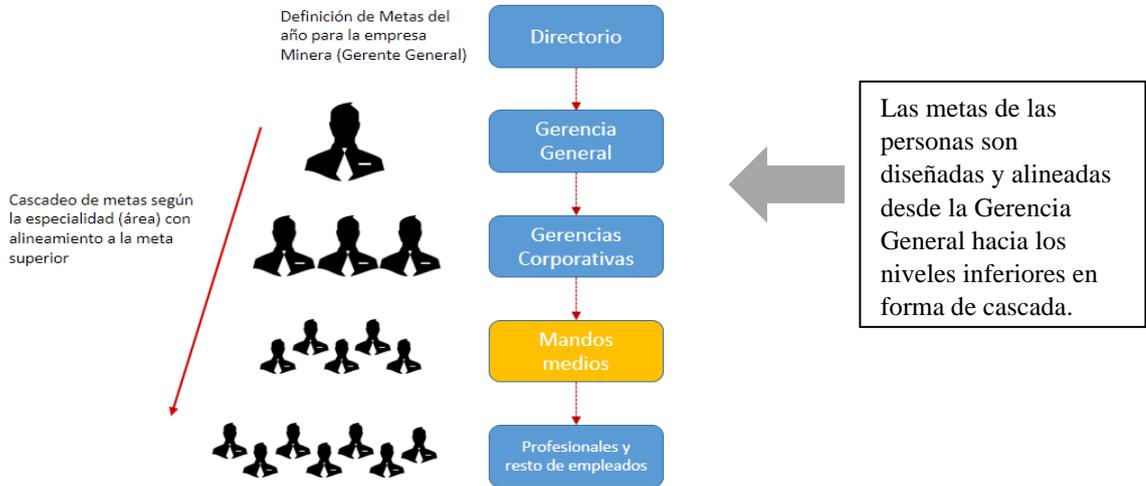
3.2.3 Evaluación por cumplimiento de metas

A la evaluación por cumplimiento de metas se la denomina Performance Unit (PU). Esta metodología corporativa consiste en la evaluación de manera anual de las metas establecidas al principio del periodo evaluado. El puntaje obtenido puede ser del 1 al 500, y 1 es el menor puntaje y 500, el máximo.

El proceso consiste en establecer las metas de cada colaborador mando medio, de manera que la evaluación de desempeño esté alineada con las metas del jefe directo, y sea objetiva y cuantificable. Estos resultados también están vinculados a un pago variable, que es el bono anual por desempeño.

La corporación internacional define las metas de la organización y estas forman parte del PU del gerente general. Las metas del gerente general bajan a su vez a sus reportes directos y, de ellos, al resto de los niveles de acuerdo a su especialidad y lo que puedan aportar al alcance de las metas. De esta manera, todos están alineados con la meta corporativa, y las metas y objetivos bajan en cascada desde el gerente general hasta los demás colaboradores (ver Gráfico 4). Las metas son auditadas por gestión de personas y el área de gestión; de esta manera, se garantiza su calidad.

Gráfico 4. Ejemplo gráfico del cascadeo de metas



Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.2.4 Evaluación por competencias

La segunda evaluación que se aplica para medir el desempeño es la evaluación por competencias, la cual mide tres dimensiones: rendimiento actual, gestión de largo plazo y gestión de la innovación, que se subdividen en comportamientos. A continuación, en la Tabla 5, se detallan las tres dimensiones señaladas.

Tabla 5. Estructura de la prueba de evaluación por competencias

Dimensiones	1. Rendimiento actual	2. Gestion de largo plazo	3. Gestion de la innovacion
Comportamientos	1.1 Maneja sus metas y la rutina, lo que garantiza la entrega de los resultados y de las responsabilidades de su cargo.	2.1 Establece un plan de acciones sustentables que demuestran preocupación por el largo plazo de su área, lo que va más allá de las metas de corto plazo.	3.1 Está conectado con el mundo exterior y crea un ambiente propicio para la innovación.
	1.2 Optimiza recursos y establece la mejor relación costo-beneficio.	2.2 Evalúa el impacto de sus acciones en las demás áreas/ negocios de la empresa identificando oportunidades y riesgos.	3.2 Cuestiona los paradigmas de la organización con miras a mejorar.
	1.3 Aplica sistemáticamente los procesos de gestión que define la unidad/empresa.	2.3 Actúa con una perspectiva enfocada en el cliente (externo y/o interno).	3.3 Impacta y/o influye en los cambios y en el alcance de las metas de la organización.
	1.4 Gestiona los riesgos y garantiza su cumplimiento.		3.4 Contribuye con el clima de diálogo abierto y la colaboración, y favorece un ambiente de gran performance.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Primero, cada comportamiento es calificado por la persona en una autoevaluación y, luego, por su jefe. Esta última calificación, la del jefe, es la única considerada en el resultado final. La calificación utiliza una escala Likert, del 1 al 5: (1) no sé evaluar, (2) no es típico, (3) algunas situaciones, (4) estándar de conducta y (5) punto fuerte. Los resultados son llevados a una escala del 1 al 500 para ser comparables con la evaluación por cumplimiento de metas (ver Tabla 6).

Tabla 6. Escala de evaluación de la prueba de desempeño de competencias

Resultado de la evaluación por competencias	1	2	3	4	5
Resultado equivalente llevada a una escala del 1 al 500	99	100	280	380	500

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.2.5 Evaluación de creencias

La tercera evaluación funciona como deflactor; se aplica para medir las creencias de la organización. La evaluación mide siete dimensiones con sus respectivos comportamientos (ver Tabla 7). Al ser un factor deflactor, solamente se utiliza cuando su puntaje es menor a 2.5, y se usa para recalcular los puntajes de la evaluación del PU y evaluación de competencias. Cuando el puntaje es mayor o igual a 2.5, los puntajes de las otras evaluaciones no se alteran.

Tabla 7. Prueba de creencias

Dimensiones	Comportamiento
1. Cultivo de talentos	1.1 Crea condiciones y da oportunidades para que las personas ejerzan su potencial.
	1.2 Proporciona <i>feedback</i> sobre fortalezas y puntos que se deben mejorar, y ayuda en el desarrollo.
2. Meritocracia	2.1 Toma decisiones sobre personas sobre la base del desempeño individual y colectivo.
	2.2 Trata a las personas de forma diferenciada, de acuerdo con sus entregas; administra conflictos.
3. Excelencia	3.1 Crea, innova y establece nuevas y mejores prácticas.
	3.2 Supera desafíos con disciplina, humildad y simplicidad.
4. Pragmatismo	4.1 Actúa con simplicidad y sentido común.
	4.2 Identifica las prioridades considerando el todo y la visión del futuro.
5. Diálogo abierto	5.1 Actúa de acuerdo con lo que dice.
	5.2 Crea un ambiente de confianza, con espacio para hablar y oír.
6. Alianza	6.1 Crea y fortalece relaciones y alianzas genuinas en las que todos ganan.
	6.2 Desarrolla y utiliza su red de relaciones para generar valor para los clientes internos y externos.
7. Sentido de dueño	7.1 Busca nuevas oportunidades y demuestra coraje para presentar ideas, considerando los riesgos que esto implica.
	7.2 Asume la responsabilidad y demuestra compromiso.

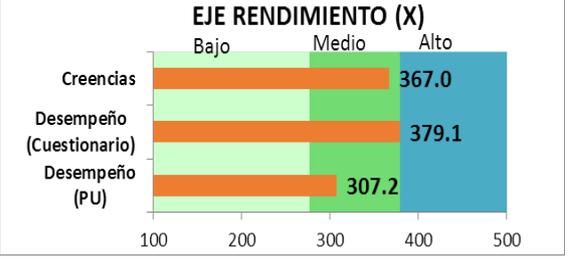
Fuente: Casa matriz de la empresa minera. Evaluación de creencias, 2015.

3.2.6 Determinación del resultado en el eje de desempeño

La determinación del *box* en el eje de desempeño se define por los resultados de la evaluación por cumplimiento de metas, la evaluación por competencias y la evaluación de creencias siempre que esta última sea menor a 2.5, ya que funciona como deflactor.

Actualmente, las evaluaciones no tienen un peso asignado; solo se observa sobre qué casilla del eje desempeño cae el resultado y, sobre la base de ello, se determina la casilla en la que debe estar la persona, previa a la reunión del comité en la cual este resultado puede variar por sustento del comité. A continuación, en el Gráfico 5, se presenta un ejemplo de cómo se observan los resultados del eje de desempeño.

Gráfico 5. Ejemplo de resultados del eje de desempeño

Escala general del eje desempeño:	Ejemplo:								
<ul style="list-style-type: none"> • Por debajo de lo esperado 0 - 279 • En lo esperado 280 - 380 • Por encima de lo esperado 381 - 500 	 <p>EJE RENDIMIENTO (X)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Creencias</td> <td>367.0</td> </tr> <tr> <td>Desempeño (Cuestionario)</td> <td>379.1</td> </tr> <tr> <td>Desempeño (PU)</td> <td>307.2</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Creencias	367.0	Desempeño (Cuestionario)	379.1	Desempeño (PU)	307.2
Categoría	Valor								
Creencias	367.0								
Desempeño (Cuestionario)	379.1								
Desempeño (PU)	307.2								

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.3 El potencial en la organización

La evaluación del potencial de los colaboradores se realiza desde 2013. Surgió con la necesidad de contar con una herramienta para identificar y gestionar el potencial de los colaboradores. Desde 2015, la prueba utilizada es “Agilidad de aprendizaje”, que fue diseñada y adaptada por la corporación internacional, y se aplica en todas sus unidades de negocios. La prueba mide cinco dimensiones claves que ofrecen una visión del perfil de un mando medio con alto potencial a través de la valoración de catorce comportamientos en una escala de evaluación tipo Likert entre el 1 y el 4: (1) no lo puedo evaluar, (2) no tan bueno o no tan frecuente, (3) bueno o frecuente, y (4) notablemente mejor o más frecuente. Las dimensiones e indicadores de la agilidad del aprendizaje serán presentados en la Tabla 8.

Tabla 8. Dimensiones e indicadores de la agilidad de aprendizaje

Dimensiones	Comportamiento
Conocimiento de sí mismo	1. Solicita retroalimentación y entiende sus fortalezas y necesidades de desarrollo.
	2. Aprende de sus errores y aciertos, y ajusta su conducta.
	3. Es empático y sensible al impacto que causa en otros
Mental	1. Es rápido, efectúa relaciones no obvias y correlaciona innumerables variables al formar una opinión.
	2. Maneja bien las incertidumbres y ambigüedades asumiendo riesgos en la toma de decisiones.
	3. Tiene facilidad para explicar ideas complejas de forma simple.
Cambios	3.3 Es curioso, crítico y cuestionador.
	3.2 Provoca y lidera cambios, y logra plantear nuevas ideas en práctica.
	3.3 Maneja bien las resistencias y encuentra aliados para proseguir con sus iniciativas.
Personas	4.1 Tiene facilidad para manejar situaciones políticamente complejas.
	4.2 Logra resolver situaciones de conflicto sin causar desgastes innecesarios.
	4.3 Adapta su comunicación y estilo a las diferentes personas y situaciones.
Resultados	5.1 Se dinamiza frente a desafíos complejos y logra resultados bajo condiciones difíciles.
	5.2 Maneja bien crisis y escasez de recursos.
	5.3 Construye equipos de alto rendimiento y establece altos estándares de excelencia.

Fuente: Casa matriz de la empresa minera. Evaluación de creencias, 2015.

La prueba es aplicada a todos los colaboradores mando medio y la frecuencia es anual.

3.3.1 Cálculo del eje potencial

La determinación del *box* en el eje de potencial se define por los resultados de la evaluación “Agilidad de aprendizaje”. El resultado se coloca en el gráfico de acuerdo a la puntuación obtenida, según la escala presentada en el Gráfico 6:

Gráfico 6. Ejemplo de resultados de eje de potencial

Escala:	Ejemplo:
<ul style="list-style-type: none"> Bajo potencial 1 - 1.89 Medio potencial 1.9 - 2.49 Alto Potencial 2.5 – 3 	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.3.2 Comité de personas y calibración del *nine box*

El *nine box* es una herramienta diseñada para ubicar los resultados de la prueba de agilidad de aprendizaje y desempeño por cada colaborador, tal como se explicó. Es una matriz de doble entrada cuyos ejes X e Y representan el desempeño y el potencial, respectivamente. Cada eje se divide en tres niveles que, al cruzarlos, forman nueve casillas mediante los cuales se puede ubicar visualmente a los potenciales (ver Gráfico 7).

Gráfico 7. Matriz *nine box*

Potencial alto	7	3	1
Potencial medio	8	5	2
No evidencia potencial actualmente	9	6	4
	Debajo de lo esperado	Dentro de lo esperado	Encima de lo esperado

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los resultados consolidados de las evaluaciones son remitidos a los jefes directos con un *box* propuesto. Luego, estos son convocados a reunión de comité de personas que consiste en reunir a los jefes directos de los mandos medios evaluados, en grupos por interdependencia laboral, con el objetivo de calibrar los resultados del *box* propuesto dejando un sustento y evidencias; con ello, se procura hacer más objetiva la evaluación. Con la información obtenida en el comité, cada jefe

se reúne con sus colaboradores para realizar una sesión de retroalimentación y elaborar un plan de desarrollo individual; en esta reunión, los resultados del *nine box* no son comunicados: solo el comité los conoce. Sobre la base de la información identificada en el *nine box*, se toman decisiones sobre reconocimiento monetario y no monetario, promociones, incentivos, capacitaciones, y retención, que no son aplicados de manera inmediata, sino de acuerdo a la oportunidad.

4. Resultados y análisis de las evaluaciones de Desempeño y Agilidad de Aprendizaje 2015

Para el análisis de las variables agilidad de aprendizaje, evaluación de desempeño por competencias, cumplimiento de metas individuales y creencias, se tomaron en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas en el periodo 2015.

4.1 Análisis de confiabilidad y validez de las pruebas aplicadas

La validez se determinó por medio de la correlación ítem – área y de la correlación ítem – test, con las cuales todos los ítems que conforman cada uno de los test contribuyen con su puntaje total (ver Tabla 9).

Tabla 9. Confiabilidad de los instrumentos

Confiabilidad	Alpha	S-B	Interpretación
Agilidad de aprendizaje	0,865	0,852	Todos los instrumentos, a nivel general, presentan una elevada confiabilidad por consistencia interna; representadas en el Alpha de Cronbach y en el Spearman Brown.
Desempeño (Autoevaluación)	0,849	0,857	
Desempeño (Evaluación gestor)	0,865	0,817	
Creencias (Autoevaluación)	0,869	0,881	
Creencias (Evaluación gestor)	0,893	0,877	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.2 Análisis de las relaciones entre las evaluaciones de los jefes directos y las autoevaluaciones de los mandos medios

Tal como se observa en la Tabla 10, existe relación significativa entre la agilidad para el aprendizaje y el desempeño evaluado por el propio trabajador ($r = 0.313$; $p < .01$), lo que quiere decir que, a mayor agilidad para el aprendizaje, mayor desempeño; del mismo modo, existe relación directa y estadísticamente significativa entre la agilidad para el aprendizaje y el desempeño evaluado por el gestor ($r = 0.672$; $p < .01$); también existe relación directa y estadísticamente significativa entre la agilidad para el aprendizaje y las creencias evaluadas por

el gestor ($r = 0.712$; $p < .01$). Se observa que existe relación significativa entre el desempeño evaluado por el propio trabajador y el desempeño evaluado por el gestor ($r = 0.238$; $p < .01$), entre el desempeño evaluado por el propio trabajador y las creencias evaluadas por el propio trabajador ($r = 0.815$; $p < .01$), y entre el desempeño evaluado por el propio trabajador y las creencias evaluadas por el gestor ($r = 0.319$; $p < .01$). Finalmente, existe relación estadísticamente significativa entre las creencias evaluadas por el gestor con el desempeño evaluado por el gestor ($r = 0.829$; $p < .01$) y con las creencias evaluadas por el propio trabajador ($r = 0.258$; $p < .01$).

Tabla 10. Relación entre variables agilidad de aprendizaje, desempeño y creencias

	Agilidad Aprendizaje		Desempeño (Auto)		Desempeño (Gestor)		Creencia (Auto)	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Desempeño (Auto)	0,313	0,001	1,000					
Desempeño (Gestor)	0,672	0,000	0,238	0,010	1,000			
Creencias (Auto)	0,174	0,060	0,815	0,000	0,147	0,114	1,000	
Creencias (Gestor)	0,712	0,000	0,319	0,000	0,829	0,000	0,258	0,005

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.3 Análisis de las relaciones entre las variables de estudio: cumplimiento de metas individuales, desempeño por competencias, creencias y agilidad de aprendizaje

Se realizó un análisis entre las variables de estudio a fin de establecer las correlaciones entre sí. A continuación, en las Tablas 11, 12, 13, 14 y 15, se muestran los resultados estadísticos.

Tabla 11. Relación del cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 con las demás variables de estudio

Variabes	r	p	Interpretación
Agilidad de aprendizaje	0,249	0,007	A mayor PU, mayor agilidad para el aprendizaje demuestra el colaborador.
Desempeño (Auto)	0,135	0,147	No existe relación significativa con el PU.
Desempeño (Gestor)	0,034	0,719	No existe relación significativa con el PU.
Creencias (Auto)	0,197	0,033	A mayor PU, mayor creencias presenta el trabajador.
Creencias (Gestor)	0,063	0,502	No existe relación significativa con el PU.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 12. Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y las dimensiones de agilidad para el aprendizaje

Variables	r	p	Interpretación
Agilidad de aprendizaje	0,249	0,007	Existe relación directa y estadísticamente significativa (A mayor PU > agilidad de Aprendizaje)
Conocimiento de sí mismo	0,289	0,002	Existe relación directa y altamente significativa
Mental	0,131	0,159	No existen diferencias significativas
Cambios	0,186	0,044	Existe relación directa y estadísticamente significativa
Personas	0,277	0,002	Existe relación directa y altamente significativa
Resultados	0,079	0,397	No existen diferencias significativas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 13. Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y desempeño evaluado por el propio trabajador

Variables - Autoevaluación	r	p	Interpretación
Desempeño general	0,135	0,147	No existe relación significativa entre PU y la autoevaluación de desempeño en general, ni con alguna de sus dimensiones.
Desempeño actual	0,115	0,216	
Gestión a largo plazo	0,138	0,137	
Gestión de la innovación	0,104	0,246	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 14. Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y desempeño evaluado por el jefe directo

Variables – Evaluación del jefe	r	p	Interpretación
Desempeño general	0,034	0,719	No existe relación significativa entre PU y el desempeño evaluado por el jefe directo en general, ni con alguna de sus dimensiones.
Desempeño actual	0,040	0,665	
Gestión a largo plazo	-0,017	0,856	
Gestión de la innovación	0,056	0,548	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A partir de los resultados obtenidos de las correlaciones entre PU y las evaluaciones de desempeño por competencias (autoevaluación y evaluación del jefe), se puede inferir lo siguiente:

4.3.1 Claridad de criterios/método para establecer metas PU

Las metas podrían no estar bien definidas; por lo tanto, el evaluado, a pesar de tener un bajo desempeño real, cumple la meta individual; o, al revés, la persona no llega a la meta, a pesar de mostrar una buena performance.

4.3.2 Sesgo en la evaluación de competencias: la exigencia del jefe directo

Probablemente, la falta de familiaridad con la escala de evaluación por competencias ha permitido que los evaluadores interpreten a su modo la puntuación, lo que propició la aparición de un sesgo propio, y les permitió ser muy exigentes al evaluar o no serla.

Por otro lado, en la Tabla 15 y en la Tabla 16, se observa la relación entre el cumplimiento de metas individuales, y las creencias evaluadas por el propio trabajador y el gestor, respectivamente.

Tabla 15. Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y creencias evaluadas por el propio trabajador

Variables – Creencias autoevaluación	r	p	Interpretación
Creencias	0,197	0,033	Existe relación significativa entre PU y la autoevaluación de creencias general ($r = 0.197$; $p < .05$); del mismo modo, existe relación directa y estadísticamente significativa entre PU, y meritocracia, pragmatismo y diálogo abierto. Por otro lado, no existe relación significativa entre PU, y cultivo de talentos, excelencia, alianza y sentido de dueño.
Cultivo de talentos	0,116	0,213	
Meritocracia	0,207	0,025	
Excelencia	0,140	0,131	
Pragmatismo	0,225	0,015	
Diálogo abierto	0,188	0,042	
Alianza	0,078	0,403	
Sentido de dueño	0,093	0,318	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 16. Relación entre cumplimiento de metas individuales (PU) 2015 y creencias evaluadas por el gestor

Variables – Creencias evaluación del jefe	r	p	Interpretación
Creencias	0,063	0,502	No existe relación significativa entre PU y las creencias evaluadas por el jefe directo en general ($r = 0.063$; p n. s.); del mismo modo, no existe relación significativa entre la PU, y cultivo de talentos, meritocracia, excelencia, pragmatismo, diálogo abierto, alianza y sentido de dueño evaluados por el gestor
Cultivo de talentos	0,016	0,860	
Meritocracia	0,004	0,970	
Excelencia	0,150	0,107	
Pragmatismo	0,028	0,767	
Diálogo abierto	0,022	0,816	
Alianza	0,147	0,114	
Sentido de dueño	-0,013	0,891	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con la finalidad de corroborar la información estadística, en la cual se aprecia que los ítems de la encuesta de creencias (ver anexo 3) no están midiendo los factores adecuadamente, se aplicó una encuesta de opinión a 28 personas con similar perfil al de los mandos medios. En ella se les pidió

elaborar una asociación libre entre los comportamientos y las dimensiones de agilidad de aprendizaje, según su juicio (ver Tabla 17).

Tabla 17. Resultados de la encuesta de opinión de creencias

CREENCIAS	DIMENSIÓN	Alianza	Cultivo de Talentos	Diálogo Abierto	Excelencia	Meritocracia	Pragmatismo	Sentido de dueño	No lo asocia a ningún concepto
	ÍTEMS	a	b	c	d	e	f	g	NA
Actúa con simplicidad y sentido común.	1	4%	0%	0%	14%	0%	57%	18%	7%
Actúa de acuerdo con lo que dice.	2	4%	4%	14%	7%	4%	25%	25%	18%
Asume la responsabilidad y demuestra compromiso.	3	11%	4%	0%	21%	7%	4%	39%	14%
Busca nuevas oportunidades y demuestra coraje para presentar ideas, considerando los riesgos que esto implica.	4	4%	21%	14%	32%	7%	7%	7%	7%
Crea condiciones y da oportunidades para que las personas ejerzan su potencial.	5	11%	61%	0%	4%	14%	11%	0%	0%
Crea un ambiente de confianza, con espacio para hablar y oír.	6	21%	7%	64%	4%	0%	4%	0%	0%
Crea y fortalece relaciones y alianzas genuinas en las que todos ganan.	7	68%	14%	11%	0%	0%	0%	0%	7%
Crea, innova y establece nuevas y mejores prácticas.	8	4%	18%	7%	43%	0%	14%	4%	11%
Desarrolla y utiliza su red de relaciones para generar valor para los clientes internos y externos.	9	43%	0%	7%	4%	4%	4%	14%	25%
Identifica las prioridades considerando el todo y la visión del futuro.	10	0%	4%	0%	32%	11%	18%	14%	21%
Proporciona feedback sobre fortalezas y puntos que se deben mejorar y ayuda en el desarrollo.	11	4%	46%	21%	11%	7%	0%	7%	4%
Supera desafíos con disciplina, humildad y simplicidad.	12	4%	4%	4%	36%	7%	25%	0%	21%
Toma decisiones sobre personas sobre la base del desempeño individual y colectivo.	13	0%	18%	0%	14%	46%	0%	21%	0%
Trata a las personas de forma diferenciada, de acuerdo con sus entregas, administra conflictos.	14	4%	4%	4%	7%	46%	11%	4%	21%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De los resultados hallados, se puede afirmar que existe la necesidad de mejorar la identificación y evaluación del personal con alto potencial y alto desempeño, ya que el proceso actual presenta inconsistencias en las pruebas empleadas (en sus dimensiones e ítems).

Capítulo VII. Formulación de la estrategia de gestión de personas

1. Análisis FODA

A continuación, se presenta un análisis del proceso de identificación elaborado por la empresa.

Tabla 18. Análisis FODA de la identificación de altos potencial y alto desempeño

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se incorporan las mejores prácticas en cuanto a recursos humanos desde casa matriz internacional (Brasil) constantemente. 2. Los colaboradores de recursos humanos pueden retroalimentarse y compartir buenas prácticas con la casa matriz. 3. Está en funcionamiento un sistema de medición y gestión de potencial y desempeño con aceptación por parte de los colaboradores, y reconocimiento por el Ministerio del Trabajo (Estado) como una buena práctica laboral. 4. Se aplica una prueba simplificada de agilidad de aprendizaje, basada en una prueba de una consultora internacional para medir potencial. 5. Se brinda reconocimiento, remunerativo y no remunerativo, a los resultados del personal en función del cumplimiento de metas y evaluación de algunas competencias personales. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La traducción de las pruebas del portugués al castellano resulta un limitante. 2. La prueba de potencial solo se basa en la percepción del jefe: es muy subjetiva. 3. La prueba de agilidad mental tiene baja validez de los factores en relación con sus comportamientos. 4. La prueba de creencias tiene baja validez de sus factores en relación con sus comportamientos. 5. Al no comunicarse el <i>nine box</i> en el que se encuentra, el personal de alto potencial y alto desempeño podría irse al no sentirse valorados. 6. Hay brechas entre la percepción del jefe y del trabajador con respecto a la evaluación de las conductas, lo que puede generar poca credibilidad en los colaboradores. 7. El personal mando medio destacado en la mina tiene menor conocimiento del proceso de evaluación de desempeño y potencial.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debido al incremento de los estudios tanto a nivel nacional como internacional en temas de gestión de personas, se pueden tomar mejores prácticas para mejorar las pruebas. 2. La estabilidad y el crecimiento económico del país permiten que el presupuesto para la gestión humana se mantenga y amplíe. 3. Se ha desarrollado tecnología que permite acercar a los colaboradores al área de gestión de personas. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El <i>commodity</i> bajó de precio; por tanto, se reduce el presupuesto para la retención de personal y otras actividades de recursos humanos. 2. Existen conflictos sociales que pueden distraer el interés de los colaboradores. 3. Existe alta demanda de talentos en el mercado – <i>hunting</i> .

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Objetivos del plan propuesto

El plan propuesto tiene el siguiente objetivo general:

- Brindar alternativas de mejora en la identificación del personal de mando medio con alto potencial y alto desempeño

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Plantear alternativas que alineen de mejor manera los resultados de las herramientas de evaluación que identifican el alto potencial y el alto desempeño del personal mando medio
- Hacer más objetiva la evaluación del potencial y generar mayor compatibilidad entre la persona y el puesto que ocuparía (prueba Profile XT)
- Ampliar la recolección de información de los evaluados para generar mayor validez y confiabilidad en la evaluación del desempeño
- Fortalecer las habilidades de retroalimentación de los jefes directos de los mandos medios para lograr mejor alineamiento de expectativas sobre el desempeño y el cumplimiento de metas
- Lograr mayor alineamiento entre el proceso de identificación de altos potenciales y las creencias/valores de la organización

3. Beneficios de la propuesta

Los beneficios de la propuesta son los siguientes:

- Generar una perspectiva diferente sobre la gestión de personas en la organización, con lo cual se podrán conocer las fortalezas y oportunidades de mejora para optimizar sus estrategias en recursos humanos
- Reducir el margen de error en la identificación de los mandos medios con alto potencial y alto desempeño, con lo cual la organización puede ahorrar recursos y tiempo, así como mejorar su retorno de inversión
- Fortalecer la cultura organizacional orientada a la eficiencia
- Mejorar la competitividad del área de recursos humanos para dar soporte a la sostenibilidad de la organización
- Posicionar a la organización como un referente en la gestión humana dentro de su rubro
- Reconocer los mandos medios con alto potencial y alto desempeño por parte de la organización
- Contribuir al fortalecimiento de los procesos de atracción, desarrollo y retención del personal estratégico para lograr los desafíos a largo plazo.

4. Estrategias propuestas

4.1 Propuestas de potencial

4.1.1 Revisión de los ítems de la prueba que evalúa la agilidad de aprendizaje

Considerando los resultados de las evaluaciones y datos estadísticos, de confiabilidad y validez, se plantean mejoras en la herramienta que mide agilidad de aprendizaje:

- Revisar la traducción y significado de los ítems existentes. Debido a que la prueba es una traducción del portugués, se recomienda replantear las preguntas de manera que sea fácil de entender por parte de los trabajadores, con términos sencillos.
- Replantear los comportamientos de modo que describan con mayor precisión las dimensiones agilidad con el cambio, autoconocimiento y agilidad con resultados, los cuales resultaron no válidos ni confiables.

4.1.2 Medición complementaria del potencial

Según la información presentada en el apartado 4.1.1, los resultados obtenidos en las dimensiones de agilidad de aprendizaje revelan la necesidad de complementar la evaluación del potencial, que actualmente está basada en la percepción de comportamientos, para generar mayor objetividad, e incorporar el factor compatibilidad entre la persona y el puesto que ocuparía. Por ello, se plantea la inclusión de la prueba Profile XT, encaje entre la posición y el perfil laboral, en la valoración del eje potencial. Esta prueba mide los siguientes aspectos:

- **Estilo de pensamiento:** índice de aprendizaje, habilidad verbal y numérica, razonamiento verbal y numérica
- **Rasgos de comportamiento:** nivel de energía, asertividad, sociabilidad, manejabilidad, actitud, determinación, adaptabilidad, independencia, objetividad
- **Intereses ocupacionales:** emprendedor, financiero/administrativo, servicio a personas, técnico, mecánico y creativo

Para implementar esta prueba, es necesario levantar los perfiles 'Profile' de los cargos de la organización y, luego, calibrar, con puntuación del 1 al 10, por cada puesto y perfil los aspectos que son evaluados por la prueba. Con esta herramienta se busca también mejorar significativamente el proceso de selección y colocación de las personas identificadas con alto potencial a fin de generar un mejor rendimiento en su puesto; así mismo, esta mejora significará

un ahorro a la empresa de tiempo y dinero. Así mismo, se propone validar estos perfiles de puesto de acuerdo a la oportunidad, necesidad y los objetivos estratégicos de la organización a través de la retroalimentación de los usuarios (jefes directos del puesto y perfil analizado). Los resultados cualitativos de la prueba les serían remitidos a los mandos medios y a sus jefes directos previamente a la reunión de retroalimentación entre ambos.

4.1.3 Entrenamiento en gestión del desarrollo del personal con alto potencial para los jefes de los mandos medios

Según lo hallado en la literatura y comprendiendo que los mandos medios con alto potencial presentan necesidades particulares y diferenciadas para lograr fidelizarlos con la organización, se requiere que sus jefes directos estén capacitados en la gestión del desarrollo de este grupo particular de personas. Para ello, se propone el entrenamiento a través de un programa especializado en este tema.

4.1.4 Comunicar los resultados del *nine box* a cada mando medio

Se propone la inclusión, en el comité de evaluación de personas, de una breve preparación y entrenamiento a los jefes directos para que comuniquen, en una reunión de retroalimentación, el cuadrante del *nine box* en el que se encuentra la persona evaluada (mando medio). Con esta acción se pretende lo siguiente:

- Favorecer la construcción de una cultura de alto rendimiento
- Generar mayor coherencia entre rendimiento y consecuencias
- Ampliar el debate sobre criterios de evaluación
- Reforzar la creencia diálogo abierto
- Construir una relación de confianza entre líderes y liderados basada en respeto y transparencia
- Favorecer el autoconocimiento y protagonismo al aclarar la percepción de la empresa sobre las personas
- Responsabilizar al líder por la gestión del proceso
- Exigir mayor calidad y constancia de la retroalimentación
- Facilitar la elaboración de planes de desarrollo individual efectivos
- Orientar acciones más adecuadas para cada público

Tabla 19. Matriz de priorización de mejoras en la identificación de los altos potenciales

PROBLEMA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	TIPO DE MEJORA	RESULTADO ESPERADO	IMPACTO	DEMANDA DE RECURSOS	HORIZONTE DE IMPLEMENTACIÓN	PRIORIZACIÓN
Algunos ítems de la Prueba de Agilidad de Aprendizaje se muestran no tan válidos ni confiables.	Desarrollar dentro de la Prueba de Agilidad de Aprendizaje estos ítems y reformularlos	Soporte	Ítems mejorados para generar resultados más fiables	Medio	Baja	Media	Priorizada
No existe una metodología para establecer la compatibilidad entre el puesto y la persona.	Apoyar a la gestión de personas de la organización con una prueba denominada Profile XT que establezca con validez y confiabilidad la compatibilidad entre el puesto y la persona.	Estratégico	Establecer la compatibilidad entre el puesto y la persona en el personal mando medio con alto potencial	Alto	Media	Corto	Priorizada
	Validar los perfiles de puestos de acuerdo a la oportunidad y necesidad.	Táctico	Mantener actualizados los perfiles de puesto	Medio	Bajo	Medio	No priorizado
Los resultados del <i>nine box</i> no son comunicados al personal, sino solo el comité de SDP los conoce.	Dar a conocer los resultados del <i>nine box</i> a cada colaborador, según sea su ubicación en el <i>box</i> Capacitar en temas de desarrollo de personal a los jefes que realizaran este trabajo	Estratégico	Reforzar una de las creencias más importantes de la organización, diálogo abierto Establecimiento de cada colaborador de su línea de carrera	Medio	Baja	Corto	Priorizada

4.2 Propuestas de desempeño

4.2.1 Análisis de evaluadores con mayores brechas en evaluación

De acuerdo a los resultados hallados en las correlaciones, se han detectado los evaluados con mayor diferencia de puntuaciones, entre el PU y evaluación por competencias, con la finalidad de identificar y analizar las causas probables.

Para determinar el motivo de la baja correlación, se propone entrevistar a los jefes de aquellas personas detectadas con mayor brecha entre PU y evaluación por competencias; bajo el método de entrevistas, se podrán conocer las posibles causas de esta diferencia. Con los resultados de estas entrevistas se busca robustecer el sistema de evaluación de desempeño, alineando los resultados de la evaluación por competencias, específicamente el factor Rendimiento Actual, y los resultados de la evaluación por cumplimiento de metas individuales. A continuación, en la Tabla 20, se presentan los resultados del análisis de correlación realizado entre los resultados de PU y de la evaluación por competencias.

Tabla 20. Personas que presentan mayor diferencia en la evaluación PU y la evaluación por competencias

PERSONA	RESULTADO PU 2015	PROMEDIO 3 DIMENSIONES	DIFERENCIA 3 DIMENSIONES	PROMEDIO DIMENSIÓN "RENDIMIENTO ACTUAL"	DIFERENCIA DIMENSIÓN "RENDIMIENTO ACTUAL"
A	215	345.45	130.85	350.00	135.40
B	282	418.18	135.78	375.00	92.60
C	229	363.64	135.04	350.00	121.40
D	275	400.00	125.40	425.00	150.40
E	225	390.91	166.31	425.00	200.40
F	280	409.09	129.49	400.00	120.40
G	165	363.64	199.04	400.00	235.40
H	280	400.00	120.40	400.00	120.40
I	275	418.18	143.58	425.00	150.40
J	272	418.18	146.58	475.00	203.40
K	213	390.91	178.01	400.00	187.10
L	256	409.09	153.37	425.00	169.28
M	252	436.36	184.76	450.00	198.40

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.2.2 Revisión de los instrumentos de medición del eje desempeño

Considerando los resultados de las evaluaciones y datos estadísticos, se plantea una propuesta de mejora de cada una de las herramientas que miden el desempeño según la organización:

- **Evaluación de competencias y comportamientos actuales de la evaluación de desempeño por competencias**

Debido al resultado de confiabilidad y validez de esta evaluación, se plantea lo siguiente:

- Revisar la traducción y significado de los ítems existentes. Debido a que la prueba es una traducción del portugués, se recomienda replantear las preguntas de manera que sea fácil de entender por parte de los trabajadores.
 - Replantear los comportamientos de modo que describan con mayor precisión las dimensiones de la prueba (gestión de largo plazo y gestión de la innovación)
- **Incorporación de la dimensión “Gestión de Personas y Desarrollo de Equipos de Trabajo”**

Actualmente, la evaluación de desempeño por competencias evalúa indistintamente a todos los mandos medios, de las diversas áreas y orden jerárquico. Se considera pertinente incorporar en la evaluación de desempeño para el personal mando medio la competencia “Gestión de Personas y Desarrollo de Equipos de Trabajo”, debido a que parte importante de las funciones de estas personas es y será la gestión y desarrollo de sus equipos. Al agregar esta competencia, se busca evaluar la aptitud para la gestión de sus equipos, competencia de gran importancia en una persona que tiene que lograr resultado de un grupo de personas.

- **Evaluación de las competencias y comportamientos actuales de la evaluación de creencias**

Luego del análisis estadístico, se determina que no hay suficiente confiabilidad ni validez por factor; sin embargo, la prueba total resulta válida y confiable. Debido a ello, se plantea lo siguiente:

- Revisar la traducción y significad de los ítems existentes.

- Replantear las preguntas de modo que se describa correctamente el factor.
- Incrementar los ítems por dimensión de 2 a 3.

4.2.3 Plan de comunicación para reforzar en el personal los comportamientos y dimensiones de la evaluación del desempeño

Las competencias están directamente relacionadas con la visión, la misión y los valores de la organización, y, por tanto, con los objetivos estratégicos de la misma; por tanto, es importante que las personas las tengan presente durante el transcurso de la ejecución de su trabajo en el año. Por ello, se propone realizar un plan de comunicación para posicionar las competencias y conductas esperadas en la organización

4.2.4 Alineamiento de expectativas entre mandos medios y sus jefes directos

Los resultados en la evaluación por competencias entre la autoevaluación y la evaluación realizada por el jefe tienen muy baja relación. Debido a la diferencia que se observa, se sugiere implementar una capacitación para los evaluadores en la cual se proporcionen las herramientas para realizar una mejor retroalimentación, a fin de que ambos, el líder del mando medio y el mando medio, alineen sus percepciones y se llegue a una mayor relación en los resultados de ambas evaluaciones. Para generar el hábito de la retroalimentación, se propone adicionar una sesión más, de seguimiento, a la retroalimentación obligatoria por parte del SDP.

Se propone realizar una medición del alineamiento de expectativas sobre el desempeño de los mandos medios a través de la aplicación de una encuesta post retroalimentación, en la cual el mando medio pueda evaluar si los temas y expectativas fueron comprendidos en su totalidad, para que haya un refuerzo del jefe directo en caso de que algunos puntos no sean claros.

También se propone realizar la capacitación a los evaluadores de los mandos medios en un taller de retroalimentación. El objetivo de dicho taller será proporcionar a los participantes, en su mayoría gerentes de segunda línea, herramientas para brindar retroalimentación a sus trabajadores de acuerdo a su estilo de personalidad y sobre la base de evidencias objetivas.

4.2.5 Brindar al evaluado una retroalimentación más completa sobre su desempeño

Para brindar mejor calidad de retroalimentación, se plantea implementar, en un mediano plazo, un sistema de evaluación 360° para los mandos medios, con el propósito de

- proporcionar mayor información al jefe directo para evaluar al mando medio y, posteriormente, realizar una mejor retroalimentación.
- buscar mayor aceptación y una participación más activa del mando medio con relación a los resultados de su evaluación.

La empresa ya cuenta con un módulo virtual para realizar las evaluaciones, que sería el medio para lograr esta propuesta, y ha aplicado los ajustes técnicos para incluir a más evaluadores por persona. El evaluado podrá elegir hasta cuatro personas entre sus subordinados y pares con los que interactúe laboralmente para que lo evalúen. Esta elección podría generar mayor aceptación de los resultados en el evaluado y reducir la resistencia a la retroalimentación. Al finalizar el proceso, se le entregará el informe a la persona evaluada en el cual figure el resultado de la evaluación desde cada perspectiva (subordinados, pares, jefe, autoevaluación). El propósito es tener más puntos de vista que aporten para que la persona pueda tomarlos en cuenta para su desarrollo.

4.2.6 Incorporación de información de clima organizacional y las expectativas de los mandos medios

Las estrategias, actividades e inversión para la retención del personal mando medio con alto potencial y alto desempeño se fundamentan principalmente en la información y evaluaciones generadas por el sistema de desarrollo de personas. Además, se cuenta con información de clima laboral que podría analizarse para identificar las motivaciones y expectativas del personal mando medio con el objetivo de gestionar los planes de desarrollo individual. A continuación, en la Tabla 21, se presenta la priorización de las oportunidades de mejora en el proceso de identificación del desempeño.

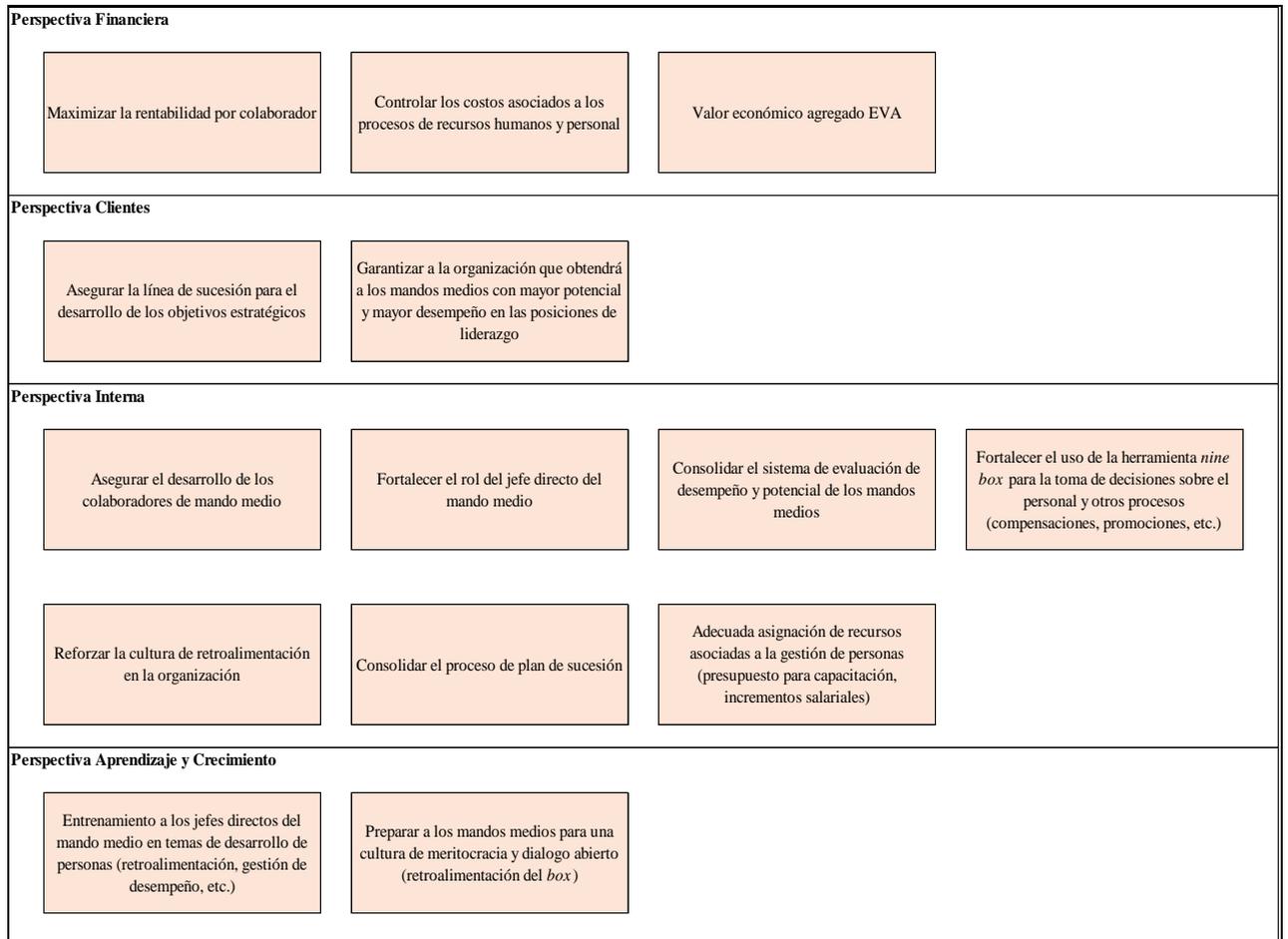
Tabla 21. Priorización de las oportunidades de mejora en la identificación del desempeño

Fuente: Elaboración propia, 2016.

PROBLEMA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	TIPO DE MEJORA	RESULTADO ESPERADO	IMPACTO	DEMANDA DE RECURSOS	HORIZONTE DE IMPLEMENTACIÓN	PRIORIZACIÓN
Existen brechas entre los resultados del PU y la evaluación por competencias.	Desarrollar criterios para la evaluación por competencias entre los evaluadores Elaboración de las metas bajo la metodología SMART, de manera que exista igual reto en alcanzar dichas metas para todos los trabajadores.	Estratégico	Tener metas desafiantes y alineadas para los trabajadores, con lo cual se mejoren los resultados globales de la organización. Disminuir las brechas entre PU y resultados.	Alto	Baja	Media	Priorizada
Algunos ítems de la prueba de “evaluación por competencias” y “creencias” se muestran no tan válidos ni confiables.	Revisar la traducción de la prueba del portugués al español Replantear comportamientos, de modo que expliquen con precisión el factor	Táctico	Ítems mejorados para generar resultados más fiables	Medio	Medio	Corto	Priorizada
Existen brechas entre los resultados de la autoevaluación y la evaluación de los jefes, por lo que la prueba podría tener baja credibilidad para los evaluados.	Oportunidad de dar más retroalimentación al personal, de manera que estén alineados los jefes y sus reportes Incorporar a la evaluación por competencias la evaluación de los pares y personal a cargo (que sea 360°) para que tenga mayor credibilidad y puntos de vista para el desarrollo del personal	Estratégico	Disminuir las brechas entre ambos resultados para el alineamiento entre el personal mando medio	Alto	Media	Media	Priorizada
La evaluación por competencias no está evaluando liderazgo.	Incorporar la competencia liderazgo para ir reforzando y preparando al personal mando medio para posiciones de liderazgo.	Táctica	Medir liderazgo Preparar al personal para posiciones con personal a cargo	Alto	Baja	Media	Priorizada

5. Cuadro de mando para la gestión de personas

Gráfico 8. Cuadro de mando para la propuesta de mejora



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los indicadores para el cuadro de mando, presentado en el Gráfico 8, son los siguientes:

- **Retos financieros**

- Maximizar la rentabilidad por colaborador:
Rentabilidad/número de trabajadores * 1000
- Controlar los costos asociados a los procesos de recursos humanos y personal:
Gasto real de RR. HH./número de trabajadores * 1000
- Incrementar el EVA:
Utilidad operacional después de impuestos – (capital x costo de capital)

- **Retos con el cliente (identificar/definir quién es el cliente)**
 - Asegurar la línea de sucesión para el desarrollo de los objetivos estratégicos:
Rotación de altos potenciales
 - Garantizar a la organización que obtendrá a los mandos medios con mayor potencial y mayor desempeño en las posiciones de liderazgo:
Cobertura interna (con altos potenciales)

- **Retos de procesos internos**
 - Asegurar el desarrollo de los colaboradores de mando medio:
Porcentaje de cumplimiento de PDI de mandos medios
 - Fortalecer el rol del jefe directo del mando medio:
Número de horas de capacitación a los jefes directos
 - Consolidar el sistema de evaluación de desempeño y potencial de los mandos medios:
Confiabilidad y validez de las pruebas
Porcentaje de encaje de los mandos medios con su posición inmediata superior
Difusión: número de comunicados emitidos por vistas
 - Fortalecer el uso de la herramienta *nine box* para la toma de decisiones sobre el personal y otros procesos (compensaciones, promociones, etc.):
Número de horas de capacitación a los jefes directos
Número de consultas de *boxes* para toma de decisiones
 - Reforzar la cultura de *feedback* en la organización:
Número de horas de capacitación a los jefes directos
Disminuir la brecha entre la autoevaluación y la evaluación de desempeño del jefe directo
 - Consolidar el proceso de plan de sucesión:
Número de horas de capacitación a los jefes directos
 - Asignar adecuadamente los recursos asociados a la gestión de personas (presupuesto para capacitación, incrementos salariales, etc.):
Porcentaje de presupuesto destinado a *boxes* expectantes

- **Retos de aprendizaje y crecimiento**
 - Entrenamiento a los jefes directos del mando medio en temas de desarrollo de personas (retroalimentación, gestión de desempeño, etc.):
Número de horas de capacitación a los jefes directos

- Preparar a los mandos medios para una cultura de meritocracia y dialogo abierto (retroalimentación del *box*)
- Número de horas de capacitación a los jefes directos
- Comunicación para los mandos medios

6. Presupuesto de las propuestas

A continuación, en la Tabla 22, se presenta el presupuesto de la propuesta de mejora del estudio.

Tabla 22. Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora

N°	Descripción	Horas hombre	Costo Unitario	Costo MN
Desempeño				
1	Revisión de los instrumentos de las pruebas de medición de desempeño		S/.5,000.00	S/.5,000.00
2	Taller para los jefes de los mandos medios para dar retroalimentación (35 personas)		S/.3,500.00	S/.7,000.00
3	Taller de liderazgo para los jefes de los mandos medios para que aprendan a desarrollar al personal (35 personas)		S/.2,500.00	S/.20,000.00
4	Habilitar el sistema de evaluación de desempeño para una medición 360° de los mandos medios		S/.5,000.00	S/.5,000.00
Potencial				
5	Revisión de los instrumentos de la prueba de medición de agilidad de aprendizaje		S/.3,000.00	S/.3,000.00
6	Adquirir la licencia de la prueba Profile XT		S/.30,000.00	S/.30,000.00
7	Levantamiento de los perfiles de puesto	65	S/.45.00	S/.2,925.00
Comunicación				
8	Campana de comunicación corporativa para difusión de las competencias / conductas de la evaluaciones de desempeño		S/.15,000.00	S/.15,000.00
Total				S/.87,925.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

7. Responsabilidad social corporativa

En gestión de responsabilidad social, la compañía está comprometida con su rol de aliado estratégico en el desarrollo local de las comunidades, ubicadas en el entorno de sus operaciones mineras y proyectos, mediante la ejecución de diferentes proyectos y actividades. Asimismo, la organización ha desarrollado alternativas innovadoras que contribuyen con una mayor generación de impacto económico positivo para las comunidades, tal como el concepto de ‘empresa comunal’. Así, en reconocimiento al compromiso por la sostenibilidad, la compañía resultó

ganadora de dos premios, Perú 2021 a la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de las Empresas y Premio Desarrollo Sostenible 2015, otorgados por Perú 2021 y la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, respectivamente, por su proyecto de generación de activos hídricos por cosecha y siembra de agua en Chavín y la cuenca de Topará. A continuación, en la Tabla 23, se presenta el listado de los principales grupos de interés agrupados por categoría.

Tabla 23. Grupos de interés

Accionistas	Votoramtin Metais Cajamarquilla S. A.
Colaboradores	Empleados de planilla y dirigentes de sindicato
Clientes	Clientes de largo plazo
Proveedores	Bienes y servicios; transporte marítimo, terrestre, personal de intermediación
Comunidad	Pasco, Ica, Moquegua – Arequipa
Medio Ambiente	Autoridades nacionales, regionales y locales; comunidades; comités ambientales, regionales y locales; ONG
Gobierno y sociedad	Entes reguladores y fiscalizadores, municipalidades provinciales y distritales, Gobiernos regionales, agrupaciones civiles

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La organización gestiona sus actividades y relaciones con su grupo de interés sobre la base de cuatro importantes aspectos: seguridad, compromiso con el ambiente, responsabilidad social y el compromiso con el desarrollo de personas. Precisamente, este último compromiso constituye un aspecto muy importante de la responsabilidad social de la organización, puesto que esta considera que los colaboradores y dirigentes de los sindicatos responsablemente gestionados y considerados como el eje fundamental de la organización proveerán mejores resultados a nivel de crecimiento personal, profesional y organizacional. Considerando ello, la propuesta presentada está dirigida a mejorar sustancialmente y responsablemente la gestión de personas, así como el desarrollo de las personas. En cuanto a los dirigentes de los sindicatos, también resultará beneficiosa la relación, debido a que se están formulando mejoras en la comunicación, lo cual puede evitar reclamos y quejas innecesarias de parte del sindicato; asimismo, se puede establecer mejores acuerdos en las negociaciones que se realicen.

Capítulo VIII. Adaptación al modelo de negocio

Las propuestas del plan de gestión se alinean al modelo del negocio desde la perspectiva de los recursos claves: el recurso humano especializado y propio, y el sistema de gestión. En ambos casos, se busca optimizar procesos, alinearse a la cultura y colaborar con la mejora de las competencias del personal para brindar sostenibilidad al modelo.

1. Estructura organizacional

Al proponer e implementar mejoras en el proceso de identificación del potencial y desempeño de los mandos medios, se contribuye directamente con la identificación de los mejores sucesores para los niveles superiores de la organización, lo cual aseguraría la estructura organizacional para el corto, el mediano y el largo plazo.

2. Cultura organizacional

Puesto que la organización tiene más de sesenta años y ha adquirido empresas en el transcurso de los últimos diez expandiéndose en varias zonas del país, existieron diversas subculturas. En la actualidad, la empresa forma parte de un grupo económico internacional, que ha incorporado sus mejores prácticas de trabajo desde los últimos cinco años, así como sus creencias de gestión corporativa; ambas se orientan hacia logro de metas y la optimización de procesos.

En tal sentido, las propuestas planteadas se orientan a mejorar procesos existentes (identificación del personal mando medio con alto potencial y alto desempeño, medición de las creencias corporativas) para contribuir al logro de las metas estratégicas a mediano y largo plazo; por ello, se alinean a la cultura organizacional predominante.

3. Procesos clave

Los principales procesos y subprocesos de la gestión de los recursos humanos que serán impactados son los siguientes:

- **Gestión del desempeño**
 - Diseño y planificación de metas individuales anuales
 - Evaluación anual del desempeño (cumplimiento de metas individuales anuales)

- **Desarrollo de personas**
 - Evaluación del potencial
 - Evaluación de las creencias
 - Evaluación del desempeño (competencias)
 - Estimación del *nine box*
 - Diseño del plan de desarrollo individual
 - Planeamiento de la sucesión de personal

- **Gestión de la capacitación**
 - Capacitación de personal mando medio con alto potencial y alto desempeño
 - Capacitación a los jefes directos de los mandos medios con alto potencial y alto desempeño

- **Organización y compensaciones**
 - Promociones y movimientos internos de personal
 - Comités de compensaciones (incrementos salariales)

- **Reclutamiento y selección**
 - Definición de perfiles
 - Reclutamiento de personal de acuerdo al encaje con el perfil del puesto y las competencias de la organización
 - Convocatorias y reclutamiento interno

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Del estudio realizado, se puede concluir lo siguiente:

- La organización considera a las personas como elemento base dentro de su sistema de gestión y estrategia de crecimiento; por ello, implementa iniciativas, procesos y herramientas para el desarrollo y retención de los recursos humanos con alto desempeño y alto potencial.
- Los procesos, prácticas e iniciativas asociados a la gestión de los recursos humanos son alineadas exclusivamente desde la casa matriz, con lo cual se requiere su aprobación para insertar cambios.
- El proceso vigente para la identificación de los mandos medios con alto potencial y alto desempeño incluye la aplicación de pruebas que miden la percepción de comportamientos, los cuales son funcionales para la organización; sin embargo, presentan oportunidades de mejora para alcanzar mayor objetividad, y mejores niveles de validez y confiabilidad.
- Los instrumentos aplicados consideran únicamente la autoevaluación y evaluación del jefe directo.
- Existe baja correlación entre las percepciones de los colaboradores y las de los jefes directos sobre las creencias y desempeño (competencias).
- Se evidencian variaciones en la comprensión de los comportamientos evaluados del instrumento *evaluación de creencia* con relación dimensiones.
- La evaluación de desempeño anual es realizada mediante el cumplimiento de metas individuales (PU) y presenta correlación estadística con la evaluación de creencias, mas no con la evaluación de desempeño por competencias, lo que evidencia así oportunidades para fortalecer el proceso integral de gestión del desempeño y desarrollo de personas.
- Las estrategias, actividades e inversión para la retención del personal mando medio con alto potencial y alto desempeño se fundamentan principalmente en la información y evaluaciones

generadas por el sistema de desarrollo de personas. Existe la posibilidad de incorporar información adicional al sistema, como las motivaciones/expectativas del personal y los resultados de la evaluación de clima laboral, para optimizar la gestión del desarrollo individual.

2. Recomendaciones

- Comunicar e involucrar a la casa matriz en los resultados de este estudio para generar compromiso y sinergias para la implementación de las propuestas de mejora.
- Instaurar y fortalecer la cultura de retroalimentación en la organización para generar mayor alineamiento de desempeño, cumplimiento de metas y expectativas.
- Establecer una estrategia clara de compensaciones para las personas identificadas con alto potencial y alto desempeño, según sus resultados y competencias.
- Validar la metodología de perfiles de puesto y alinearlos a la prueba Profile XT y a los objetivos estratégicos de la organización.
- Revisar la forma de comunicación y retroalimentación de los resultados individuales obtenidos del sistema de desarrollo de personas y buscar que el proceso se alinee con las creencias de la organización: diálogo abierto y cultivo de talentos. Mientras más transparente y formal sea el reconocimiento de los talentosos, esto repercutirá en la manera en que ellos se ven a sí mismos y a su futuro en la organización.
- Analizar las conductas o comportamientos que describen el nivel de dominio de la competencia gestión de la innovación, de la evaluación por competencias, así como las competencias de la evaluación de creencias, debido a que el análisis estadístico realizado ha permitido concluir que las conductas definidas para estas competencias no son válidas ni confiables.
- Difundir, mediante una campaña de comunicación, las competencias y las conductas que se evaluarán en los mandos medios de la organización luego de que estén determinadas. Los procesos de recursos humanos (selección, reconocimiento, etc.) deben estar alineados a estas competencias de manera que se refuercen en el trabajador en el día a día de la gestión.

- Capacitar a los jefes de los mandos medios en un taller de retroalimentación para lograr alineamiento entre el personal mando medio y su jefe, de manera que se reduzca la brecha que actualmente se presenta entre ambas evaluaciones, con el propósito de que el sistema tenga mayor credibilidad por parte del evaluado, y disponga de *inputs* claros y confiables por parte de su jefe con los cuales mejorar su desempeño.
- Incorporar una competencia que mida la gestión de personas y el desarrollo de equipos de trabajo, debido a que la organización busca preparar a sus mandos medios para que, de manera inmediata o en un futuro de corto plazo, lideren equipos. Para ello se propone la implementación de un programa integral, formativo y de desarrollo de habilidades blandas.
- Incorporar en un mediano plazo, luego de que el sistema de evaluación de desempeño por competencias esté asimilado por la organización, una evaluación 360°, la cual incluirá más puntos de vista que el del jefe (pares y subordinados), para que el informe sea más aceptado y más abundante en cuanto a la calidad de la información y los puntos de vista, de manera que permitan tener claridad al evaluado sobre las medidas que debe tomar para lograr las conductas esperadas

Bibliografía

Arbaiza, Lydia (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. Lima: Universidad ESAN.

Alles, Martha Alicia (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.

Bacal, R. (2001). *Consiga el máximo rendimiento de su equipo*. Madrid. McGraw Hill.

Blanco, M., Golik, M., Figueiredo, R. y Hatum, A. (2013). “Potencial: Estrategias para identificar el talento”. En *Parque Austral*. Fecha de consulta: 01/05/2016. <<http://www.parqueaustral.org/columna-de-opinion/potencial-estrategias-para-identificar-el-talento/>>

Campbell, M., y Smith, R. (2011). *Talento de alto potencial. Un análisis desde la perspectiva de la línea de liderazgo*. Fecha de consulta: 01/05/2016. <<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/HighPotentialTalentSpanish.pdf>>

Castro, Yuber (2011). “Cadena de valor” [entrada de blog]. En *Camplay*. 4 de mayo de 2011. Fecha de consulta: 01/05/2016. Disponible en <http://udlacamplay.blogspot.pe/2011/05/cadena-de-valor_04.html>

Cedron, M. (2012). *La innovación tecnológica en la minería peruana*. Fecha de consulta: 29/06/2016. <<http://es.slideshare.net/ofmesan/la-innovacin-tecnologica-en-la-minera-peruana-m-cedrn2>>

Chaize, Thomas (s. f.). *Zinc, precios y producción*. Fecha de consulta: 30/04/2016. Disponible en: <<http://www.dani2989.com/articles/zinc0309es.htm>>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill

De Meuse, K., Dai, G., y Hallenbeck, G. (2008). *Using Learning Agility to Identify High Potentials Around the World*. Fecha de consulta: 30/04/2016. <http://www.lominger.com/pdf/LearningAgility_whitepaper_DeMeuse.pdf>

Eichinger, R., y Lombardo, M. (2004). "Learning Agility as a Prime Indicator of Potential". *Human Resource Planning*, vol. 27(4), p. 12–16. Fecha de consulta: 30/04/2016. <<http://www.questia.com/PM.qst?action=nextPage&docId=5008235189>>

El Comercio (2015). "Minería aportará 0,87 puntos porcentuales al PBI de este año". En *El Comercio*. 23 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 27/06/2016. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/mineria-aportara-087-puntos-porcentuales-al-pbi-este-ano-noticia-1843206>>

Emprender Es Posible (2010). *Modelo Canvas*. Catalunya

Everis (s. f.). "Minería". En *Everis. Consulting, IT & Outsourcing Professional Services*. Fecha de consulta: 01/05/2016. Disponible en: <<http://www.everis.com/spain/es-ES/sectores/Paginas/mineria.aspx>>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2007). *Gestión de recursos humanos*. Madrid. Pearson Educación.

Gutiérrez, S., y De Pablos, C. (2010). "Análisis y evaluación de la gestión por competencias en el ámbito empresarial y su aplicación a la universidad". *Revista Complutense de Educación*, vol. 21(2), p. 323-343

Hay Group (2013). *Potencial. ¿Para qué?* Fecha de consulta: 01/05/2016. Recuperado de <<http://www.haygroup.com/downloads/cr/wp%20potencial%20para%20que.pdf>>

Hunsaker, P., y Alessandro, T. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos: Un enfoque actual para guiar y motivar con éxito*. Barcelona: Grupo Planeta.

Instituto Peruano de Economía [IPE] (2012). *Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y recaudación en el Perú*. Lima: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.

Korn Ferry (2013). *Potencial & Learning Agility. Gestión estratégica del talento* [presentación en diapositivas]. Korn Ferry International.

Lavoie, A. (2015). *High Performers and High-Potential Employees Are Not One in the Same*. Fecha de consulta: 15/05/2016. Disponible en: <<https://www.entrepreneur.com/article/248018>>

Martin, J., y Schmidt, C. (2010). *How to Keep Your Top Talent*. Fecha de consulta: 12/04/2016. <<https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>>

Matute, G., Becerra, M., y Muñoz, R. (2008). *Clima organizacional en las empresas mineras: El caso Orcopampa*. Lima: ESAN.

Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L, y Barquero, J. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Administración & Finanzas*, 5(2), p. 79-100.

Mendieta, Alberto (2016). “Economía peruana alcanzó un crecimiento de 3.26% en 2015”. En: *Perú 21*. 15 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 29/06/2016. <<http://peru21.pe/economia/economia-peruana-alcanzo-crecimiento-326-2015-2239078>>

Motowidlo, S.J. (2003). Job Performance. *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12, 39.

Ortega, R. (2013). *Gestión estratégica de talento*. Fecha de consulta: 01/05/2016. <http://cicloderiesgo.com/Micrositio1/rafael_ortega.pdf>

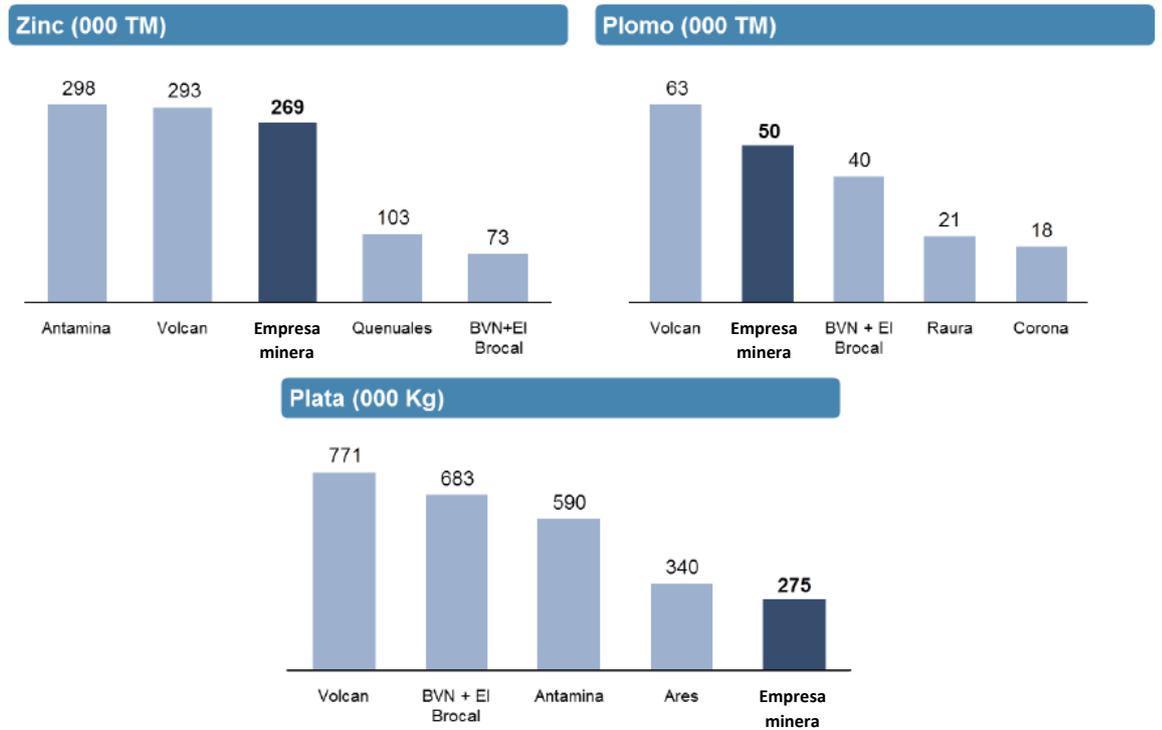
Porter, Michael E. (2013) *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Ready, D., Conger, J., y Hill, L. (2010). *Are You a High Potential?* Fecha de consulta: 20/10/2016. <<https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>>

Robbins, S., Judge, T., y Pineda, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México D. F.: Pearson.

Anexos

Anexo 1. Principales productores de metales en Perú



Anexo 2. Estructura organizacional de la empresa minera

CARGOS
Gerente General
Gerente Corporativo de Operaciones
Gerente Corporativo de Finanzas
Gerente Corporativo de Desarrollo Humano Organizacional
Gerente Corporativo Comercial
Gerente Corporativo Cadena de Abastecimiento
Gerente de Exploraciones Brownfield
Gerente de Exploraciones Greenfield
Gerente de Contraloría
Gerente de Planeamiento Tributario
Gerente de Proyectos Brownfield
Gerente de Proyectos Greenfield
Gerente Legal y Relaciones Institucionales
Gerente de Unidad Minera Pasco
Gerente Responsabilidad Social
Gerente de Sistemas de Gestión y M&A
Gerente de Proyectos Especiales
Gerente Unidad Minera Cerro Lindo

Anexo 3. Encuesta de Creencias

Encuesta

De acuerdo a su criterio indique, sobre las líneas punteadas, los comportamientos (derecha) que describen de mejor manera a los conceptos escritos en la parte izquierda, puede haber más de un comportamiento que describa el concepto... La información obtenida es confidencial y anónima, ¡muchas gracias por su apoyo!

<u>Conceptos</u>	<u>Comportamientos</u>
a. Alianza	1. Actúa con simplicidad y sentido común.
b. Cultivo de Talentos	2. Actúa de acuerdo con lo que dice.
c. Diálogo abierto	3. Asume la responsabilidad y demuestra compromiso.
d. Excelencia	4. Busca nuevas oportunidades y demuestra coraje para presentar ideas, considerando los riesgos que esto implica.
e. Meritocracia	5. Crea condiciones y da oportunidades para que las personas ejerzan su potencial.
f. Pragmatismo	6. Crea un ambiente de confianza, con espacio para hablar y oír.
g. Sentido de dueño	7. Crea y fortalece relaciones y alianzas genuinas en las que todos ganan.
No se asocia a ningún concepto	8. Crea, innova y establece nuevas y mejores prácticas.
	9. Desarrolla y utiliza su red de relaciones para generar valor para los clientes internos y externos.
	10. Identifica las prioridades considerando el todo y la visión del futuro.
	11. Proporciona <u>feedback</u> sobre fortalezas y puntos que se deben mejorar, y ayuda en el desarrollo.
	12. Supera desafíos con disciplina, humildad y simplicidad.
	13. Toma decisiones sobre personas sobre la base del desempeño individual y colectivo.
	14. Trata a las personas de forma diferenciada, de acuerdo con sus entregas, administra conflictos.

Nota biográfica

Cecilia Cavero Palomino

Nació en Ayacucho el 5 de agosto de 1979. Abogada, egresada de la Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico; así mismo, tiene una especialización en Contrataciones del Estado de la Universidad ESAN. Tiene ocho años de experiencia en gestión y desarrollo de personas tanto en la administración pública como en el sector privado; además, cuenta con seis años de experiencia como empresaria independiente en el sector de servicios.

Ha trabajado en el Ministerio de Trabajo, en la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), y como consultora en el Tránsito a la Ley del Servicio Civil en el Programa Juntos; en la actualidad trabaja en el Congreso de la República como asesora congresal.

Romina Prado

Nació en Lima el 25 de octubre de 1983. Ingeniera en gestión de empresas. Cuenta con estudios complementarios en Gestión de la Calidad y Auditoría Ambiental por la Universidad Agraria, en Compensaciones por la Universidad del Pacífico, y es egresada de la Maestría de Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Tiene diez años de experiencia, especializada en la gestión de recursos humanos con especialización en procesos de capacitación, desarrollo, clima y cultura organizacional. Actualmente, se desempeña como jefa de capacitación y desarrollo en el grupo El Comercio.

Julio Cesar Luis Panebra

Nació en Lima el 7 de febrero de 1980. Psicólogo de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con estudios de posgrado en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Cuenta con experiencia laboral en el área de Recursos Humanos de empresas mineras y de servicios de primer nivel. Está familiarizado con la gestión del desempeño, capacitación y desarrollo de personas, planificación e implementación de nuevos procesos de Recursos Humanos. Actualmente, se desempeña como Coordinador de Gestión de Contratistas en una empresa minera peruana.