



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA”**

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

Presentado por

**Sr. Gerardo Martín Noel Herrera
Sr. Manuel Marcial Frías Kurisaki
Sr. Jesús Silva Mego**

2019

Los autores dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, que son el soporte y motivación trascendentes para alcanzar nuestros objetivos profesionales y personales.

Los autores del presente trabajo agradecemos a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de esta investigación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación hace referencia a la evaluación de desempeño por competencias y objetivos de una empresa de construcción en el Perú, cuyo negocio es construir subestaciones eléctricas y líneas de transmisión de energía, obras de infraestructura vial y mantenimiento de planta en minería.

En este trabajo de investigación, se hizo un estudio de las competencias; definidas por un comité de expertos, integrado por el gerente general, gerente de administración y finanzas, gerente de división minería, gerente de división electricidad, gerente de planeamiento, gerente de ingeniería y el gerente de control de proyectos. Dicho estudio se hizo a los gerentes de sede central, jefes de proyecto, jefes de área, administradores de proyecto, supervisores y profesionales a nivel nacional.

Andina es una empresa que se ubica en la ciudad de Lima y brinda servicios al Estado y a las diferentes empresas mineras en todo el país. Asimismo, cuenta con más de 3000 empleados en épocas de proyectos de construcción. En la actualidad, carece de herramientas de gestión de talento humano que le permitan gestionar idóneamente el desempeño de los colaboradores a nivel nacional. Esta carencia genera ascensos, rotaciones y retribuciones subjetivas que van en detrimento del clima laboral y la satisfacción en las áreas de trabajo, que, subsecuentemente, merman la productividad de las personas y afectan los resultados de la organización.

El objetivo es diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño para Andina con estrategias definidas que le permitan lograr la mejora del rendimiento de los colaboradores, contribuir a la sostenibilidad del negocio y optimizar su rentabilidad a través del fortalecimiento de las competencias de los colaboradores y su crecimiento personal. El sistema de evaluación de desempeño es un proceso estructural y sistemático que permitirá medir y desarrollar planes de perfeccionamiento de los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el colaborador que permitan descubrir en qué medida es productivo y, así, mejorar su rendimiento en el futuro. De esta manera, se elaboró un instrumento de medición, el mismo que incorpora a las siguientes cuatro competencias: (1) generales, (2) específicas, (3) administrativas y (4) técnicas. Estos parámetros se establecieron a través de una escala que mide factores críticos de éxito en el personal de la organización y un formato de evaluación por objetivos. La escala se aplica a una población de 480 empleados a nivel nacional, aunque no se aplicó al personal operativo. Además, se empleó una evaluación de competencias de 360°, dependiendo

de si el colaborador tiene personal asignado bajo su responsabilidad o interactúa y coordina con colaboradores de otras áreas.

Asimismo, se presentan los conceptos de calidad y *marketing* de servicios, tercerización e intermediación laboral. Del mismo modo, se menciona el modelo basado en los recursos, gestión de personas, los diferentes métodos de evaluación y clima laboral.

Índice

ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	4
1. Modelo de planeamiento estratégico.....	4
1.1 Escenario.....	5
1.2 Estrategia.....	5
1.3 Estructura.....	5
1.4 Eje del trabajo	5
2. Calidad y marketing de servicios	6
3. Tercerización e intermediación	7
4. Modelo basado en los recursos	7
5. Modelo de gestión de personas	8
5.1 Desempeño laboral.....	10
5.1.1 Factores del desempeño laboral	11
5.2 Competencias	12
5.3 Evaluación de desempeño.....	13
5.3.1 Evaluación de desempeño por competencias.....	15
5.3.2 Evaluación de desempeño por objetivos	15
5.3.3 Métodos tradicionales de la evaluación de desempeño.....	16
5.3.4 Responsabilidad de la evaluación de desempeño.....	17
CAPÍTULO III. VISIÓN, MISIÓN, VALORES	18
1. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional	18
2. Determinación de objetivos a largo plazo	19
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	21
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	21
2. Análisis del microentorno	22
2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	22
2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	23
2.1.2 Poder de negociación de los proveedores	23
2.1.3 Poder de negociación de los compradores	23
2.1.4 Amenaza de productos sustitutos	24

2.1.5	Rivalidad entre competidores.....	24
CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.....		25
1. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA.....		25
2.	Cadena de valor.....	27
3.	Ventaja competitiva y fuentes de ventaja.....	28
4.	Estructura organizacional.....	28
5.	Área de gestión de personas.....	30
CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE CAMPO.....		32
1.	Naturaleza del estudio.....	32
2.	Metodología.....	32
2.1	Perfil de los evaluadores.....	33
2.2	Hoja para tabulación.....	33
2.3	Programa de capacitación.....	36
2.4	Los reportes de evaluación de desempeño.....	36
2.5	Comunicación de resultados.....	36
3.	Objetivos.....	37
CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PERSONAS.....		38
1.	Análisis FODA.....	38
2.	Objetivos del plan propuesto.....	38
3.	Estrategias propuestas en el campo de la gestión de personas.....	38
3.1	Programa de evaluación de desempeño por competencias.....	38
3.1.1	Proceso de evaluación de desempeño.....	39
3.2	Programa de evaluación de desempeño por objetivos.....	39
3.2.1	Fases de implementación de evaluación de desempeño en la empresa.....	40
3.3	Programa de Gestión de talento.....	41
3.4	Programa de reconocimiento y fidelización de alto desempeño.....	42
3.5	Desarrollo de un plan de línea de carrera y sucesión.....	44
3.5.1	Conocer las metas personales y profesionales de los empleados.....	44
3.5.2	Integrar las expectativas profesionales con las de la organización.....	44
3.5.3	Identificar puestos.....	44
3.5.4	Diseñar rutas de carrera.....	44
3.5.5	Orientar el plan de carrera hacia metas reales.....	44
3.5.6	Comunicación del plan de carrera.....	44
3.6	Programa de retroalimentación.....	45
3.6.1	Retroalimentación.....	45

3.7	Programa de <i>coaching</i> ejecutivo para diamantes	45
3.7.1	Lineamientos metodológicos	46
3.7.2	Fases del proceso de <i>coaching</i>	46
4.	Plan de implementación, monitoreo y control	47
2.	Indicadores de impacto	50
3.	Presupuesto	50
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
1.	Conclusiones	52
2.	Recomendaciones	53
	BIBLIOGRAFÍA.....	55
	ANEXOS.....	61
	NOTA BIOGRÁFICA	84

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis PESTEL	21
Tabla 2. Características de la muestra.....	32
Tabla 3. Baremos	34
Tabla 4. Opciones estratégicas.....	38
Tabla 5. Indicadores de impacto	50
Tabla 6. Presupuesto	51

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de 4 roles Dave Ulrich	9
Gráfico 2. Ciclo dinámico de la gestión del desempeño	11
Gráfico 3. Pilares culturales de la empresa Andina	19
Gráfico 4. Cinco fuerzas de Porter	23
Gráfico 5. FODA de Andina	25
Gráfico 6. Modelo <i>Canvas</i> como empresa tercerizadora	26
Gráfico 7. Modelo <i>Canvas</i> como empresa intermediadora	26
Gráfico 8. Cadena de valor de Andina como empresa intermediadora	27
Gráfico 9. Cadena de valor de Andina como empresa tercerizadora	28
Gráfico 10. Organigrama general de la compañía	29
Gráfico 11. Organigrama de Gestión y Desarrollo Humano	30
Gráfico 12. Brecha de potencial	36
Gráfico 13. Factores de evaluación	40
Gráfico 14. Matriz de talento humano	41
Gráfico 15. Propuesta de reconocimiento	43
Gráfico 16. Plan de implementación, monitoreo y control	47

Índice de anexos

Anexo 1. Formulario A	62
Anexo 2. Formulario B	65
Anexo 3. Formulario por competencias	68
Anexo 4. Reporte individual de evaluación de desempeño	73
Anexo 5. Formato de plan de acción.....	75
Anexo 6. Niveles de desempeño y categorías	76
Anexo 7. Reportes gerenciales	77
Anexo 8. Brecha de potencial en los jefes de proyecto, analistas y administradores.....	78
Anexo 9. Flujograma de evaluación de desempeño por objetivos	80
Anexo 10. Ciclo de gestión del rendimiento	81
Anexo 11. Formato de evaluación de desempeño anterior de la empresa Andina.....	82

Capítulo I. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo principal el diseño de una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño de la empresa Andina durante el periodo comprendido entre los próximos cuatro años. Asimismo, como metodología, se contempla la aplicación de escala gráfica con respuestas tipo Likert, encuesta que está dirigida a los gerentes, jefes de área, jefes de proyecto, administradores, supervisores y profesionales.

Debido al incremento de la inversión pública y privada en proyectos de electrificación e infraestructura vial en todo el Perú, en los últimos 15 años, se ha generado la incorporación de un modelo de gestión basado en subcontratar personal para labores especializadas o complementarias. De este modo, se ha dado inicio a lo que se denomina personal tercerizado o intermediado. Las empresas que brindan esta clase de servicios adolecen de un plan estratégico de recursos humanos que incluya políticas, procedimientos y normas administrativas; menos aún poseen un plan que rescate la importancia de contar con un sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores.

En la actualidad, los inversionistas consideran importante cumplir con normas y estándares internacionales en todos sus procesos productivos y administrativos. Del mismo modo, esperan contar con procedimientos estandarizados que respeten las normas internacionales, como Iso 45001- que reemplazará al Ohsas 18001-, Iso 14001 y Sa 8000 entre las más destacadas.

El sistema de evaluación de desempeño permite establecer nexos entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados con el fin de conseguir un mayor impacto en los resultados económicos del negocio. La idea es tener un sistema que permita monitorear el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa, pues, «en el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y las personas que nos rodean [...] La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones» (Chiavenato 2000:354).

El desempeño laboral es el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener una retroalimentación sobre la manera en que realizan sus actividades. Asimismo, las personas que tienen bajo dirección a otros empleados deben evaluar el desempeño individual y en equipo para decidir las acciones de deben tomar. Las evaluaciones informales, que realizan con frecuencia diaria, son importantes, pero insuficientes, puesto que se

requiere de un sistema formal de retroalimentación que identifique a las personas que exceden o cumplen lo esperado y a los que no lo hacen.

Además de mejorar el desempeño, muchas empresas usan los resultados de la evaluación de desempeño para determinar las compensaciones que otorgan. Un sistema de evaluación adecuado puede, también, identificar deficiencias en los flujos de información en gestión de talento humano. Asimismo, «para la gestión de recursos humanos constituye un reto lograr un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de los colaboradores. En el ámbito de ese equilibrio juega un papel fundamental la evaluación del desempeño de los empleados. La evaluación del desempeño aporta información básica sobre las organizaciones y sobre los cambios que es necesario implantar de cara al futuro para lograr una empresa más eficiente y productiva y trabajadores más motivados» (Great Place to Work 2016).

Las investigaciones dirigidas al estudio del sistema de gestión del desempeño establecen que el 66% de las empresas aplican esta herramienta a todos los trabajadores. Asimismo, se señala que se debe pasar del foco en la evaluación del desempeño y gestión del desempeño a la estrategia y en la cultura (Leigh 2008).

Ahora bien, el presente trabajo se sostiene en la contribución a las capacidades organizacionales del negocio; es decir, en la innovación, velocidad de respuesta, liderazgo, aprendizaje y desarrollo de competencias de los empleados. Según Loyola (s.f.), las capacidades organizacionales son aquellos conocimientos, habilidades, procesos y prácticas de la organización que la fortalecen. De este modo, se agrega valor a los clientes, que la competencia no puede ofrecer; así, se genera ventaja competitiva en el mercado y, como consecuencia mayor, rentabilidad para la empresa.

Actualmente, Andina ejecuta diversos proyectos en los que provee servicios de ingeniería y construcción con un aproximado de 3000 trabajadores sin ninguna herramienta de gestión del desempeño. En ese contexto, la empresa requiere de un sistema de evaluación de desempeño que fortalezca el plan estratégico y el negocio de la misma. Del mismo modo, su estrategia de excelencia operacional requiere el alineamiento de los procesos de gestión humana a los objetivos plasmados en dicho plan estratégico y a la ejecución de la estrategia con impacto favorable en el triple resultado: mejorar el medio ambiente, responsabilidad social y generar crecimiento financiero para Andina.

Precisamente por estos motivos, se plantea la presente propuesta del sistema de evaluación de desempeño, ya que se busca sistematizar los planes y políticas de gestión humana a los objetivos organizacionales contemplados en el plan estratégico de la empresa. Sin un sistema ordenado metodológicamente de evaluación de desempeño de las competencias de los empleados, sin la aplicación empírica y sin la concatenación de prácticas de recursos humanos, Andina carecerá de la objetividad en las decisiones para gestionar el talento humano eficientemente como consecuencia, se genera pobreza en la agregación de valor al negocio con acciones alejadas de las verdaderas necesidades de la organización.

Capítulo II. Marco teórico

1. Modelo de planeamiento estratégico

Según Segura (2009:5), el enfoque estratégico se da desde el ámbito de la incertidumbre, que se entiende como la dificultad de prever los efectos futuros de las acciones actuales o decisiones de la empresa. La dificultad será baja si existe elevada confianza de que las proyecciones sobre lo que podría suceder en el porvenir efectivamente tendrán lugar. Por el contrario, resulta alta si implica una escasa seguridad de que los pronósticos, basados en la información hoy disponible, se aproximen a lo que sucederá en el futuro.

La incertidumbre misma supone el resultado de una sumatoria de factores, cuyos conocimiento y dimensionamiento permiten aportar el diagnóstico de las realidades empresariales. Así, el grado de incertidumbre de cada realidad empresarial resulta de la incidencia de tres factores: los materiales, el proceso y el entorno.

- **Los materiales:** la incertidumbre responde a las particularidades de los materiales con que se trabaja. Cuando los materiales son tangibles, tienen un comportamiento conocido, son homogéneos y contribuyen a una baja incertidumbre. En cambio, si son abstractos, reaccionan de modo difícilmente pronosticable, son heterogéneos y constituyen una incertidumbre alta.
- **Proceso:** es el segundo factor que incide en la incertidumbre. Es decir, el conjunto de actividades que da lugar a un producto o servicio. Un trabajo reiterado, con escasas situaciones de excepción y con un reducido número de factores actuantes, supone un ingrediente de un bajo grado de incertidumbre. Sucede lo opuesto cuando el proceso es *ad hoc*, propio para cada cliente o pedido, pues la corriente de labor es errática y se enfrenta una amplia gama de variables.
- **El entorno:** constituido por los elementos que circundan y ejercen influencia sobre la unidad empresarial. El entorno tiene dos niveles: el microentorno y el macroentorno.

1.1 Escenario

Gestionar de forma óptima la incertidumbre acerca de las tendencias en el entorno empresarial permite a las empresas predecir escenarios futuros y emprender planes de acción para afrontar con eficacia los cambios para sostener en el mercado. En suma, el grado de incertidumbre determina dos escenarios empresariales característicos:

- **Escenario *hard*:** se distingue por enfrentar una moderada indeterminación dado el alto grado de uniformidad de los materiales con que se labora, la considerable reiteración de los procesos y la elevada estabilidad en su entorno.
- **Escenario *soft*:** está sujeto a una incertidumbre de orden superior. El escenario resulta de la operación con materiales intangibles, de la sujeción a procesos únicos o escasamente repetitivos, así como de la inserción en un entorno inestable o incluso turbulento.

1.2 Estrategia

La estrategia, conforme lo postula el presente modelo, se encuentra fuertemente condicionada por el escenario. Este define la pertinencia de una u otra de las estrategias que deben adoptar las organizaciones para competir en el mercado: el liderazgo en costos o la diferenciación. Entonces, de lo que se deduce del escenario, nace la estrategia.

1.3 Estructura

El escenario ejerce influencia determinante sobre la estructura. En un escenario *hard*, se puede competir con una organización sólida, que posibilite la estandarización de los procesos y un severo control de los costos. Mientras tanto, el escenario *soft* demanda una estructura organizativa elástica, capaz de fomentar la creatividad y la innovación.

1.4 Eje del trabajo

En el escenario *hard*, el eje del trabajo se expresa en los clásicos puestos. En cambio, en el escenario *soft*, la persona es el eje del trabajo y sus cualidades o competencias resultan indispensables para actuar con elevada independencia y poder enfrentar una alta indeterminación.

2. Calidad y marketing de servicios

La gestión de personal de toda empresa debe estar orientada a brindar servicios de calidad para generar satisfacción en los clientes y fidelizarlos a través de experiencias únicas y memorables. En este marco, «la calidad y el marketing son dos de las herramientas más aplicadas para la mejora de prestación de servicios, especialmente en los ámbitos empresariales [...]» (Medina 1999:13).

Según Orlando, Ponce (2011), la calidad de servicio solo puede ser concebida en cuanto se incorpore a los clientes y a la competencia para saber qué es lo que diferencia en referencia a otras empresas. Por otro lado, según Mds (s.f.), los principios de gestión de la calidad alineados a la gestión de servicios son los siguientes:

- **Enfoque al cliente:** se debe conocer las necesidades actuales y futuras del cliente con el fin de satisfacerlas y mejorar su percepción.
- **Liderazgo:** se debe alinear a las personas con los intereses de los directivos e intereses corporativos.
- **Participación de las personas:** es necesario apoyar el compromiso de las personas y optimizar su conocimiento. De este modo, se consigue que su compromiso cause la utilización de sus competencias para beneficiar a la empresa.
- **Enfoque basado en procesos:** se debe enlazar los conceptos de incidentes críticos y momentos de la verdad con la mejora empresarial. Con este fin, se debe hacer uso de las 8 P: precio, promoción, plaza, producto, prestación, personas, pruebas físicas y procesos.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** es necesario mejorar la eficacia de la empresa mediante la interrelación virtuosa de procesos.
- **Mejora continua:** este principio debe entenderse como el propósito permanente de la empresa.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** deben tomarse sobre la base de indicadores y datos de los clientes, procesos y productos.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el suministrador:** es necesario sostener relaciones positivas con los proveedores.

3. Tercerización e intermediación

En la tercerización u *outsourcing*, se prestan servicios integrales a las actividades principales de la contratante; en su mayoría, suponen actividades de soporte. Aquí, se prestan los servicios de forma autónoma con recursos propios, patrimonio propio, organización administrativa, productiva y de gestión propia. De igual manera, comprende al personal que está bajo la subordinación de la contratista, no de la contratante. Asimismo, existe una relación de coordinación entre la empresa principal y la contratista.

Según Raygada (2013), la intermediación es una actividad de carácter temporal, complementaria y especializada. Se destacan solo trabajadores, y estos laboran bajo órdenes de los jefes y supervisores de la empresa usuaria; no obstante, es la empresa intermediadora la que conserva la facultad disciplinaria. Las empresas que prestan este tipo de servicios especiales son las *services*, así como las cooperativas de trabajadores. Asimismo, según Toyama, Jorge (2008). La intermediación laboral es la descentralización administrativa y la tercerización es la descentralización productiva.

4. Modelo basado en los recursos

En la actualidad, las organizaciones empresariales tendrán que tomar decisiones acertadas acerca de la administración adecuada de sus recursos con la finalidad de alcanzar el éxito y sostenerse en el mercado de manera competitiva. Además, es necesario mencionar que «la empresa tiene origen en la actividad de *entrepreneurship*, que proporciona los recursos iniciales necesarios para comenzar la actividad empresarial. En una empresa en funcionamiento, la decisión de crecimiento en un momento determinado tiene origen en los recursos excedentarios generados en la actividad de la empresa, cuyo grado de especificidad a la empresa determinará si se utilizan en su seno para sustentar un proceso de crecimiento, o si se venden en el mercado. La empresa se desprenderá (en el mercado preferentemente) de aquellos recursos excedentarios que no contribuyan a la creación de valor. Una vez elegida la opción de crecimiento, es necesario analizar la especificidad de los recursos excedentarios a un determinado negocio o negocios, lo que determinará la dirección del desarrollo a tomar, sea esta especialización, diversificación relacionada o diversificación no relacionada» (Forcadell 2004:3). La dirección

que tome la empresa será efectiva en cuanto genere utilidad a la misma bajo una organización de sus recursos que sean difíciles de imitar por la competencia. De este modo, debe crear beneficios tangibles e intangibles para los clientes.

Según Ibarra y Suárez (2002.), los recursos son el *stock* de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva; se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación. Por otro lado, las capacidades o competencias son el conjunto de conocimientos y habilidades, que surgen del aprendizaje colectivo a consecuencia de la combinación de recursos y las rutinas organizativas, que se desarrollan a través del intercambio de información que depende del capital humano enlazado a estrategias de incentivos e integración de personal. En ese sentido, la fungibilidad supone la diferencia entre los recursos y capacidades. Es decir, en cuanto más se utilicen las capacidades, más incrementa su perfección. Por otro lado, en el caso de los recursos, mientras más sean utilizados, se agotarán más pronto por erosión. Además, cabe señalar que las capacidades son rutinas organizativas.

5. Modelo de gestión de personas

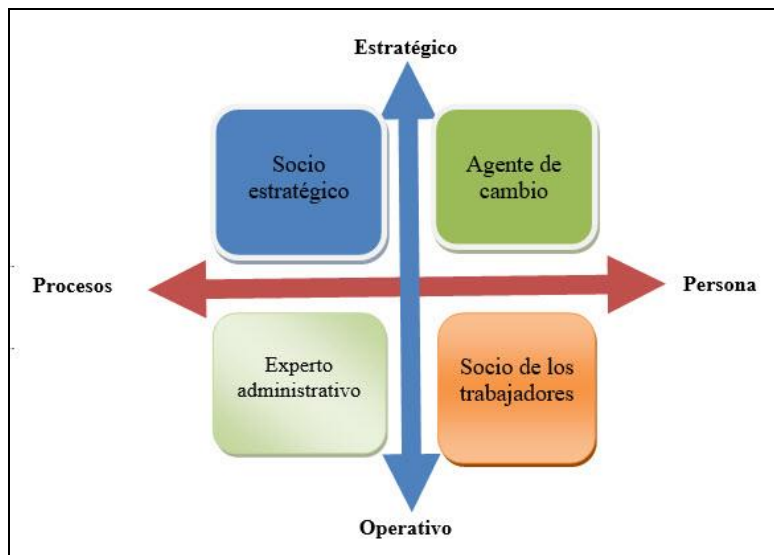
De acuerdo con Ulrich (1999), los retos o desafíos de competitividad son los siguientes ocho:

- **Globalización:** implica nuevos mercados, conceptos, capacidades y maneras de afrontar los negocios. Por ellos, las grandes corporaciones transnacionales tienen la exigencia de redefinirse y reorganizarse.
- **La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de gestión de talento humano:** las organizaciones deben ser sensibles a las necesidades de sus clientes internos y externos.
- **Rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento:** las organizaciones modernas invierten en sus colaboradores con la finalidad de generar rentabilidad al negocio.
- **Hacer centro en las capacidades:** es necesario conocer las necesidades de capacitación de los colaboradores y desarrollarlas para hacer más competitiva a la organización, esto involucra a las capacidades *hard* y *soft*.

- **Cambien, cambie y cambie un poco más todavía:** las organizaciones y sus colaboradores deben tener la capacidad de romper y reformular sus paradigmas si quieren mantenerse vigentes en un mercado competitivo como el actual.
- **La tecnología:** disponer de esta impacta notoriamente en el negocio, así como en la gestión de desarrollo de personas.
- **Atraer, retener y medir las competencias y el capital intelectual:** las organizaciones deben contar con estrategias que le permitan incorporar y retener talentos que desarrollen a la organización.
- **Racionalizar no es transformación:** si bien la racionalización en las empresas redujo costos y aumentó la eficiencia, no alcanza a ser transformación.

El rol de la gestión estratégica de gestión de talento humano se representa en el siguiente gráfico, que refleja los cuadrantes desde donde debe enfocarse la gestión:

Gráfico 1. Modelo de 4 roles Dave Ulrich



Fuente: Elaboración: propia, 2018 (sobre la base de Dave Ulrich, 1999).

De acuerdo con Ulrich (2005), la propuesta de valor de recursos humanos gira sobre la base de un mensaje por parte de los profesionales de recursos humanos; el valor del trabajo radica en el cliente, más no en el emisor de las acciones. Asimismo, refiere que son cinco factores críticos que permiten crear valor para la organización. En primer lugar, se encuentra conocer la realidad

externa del negocio; es decir, entender y valorar el contexto donde viven los *stakeholders* con el fin de llegar a comprenderlos. Para este fin, deben ser capaces de debatir diversas realidades, económicas, legales, ambientales y el entorno global. Además, se debe vincular con el trabajo diario de Recursos Humanos. Así, se logrará que las empresas sean más competitivas en un mundo cambiante. En segundo lugar, se encuentran los grupos con interés en la organización. En este caso, el valor del trabajo de Recursos Humanos viene definido por los *stakeholders*, que debe ser reflejado en resultados más que en acciones. En tercer lugar, se encuentran las prácticas de gestión de talento humano. En este caso, con el propósito de que estén alineadas con las necesidades y objetivos de la organización, se hace relevante gestionar eficazmente el flujo de personas, el flujo de información, del trabajo y del desempeño. En cuarto lugar, esta la función de gestión de talento humano, entendida como un negocio dentro de la propia compañía. En este caso, es esta misma quien requiere de una estrategia y una estructura con la finalidad de utilizar sus recursos donde más se aporte valor. Por último, se encuentra la profesionalización de gestión de talento humano, que se refiere a tener un papel definido y competencias diversas con el fin de aportar valor.

5.1 Desempeño laboral

El desempeño laboral está influenciado por factores ambientales, culturales y los propios de cada ser humano que labora en un determinado puesto de trabajo. Así pues, el desempeño refleja las características personales y de conducta del colaborador que, en cuyas funciones no solo se plasma lo que sabe hacer, sino -que es más relevante aun- lo que puede hacer. En este sentido, según García, «se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo» (Pérez 2009:4).

Gráfico 2. Ciclo dinámico de la gestión del desempeño



Fuente: Elaboración: propia, 2018 (sobre la base de Pérez, 2009).

5.1.1 Factores del desempeño laboral

Según Pérez (2009: 5-16), el desempeño laboral es la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos en beneficio de la organización. No depende únicamente de quién realiza las labores y funciones que corresponden, pues está influenciado por el clima organizacional y la estructura de la empresa como factores externos al empleado.

- Estructura organizacional

La estructura organizacional se entiende como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Se puede afirmar que «la estructura administrativa de una empresa es diseñada con el propósito de conferir la mayor efectividad posible a las decisiones que se toman [...]. El proceso de la toma de decisiones, convertir la política en medidas prácticas, requiere un dispositivo administrativo en el que cada división de la empresa es dirigida por alguien con autoridad y responsabilidad para supervisar y controlar la división a su mando. De forma análoga, una división puede desglosarse en una red de departamentos con un cerebro operador en cada uno de ellos» (Hilmer:1976: 133).

- Clima laboral

Frecuentemente, se considera que el clima organizacional se encuentra afectado por el estilo de liderazgo vigente en la organización, por el nivel de motivación existente, por la forma en que se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicación predominante, por la manera en que se fijan las metas de la organización y por la forma en que se usan las medidas

de control. Asimismo, se concibe que el clima tiene su origen en factores más profundos internos en la organización y es, en realidad, la cultura organizacional que se ha creado.

Según Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, que distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave que la organización valora. Así, cuando las siete principales se reúnen capturan la esencia de la cultura organizacional; estas son las siguientes.: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

El clima laboral está integrado por un conjunto de variables internas y externas a la organización que influyen en los estados emocionales de los colaboradores; así, se crean factores favorecedores de motivación y desmotivación. Un clima positivo de trabajo posibilita el mejor empleo de los talentos en su puesto de las personas, que contribuye a elevar su performance. Asimismo, según Navarro se puede afirmar que «el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno» (Ortiz y Cruz 2008:3).

5.2 Competencias

Las competencias de los colaboradores hacen referencia al cómo se obtiene un determinado resultado o un desempeño sobresaliente dentro de una organización. Es decir, no solo interesa lo que se obtiene, sino, también, el cómo se logra. Se puede decir que, según Spencer y Spencer, la «competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación» (Calderón 2010: 25).

Según Spencer y Spencer, en palabras de Allés (2008), son cinco los principales tipos de competencias y se mencionan a continuación:

- i. **Motivación:** supone los intereses que una persona considera o desea consistentemente al dirigir su comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos que lo alejan de otros.
- ii. **Características o rasgos de carácter:** suponen las características intrínsecas físicas y respuestas consistentes a situaciones o información que determina el desempeño del colaborador a largo plazo sin supervisión.
- iii. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** comprende las actitudes, valores o imagen propia de una persona que permite predecir el comportamiento en el puesto de trabajo.
- iv. **Conocimiento:** supone el total de la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- v. **Habilidad:** comprende la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Según Lévy– Leboyer (2000), las competencias son una lista de comportamientos observables que ciertas personas poseen más que otras y que las transforma en más eficaces para una situación dada. Asimismo, estas competencias se construyen por la adición de las aptitudes, la personalidad y la experiencia. Las aptitudes y los rasgos de personalidad constituyen el cimiento sobre el que se construyen las competencias. Sin estos dos fundamentos, no es posible que un individuo pueda aprender determinadas competencias. Además, la aptitud es la capacidad o potencialidad para realizar algo o para aprender cierto tipo de cosas, y los rasgos de personalidad son el conjunto de peculiaridades que constituyen a la persona. Se sabe que las aptitudes y los rasgos de personalidad representan una plataforma para que las experiencias de un individuo puedan incorporarle determinadas capacidades que lo tornen competente.

5.3 Evaluación de desempeño

Según Robbins y Judge (2009), la evaluación de desempeño tiene varios propósitos. Uno es ayudar a tomar decisiones de recursos humanos a la dirección, tales como ascensos, transferencias y despidos. También, ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, brindar retroalimentación a los empleados y asignar recompensas.

Las capacidades evaluativas son inherentes a la existencia de todo ser humano, que siempre está evaluando, independientemente de que se esté dentro una empresa o fuera de ella. No obstante, emprender acciones para hacer formal un sistema de evaluación es fructífero para una empresa. Por lo que se puede decir que «la evaluación de desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.» (Chiavenato 2000: 366 - 367).

Para Pereda y Berrocal (2011), la evaluación de desempeño es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficiencia y eficacia de un empleado o equipo en su trabajo. Es decir, la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos por el trabajador, los comportamientos de este, la integración de los criterios de evaluación con los valores, cultura y objetivos de la organización. Dicha evaluación no es un conjunto de acciones puntuales, sino que debe responder a un programa establecido donde se detallen los periodos de evaluación, la metodología, las fechas y los objetivos. Entre ellos, la evaluación de personal, ascensos promociones y traslados, detección de necesidades de capacitación, planes salariales, evaluación de la selección y la formación, y la mejora del clima laboral.

Según Gómez et al (2008), la evaluación de desempeño implica la identificación, medida (excelente, bueno, normal, malo) y gestión del rendimiento de las personas en una organización. La evaluación debe centrarse en variables que conlleven al éxito de la organización en lugar de centrarse en características irrelevantes como edad, sexo o raza. Asimismo, la evaluación se hace emitiendo un juicio y debe estar enfocado en elevar el rendimiento del trabajador en el futuro conociendo sus resultados de años anteriores. De igual manera, las organizaciones suelen realizar evaluación con fines administrativos y/o de desarrollo. Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que sean la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado. Así, se consideran como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras. Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y al fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluye proporcionar a los empleados información sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje. Si se hace adecuadamente, la evaluación del desempeño puede ser la clave para desarrollar a los empleados y mejorar su rendimiento.

La evaluación de desempeño es un proceso continuo, y en forma bidireccional, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual. De igual modo, tiene una óptica histórica hacia atrás y hacia adelante, y aspira a integrar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales. Asimismo, sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus funciones en sus puestos, mostrándoles sus fortalezas y debilidades para ayudarles a mejorar. Como se sabe, la evaluación supone un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir. En este proyecto, se abordará la evaluación de desempeño por competencias y objetivos.

5.3.1 Evaluación de desempeño por competencias

Se entiende que «la evaluación de desempeño es uno de los subsistemas para la dirección estratégica de los recursos humanos» (Alles 2008: 148). Específicamente, el proceso de evaluación de desempeño por competencias «es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas, como proveedores y clientes» (Alles 2008: 148).

Según Chiavenato (2000: 361-362), la evaluación de desempeño tiene características innovadoras en la apreciación objetiva de la performance de la persona evaluada. El motivo es que los evaluadores tienen interacción y se relacionan en su entorno de trabajo con el evaluado para otorgar diferentes puntos de vista. Entre estos se incluye no solo el personal interno de la organización, sino, también, a los proveedores y clientes. Asimismo, Gil y Prieto, en palabras de Sastre y Aguilar (2003: 340), señalan que a la evaluación también se le puede denominar *feedback* o evaluación de varias fuentes, que incluye a la misma evaluación, y además produce un análisis que permite alinear las acciones de las personas con los valores de la empresa. Así, se puede llegar a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

5.3.2 Evaluación de desempeño por objetivos

La evaluación de desempeño por objetivos es un proceso de concertación y negociación de objetivos entre el jefe y su personal en un determinado periodo de tiempo. Este proceso está a cargo del jefe con la consultoría y asesoría de un especialista. El superior inmediato del jefe participa opcionalmente en el programa de seguimiento y evaluación final del colaborador, y

cuando este manifieste disconformidad con la relación con su jefe inmediato. La evaluación de desempeño por objetivos está sujeta a los siguientes principios:

- El proceso de evaluación por objetivos debe ser medible y fácil de comprender por todos los trabajadores. También, deben ser alcanzables para evitar la desmotivación.
- La forma de calificar el desempeño debe ser claramente conocida por el trabajador. Es decir, el personal debe conocer cómo y sobre qué será evaluado.
- Promover revisiones periódicas, cada uno o dos meses, para que el trabajador sepa qué está haciendo bien. Así, sabrá qué debe seguir haciendo y qué está haciendo mal para que sea corregido.

5.3.3 Métodos tradicionales de la evaluación de desempeño

Dentro de esta clasificación, se encuentran los siguientes métodos (Chiavenato 2000: 366-381):

- **Método de escalas gráficas:** comprende el método de evaluación de desempeño más utilizado y divulgado. Utiliza un formulario de doble entrada, cuyas filas representan factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores.
- **Método de elección forzada:** consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual.
- **Método de investigación de campo:** la realiza un superior con asesoría de un especialista en evaluación de desempeño a través de la entrevista de sus subordinados.
- **Método de incidentes críticos:** se trata de una técnica donde el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los negativos.
- **Método de comparación por pares:** comprende un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos.

- **Método de frases descriptivas:** el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño.

5.3.4 Responsabilidad de la evaluación de desempeño

Para Chiavenato (2000), de acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación de desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

5.3.5 Desviaciones y sesgos en el proceso de evaluación de desempeño

Según Gómez et al (2008), los evaluadores, a menudo, son criticados por ser parciales en el proceso de evaluación de desempeño. Así, algunos sesgos comunes incluyen el efecto del Halo, personalización, tendencia central, lenidad, rigor o severidad, prejuicio, parcialidad, generalización, y recencia.

Capítulo III. Visión, misión, valores

La visión de la empresa es ser una de las líderes en confiabilidad y sostenibilidad del sector de infraestructura. Así, deben ser reconocida por la excelencia operacional, calidad de servicio y responsabilidad social- ambiental.

De otro lado, la misión implica ser protagonistas del desarrollo del país al brindar soluciones de infraestructura competitivas y confiables, con altos estándares de seguridad y responsabilidad socioambiental.

1. Filosofía corporativa, valores y cultura organizacional

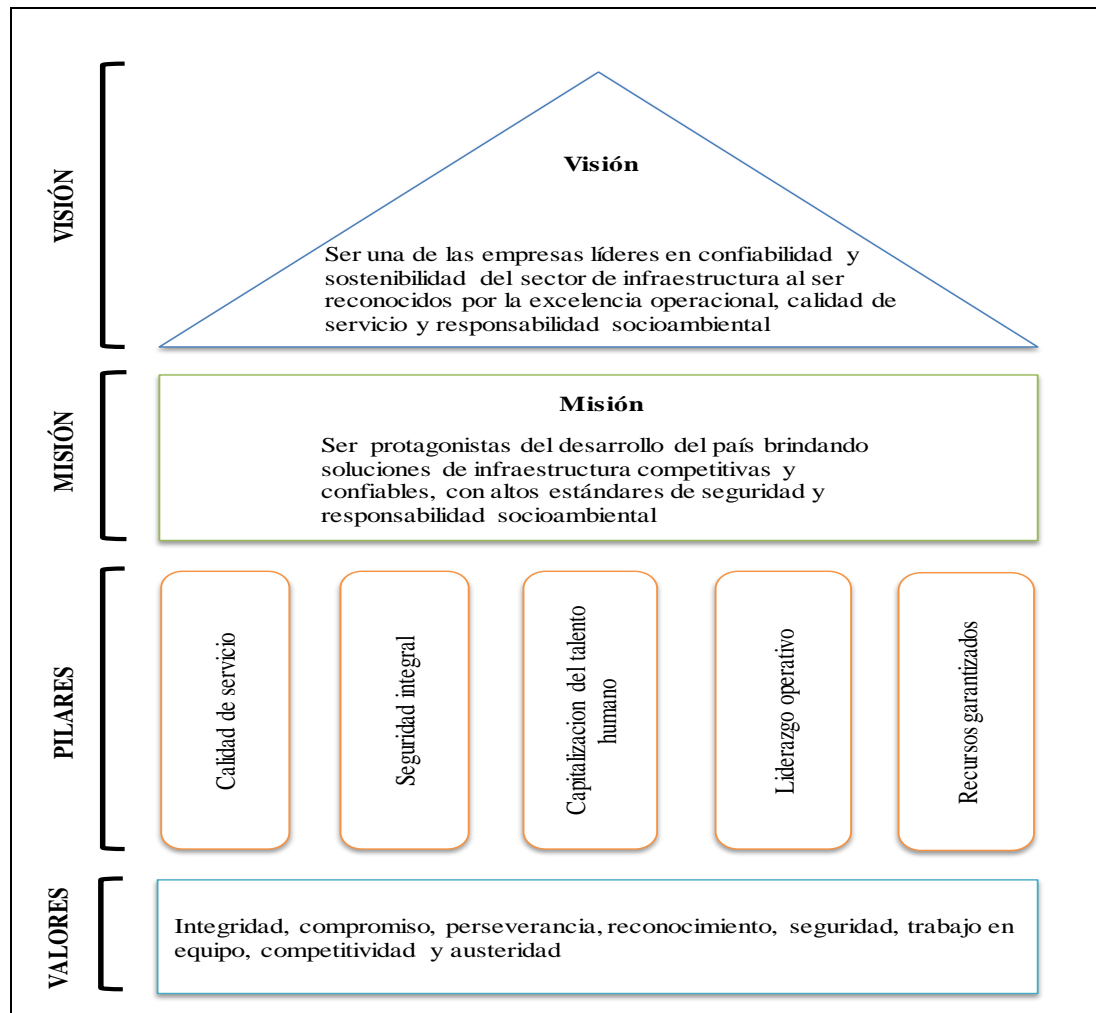
Andina es una empresa peruana fundada en 1995 que inicia sus actividades en obras menores de electrificación y como subcontratista en proyectos de mayor envergadura. Actualmente, viene operando exitosamente con estándares internacionales y cuenta con el *iso* 9001, *iso* 14001 y el *ohsas* 18001. El negocio principal de la empresa es brindar servicios de construcción de infraestructura de transmisión eléctrica para los siguientes casos:

- Subestaciones de potencia y equipos de compensación y control.
- **Distribución eléctrica:** redes de distribución primaria y secundaria, subestaciones y alumbrado público.
- **Minería e industria:** ampliación y optimización de sistemas de potencia en proyectos mineros e industriales.
- Proyectos de infraestructura en transporte, saneamiento, telecomunicaciones y energía.

La oficina principal de la empresa se ubica en Lima, Perú y cuenta con, aproximadamente 3000 trabajadores. Su proyección en ventas es de 270 millones de dólares para el año 2019 (Andina, 2014c). Al crearse la empresa, se ha ido gestando una subyacente cultura organizacional de crecimiento y respeto por el trabajador con profesionales de alta especialización técnica.

Los valores (Andina 2014b) corporativos de la empresa son ocho. Estos se replantearon y fueron definidos como parte del plan estratégico de la compañía y validados por grupos de enfoque con los mismos trabajadores, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Pilares culturales de la empresa Andina



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Determinación de objetivos a largo plazo

El principal objetivo de la empresa es sostener un crecimiento continuo en el Perú. Según Andina (2014c), producto del análisis FODA de la empresa, para lograr la consecución de los mismos, se requiere de un enfoque estratégico ofensivo, que supone utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Así, las prioridades estratégicas comprenden el crecimiento y diversificación del negocio, la gestión operativa y satisfacción del cliente, seguridad, salud

ocupacional, medioambiente, relaciones comunitarias y la gestión del talento. Para lograrlo, se contemplan los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivo A: consolidar el crecimiento de la venta en un 20% anual y un margen operativo del 15%. Los indicadores que guían el cumplimiento de las estrategias para lograr este objetivo se detallan a continuación:
 - Electricidad: mayor venta en los servicios actuales e ingresar a LT 500 KV.
 - Minería e hidrocarburos: incrementar ventas a clientes actuales ampliando las áreas de servicio y captando nuevos clientes.
 - Civiles. implementar el equipo para la unidad de negocio y captar nuevos clientes.
 - Concesiones IP y O x I: inicio y desarrollo de nuevas modalidades.

- Objetivo B: asegurar el cumplimiento en calidad, plazo, costo y la satisfacción del cliente. Para lograr el presente objetivo, se realiza la optimización y sistematización de todos los procesos involucrados en la cadena de valor de los proyectos con las siguientes iniciativas:
 - Mejorar y sistematizar el proceso de gestión de los proyectos e implementar una planificación proactiva de recursos en proyectos de alta probabilidad de adjudicación (75%)
 - Mejora del uso del SAP liderado por el jefe de proyecto.
 - Mejorar el proceso de aseguramiento de la calidad.
 - Mejorar el proceso de reclutamiento y selección.
 - Mejorar la identificación de materiales críticos.
 - Sistematizar el reporte de servicio y producto no conforme.
 - Estandarizar y formalizar la encuesta de satisfacción del cliente.

- Objetivo C: ser reconocidos como una empresa socialmente responsable interna y externamente. Para lograr este objetivo, se ejecutan las estrategias:
 - Generar una cultura de seguridad y de medioambiente preventiva y proactiva.
 - Generar una cultura de desarrollo sostenible preventiva y proactiva.
 - Brindar oportunidades recreativas, profesionales, laborales y empresariales a las comunidades.

- Objetivo D: atraer, desarrollar y retener el talento. Para lograr este objetivo, se ejecutan las siguientes estrategias:
 - Brindar al trabajador estabilidad, horizontalidad en el trato y un ambiente de empresa–familia.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo, se lleva a cabo un análisis de las variables comprendidas en el macroentorno de la empresa bajo el modelo PESTEL y del microentorno de la misma, constituido por las cinco fuerzas de Porter. De este modo, se desea encontrar los factores que permitan identificar las oportunidades y amenazas para tomar decisiones idóneas para dirigir con éxito la empresa en el entorno donde desarrolla su actividad económica. De tal manera, se busca poder entender el ámbito donde el área de gestión humana se desenvuelve según el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factor	Descripción	Tendencia	Impacto en el negocio	Calificación
Factores políticos	El país se encuentra en un contexto de inestabilidad política, lo que tiene un impacto negativo en el mercado de la construcción.	Situación política inestable.	El marco político se muestra inestable y con pocas perspectivas.	Amenaza
Factores económicos	La economía nacional se encuentra macroeconómicamente en crecimiento, con una proyección de desarrollo el año 2018 de 4% según el Fondo Monetario Internacional (FMI 2018). Esto genera confianza de inversión privada en todos los sectores, incluyendo el de construcción.	Economía nacional en crecimiento. La economía peruana es atractiva para la inversión privada, al igual que el sector de construcción.	Positivo. Las condiciones económicas se presentan estables y con perspectivas de crecimiento en el país.	Oportunidad
Factores sociales	Según la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la PCM (2018), existen 196 conflictos a nivel nacional. El 41% es en relación con la minería; el 12%, en relación a la gestión de bienes y servicios públicos. Las regiones con más conflictos son Ancash, Cusco, Loreto y Apurímac.	Los conflictos sociales generan paralización de obras y proyectos de construcción, que suponen pérdidas para el Estado y la empresa.	Negativo. Los conflictos sociales han generado retrasos en los proyectos y paralización de obras.	Amenaza.
Factores tecnológicos	Según Vega (2018), la inteligencia artificial, la impresión 3D y transporte autónomo favorecen el desempeño de las empresas en el siglo 21.	La tecnología evoluciona continuamente y genera nuevos <i>software</i> y equipos para mejorar los	Positivo. La tecnología hace que los procesos se desarrollen con eficiencia y eficacia con los	Oportunidad.

Factor	Descripción	Tendencia	Impacto en el negocio	Calificación
		procesos.	software y equipos de última generación.	
Factores ecológicos	No es posible separar temas relacionados con el crecimiento económico y social sin un adecuado manejo de la ecología y el cuidado del medio ambiente, pues comprenden factores importantes para la sostenibilidad de las empresas.	El Estado y organismo no gubernamentales han establecido leyes y buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente. Además, han sancionado las malas prácticas.	Positivo. Las empresas actualmente manejan sistemas de gestión integrado para preservar el medio ambiente. Así, se logra que sus procesos sean eficientes y conserven los recursos naturales del país.	Oportunidad
Factores legales	La construcción y las obras de electricidad deben ceñirse al marco legal vigente.	La tendencia en el mundo es realizar los negocios de una manera ética, responsable y respetando el marco legal.	Positivo. Brinda mayor oportunidad a las empresas para competir de manera justa y transparente. Así, prevalecen la calidad y el servicio.	Oportunidad.

Fuente: Elaboración propia, 2018

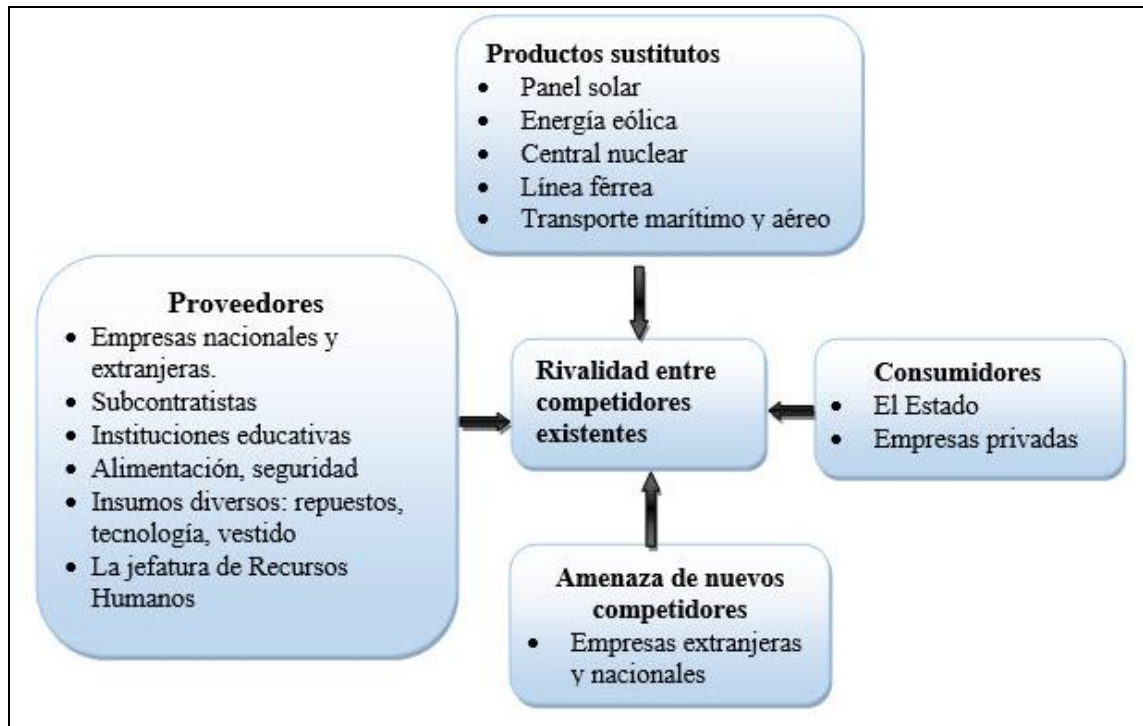
Los factores sociales y políticos representan una amenaza, dado que los conflictos sociales impiden el normal desarrollo de los proyectos de construcción al paralizar las obras y generar un mayor costo para la empresa. Asimismo, la inestabilidad política produce desconfianza para la inversión privada.

2. Análisis del microentorno

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter define los vectores que especifican y regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector. Dichas fuerzas se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base de Porter, 1980).

2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Una amenaza importante que se muestra a un nivel alto en el sector construcción se encuentra relacionada con la existencia del ingreso de nuevas empresas en el rubro, tanto del medio local como empresas extranjeras. Debido a que el alto nivel de capital de las empresas extranjeras y algunas nacionales y la tecnología de punta hace que se eleve el nivel de competitividad.

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

En el sector construcción, los proveedores directos tienen alto nivel de poder negociación. En cuanto a los proveedores indirectos, el poder de negociación es bajo, dado que existen, en el mercado, otras empresas que brindan el mismo servicio.

2.1.3 Poder de negociación de los compradores

En este sector, los clientes tienen un poder alto de negociación, debido a la competencia y la variedad de empresas que se presentan en las licitaciones del Estado y la empresa privada.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Existen productos sustitutos como la energía eólica; centrales nucleares; paneles solares; líneas férreas; transporte marítimo, fluvial y aéreo.

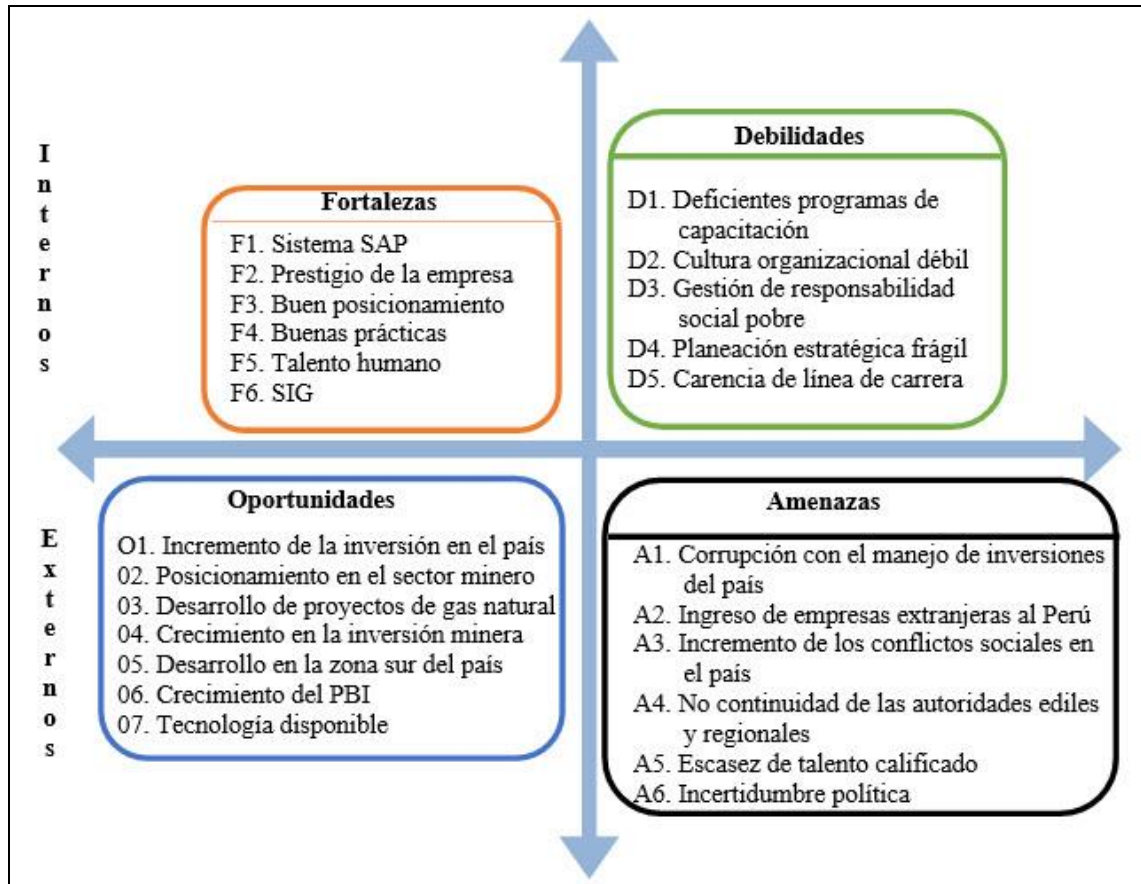
2.1.5 Rivalidad entre competidores

En lo que respecta a la industria de la construcción, la rivalidad entre los competidores es de alto grado, lo que genera bajos márgenes de utilidad en la ejecución de proyectos de construcción. Las empresas de mayor envergadura son más competitivas debido a sus capacidades organizacionales, humanas y de tecnología, que les permiten ser más rentables.

Capítulo V. Análisis interno de la organización.

Andina es una empresa de capitales peruanos, cuenta con ventas que han mostrado una tendencia creciente como respuesta a nuevos proyectos de mayor envergadura. En el siguiente gráfico se observa su FODA.

Gráfico 5. FODA de Andina



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1. Modelo de negocio de la empresa constructora

Este modelo busca describir de cómo la organización crea, entrega y captura valor, respondiendo a las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿a quién?, ¿con qué recursos? Lo que constituye una gran forma de diferenciarse de la competencia a través de la innovación permanente. En Andina, coexisten la tercerización e intermediación de servicios; por lo que amerita un modelo de negocio distinto según cada tipo servicio, los mismos que se ilustran en el gráfico 6 y 7 respectivamente.

Gráfico 6. Modelo *Canvas* como empresa tercerizadora

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Entidades gubernamentales Los trabajadores Contratistas. Proveedores	Construcción de infraestructura vial Recursos clave Personal Recursos tecnológicos Recursos económicos	Ejecutar los proyectos de infraestructura vial en el 85% del costo y en el 70% el tiempo establecido con el cliente respecto de la competencia.	Difusión de las ventajas de ejecutar los proyectos. Relación de negocios bajo el modelo ganar-ganar. Administrador de contratos. Canales La Gerencia Comercial	Organismos gubernamentales.
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Costos de Mantenimiento de maquinaria Costos de arriendo de maquinaria Costo de combustible Costos administrativos/ oficinas y personal Costos de materiales. Costos logísticos. Costos financieros		Proyectos de infraestructura vial		

Gráfico 7. Modelo *Canvas* como empresa intermediadora

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Empresas mineras Los trabajadores Contratistas. Proveedores	Transporte de energía Transmisión de energía Mantenimiento minero Recursos clave Personal Recursos tecnológicos Recursos económicos	Hacer los mantenimientos en el 70% del tiempo establecido con el cliente respecto de la competencia.	Difusión de las ventajas de ejecutar los proyectos. Relación de negocios bajo el modelo ganar-ganar. Administrador de contratos. Canales La Gerencia Comercial	Empresas privadas.
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Costos de Mantenimiento de maquinaria Costos de arriendo de maquinaria Costo de combustible Costos administrativos/ oficinas y personal Costos de materiales. Costos logísticos. Costos financieros		Proyectos de transmisión y transporte de energía eléctrica y mantenimiento minero.		

Fuente: Elaboración: propia, 2018 (sobre la base de Ardila, 2012).

2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite determinar qué actividades, procesos o áreas son las que generan valor a la organización. Esta se encuentra constituida por actividades primarias y de apoyo. Este tipo de actividades brinda soporte a las áreas primarias. Así, se determina que la cadena de valor de la empresa constructora está constituida según los tipos de servicios que brinda; que son de intermediación y tercerización, los mismos que se muestran en los gráficos 8 y 9 respectivamente:

Gráfico 8. Cadena de valor de Andina como empresa intermediadora

Actividades de soporte				
Infraestructura de la empresa. Cuenta con distintas sedes en Lima. En Santa Luisa se encuentra la oficina principal; en San Isidro, la oficina administrativa; y en Trapiche, el almacén.				
Gestión de recursos humanos. Promueve el desarrollo de talento basado en la meritocracia.				
Desarrollo tecnológico. SAP.				
Abastecimiento. Cuenta con un sistema de abastecimiento que soporta toda la operación.				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Postventa
Abastecimiento directo de insumos, de bienes y servicios.	Ejecución de obras de infraestructura de transmisión y transporte de energía eléctrica.	Entrega de obras de infraestructura de transmisión y transporte de energía eléctrica.	Revistas de comunicación. Gerencia comercial. <i>Merchandising</i>	Administrador de contratos
Actividades primarias				

M
a
r
g
e
n

Gráfico 9. Cadena de valor de Andina como empresa tercerizadora

Actividades de soporte				
Infraestructura de la empresa. Cuenta con distintas sedes en Lima. En Santa Luisa se encuentra la oficina principal; en San Isidro, la oficina administrativa; y en Trapiche, el almacén.				
Gestión de recursos humanos. Promueve el desarrollo de talento basado en la meritocracia.				
Desarrollo tecnológico. SAP.				
Abastecimiento. Cuenta con un sistema de abastecimiento que soporta toda la operación.				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Postventa
Abastecimiento directo de insumos, de bienes y servicios.	Ejecución de obras de infraestructura vial	Entrega de obras de infraestructura, vial.	Revistas de comunicación. Gerencia comercial. <i>Merchandising</i>	Administrador de contratos
Actividades primarias				

Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base de Andina, 2014c)

M
a
r
g
e
n

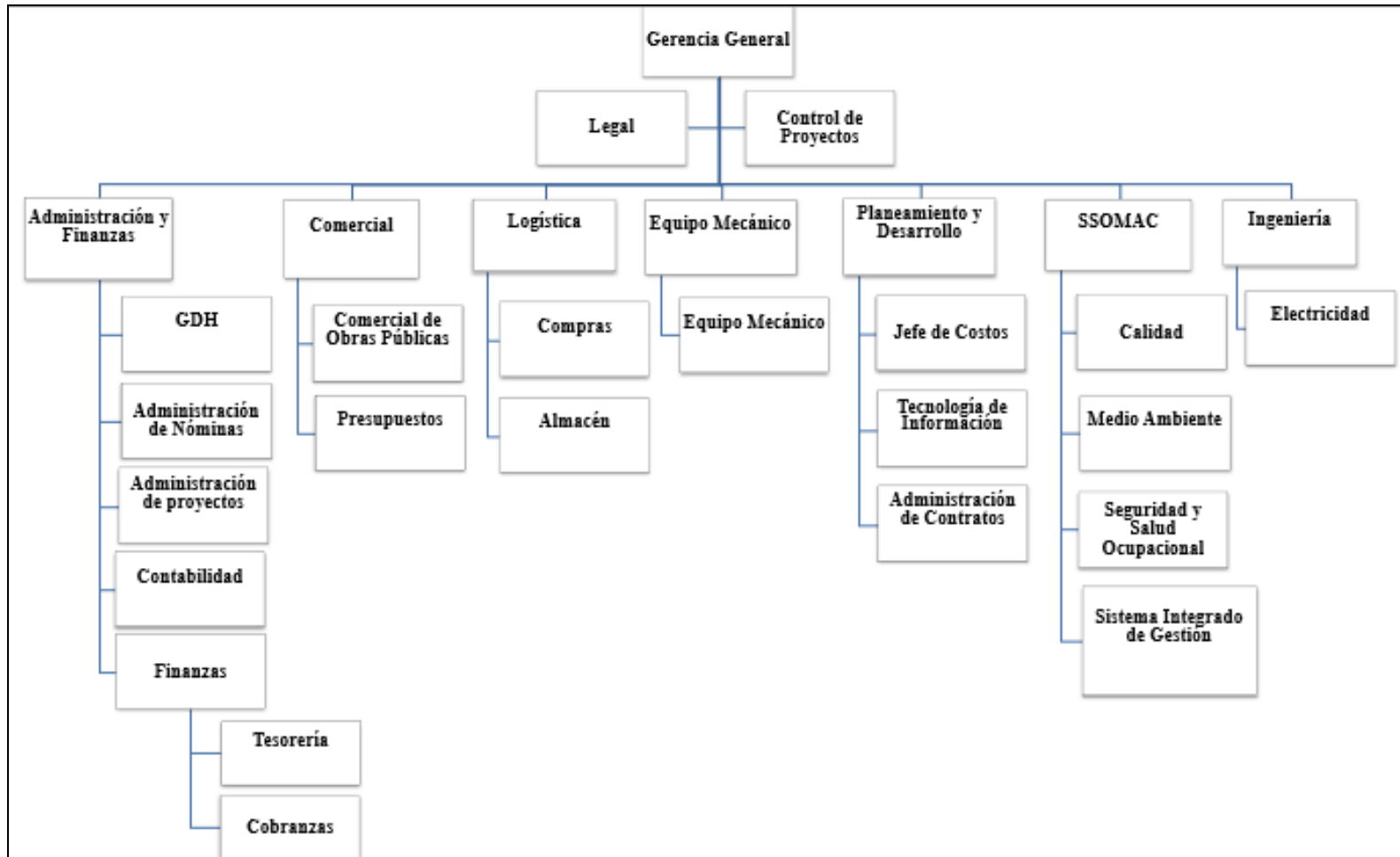
3. Ventaja competitiva y fuentes de ventaja

A continuación, se presentan las ventajas competitivas de ANDINA: (1) liderazgo en costos, la empresa brinda servicios al menor costo en el mercado de la construcción a fin de lograr una diferenciación; y (2) liderazgo de producto, la empresa cuenta con el *know how* para ejecutar proyectos únicos, con valor agregado para el cliente, difícil de imitar por la competencia en el mercado peruano de la construcción.

4. Estructura organizacional

La empresa Andina se encuentra liderada por el gerente general. A este mismo, se reportan siete gerencias de división, tal como se observa en gráfico 8. Adicionalmente, se sabe que la organización cuenta con, aproximadamente, 3000 empleados que laboran en los diferentes proyectos a nivel nacional.

Gráfico 10. Organigrama general de la compañía

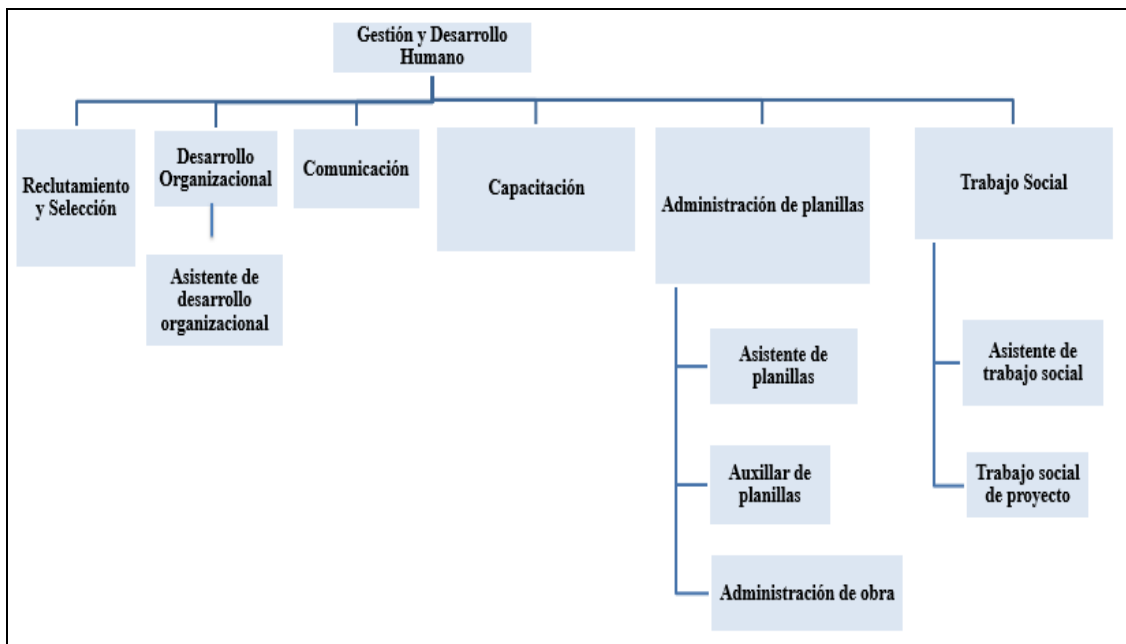


Elaboración: Andina, 2014c.

5. Área de gestión de personas

Conocer la estructura de Recursos Humanos permite alinear las estrategias a la estructura y estrategia organizacional.

Gráfico 11. Organigrama de Gestión y Desarrollo Humano



Elaboración: Andina, 2014c.

La oficina de Gestión y Desarrollo Humano está organizada en seis áreas. Asimismo, el proceso de gestión de desempeño se encuentra bajo la responsabilidad del área de Desarrollo Organizacional. En el mismo se puede observar las competencias seleccionadas para la aplicación de la evaluación de desempeño en la empresa.

- i. **Reclutamiento y selección:** reclutamiento y selección del talento en la compañía
- ii. **Desarrollo organizacional:** diseño de la estrategia de desarrollo, gestión de la cultura y de desempeño

Competencias por evaluar en Andina:

- Competencias genéricas
 - Comunicación
 - Compromiso
 - Trabajo en equipo

- Competencias específicas
 - Capacidad analítica
 - Pensamiento estratégico
 - Liderazgo
 - Orientación a los resultados
 - Toma de decisiones
- Competencias administrativas
 - Puntualidad
 - Dirección de reuniones
- Competencias técnicas
 - Calidad en su trabajo
 - Conocimientos
 - Experiencia

iii. Administración de planillas: compensación y administración de las políticas de pago

iv. Trabajo social: administración de beneficios, subsidios y políticas de salud

v. Comunicación: políticas de comunicación interna y externa

vi. Capacitación: políticas y planes de capacitación integral

La gestión y desarrollo humano tiene como misión <<generar estrategias de desarrollo de las capacidades organizacionales que favorezcan el crecimiento del potencial de las personas y del negocio, en concordancia con la estrategia de la empresa>> (Andina 2014c: 20). De manera similar, el área ha declarado su visión: <<ser considerados como un equipo experto y aliado estratégico, en permanente innovación; capaz de atender con acciones exitosas para el logro de los proyectos de la empresa>> (Andina 2014c: 21).

Las principales funciones del área de desarrollo son las siguientes:

- Liderar los procesos de evaluación de desempeño por competencias y objetivos.
- Capacitar a los clientes internos en la evaluación de competencias y objetivos.
- Desarrollar líneas de acción para la retroalimentación y mejora continua.
- Desarrollar el alineamiento del desempeño con las remuneraciones.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Desarrollo de línea de carrera.

Capítulo VI. Estudio de campo

1. Naturaleza del estudio

La naturaleza del estudio es de característica descriptivo-analítica.

2. Metodología

Se definieron los niveles y familias de puestos en la organización que se incorporan al sistema de evaluación de desempeño. Asimismo, se diseñó el modelo de competencias, comportamientos por evaluar y asignación de pesos según el puesto y el tipo de evaluador. Además, se confeccionó la escala gráfica de evaluación con grados de conducta, niveles de calificación y frecuencia de presentación de dicha competencia. Las competencias se eligieron de un directorio a través del criterio de jueces expertos hasta la comunicación de los resultados. Asimismo, el presente trabajo se basó en la aplicación de la escala a 480 empleados en los proyectos de electricidad y obras de infraestructura que ejecuta la empresa; la misma se administró para identificar el desempeño y potencial de los mismos. Los instrumentos fueron diseñados como formularios de evaluación de competencias (ver anexos 1, 2 y 3) y objetivos. Finalmente, los reportes de evaluación son de tipo individual y de resultados de desempeño grupal sobre la base del modelo de evaluación 360°. En la tabla 2, se muestran las características de la población:

Tabla 2. Características de la muestra

VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	392	82%
Femenino	88	18%
Edad promedio	41	9%
Generación X	221	46%
Generación Y	220	46%
<i>Baby boomers</i>	39	8%

Elaboración: Andina, 2014c.

Dentro de la evaluación, no se consideró al personal operativo. Así, la muestra está constituida por los siguientes puestos: gerente general, gerentes, jefes de área, residentes de proyecto, analistas, profesionales, administradores de obra, supervisores, coordinadores, monitores,

asistentes, secretarias, practicantes y auxiliares. Además, se elaboraron las matrices de evaluadores y evaluados por proyectos y áreas. Luego, se diseñaron los baremos y las categorías por puesto. Cabe destacar que la distribución de los evaluados se da por nivel jerárquico y por familias de puestos y se establece sólo para efectos de la evaluación de desempeño.

2.1 Perfil de los evaluadores

Los evaluados y evaluadores son personas que tienen seis meses de permanencia como mínimo en la organización con la finalidad de obtener una visión global a cerca del desempeño del colaborador. En todos los casos, sin excepción, el evaluador debe ser una persona que interactúa frecuentemente con el evaluado en el trabajo y que, por lo tanto, se encuentra en la capacidad de emitir juicios sobre los comportamientos de este. De este modo, se entiende que los evaluadores deben poseer las siguientes características: liderazgo para conducir a las personas y los procesos, y alineamiento con la estrategia de la institución.

De otro lado, se elaboró material que incluye el manual de evaluación de desempeño con información básica sobre el proceso de evaluación, contenido acerca de retroalimentación del evaluado y evaluación objetiva. Asimismo, se diseñaron los formularios de evaluación de competencias, cuestionario que incluye las competencias por evaluar y los comportamientos que lo reflejan. Además, se hace uso de una escala de valoración tipo *Likert*, que califica cada conducta de 1– 4 grado (en este caso, 1 es insuficiencia en el dominio de la competencia y 4 es la excelencia en el dominio de la competencia. El cuestionario contiene una pregunta que evalúa la frecuencia de la competencia. De igual modo, contiene una sección de preguntas cualitativas. También, se determinó que la cantidad de evaluadores es de cuatro como mínimo y doce como máximo (ver anexos 1, 2 y 3).

2.2 Hoja para tabulación

Se utiliza Excel con el fin de garantizar la objetividad de los resultados. La hoja para tabulación comprende la evaluación de sí mismo con un peso de 5%, la evaluación del superior con un peso de 55%, la evaluación de sus pares con peso de 25% y la evaluación de sus supervisados con un peso de 15%. Asimismo, contiene las siguientes competencias evaluadas: competencias específicas con peso de 35%, competencias generales con un peso de 25%, competencias administrativas con un peso de 10% y competencias técnicas con un peso de 30%. Esta herramienta permite obtener los reportes individuales y reportes gerenciales (ver anexos 4 y 7)

Asimismo, se calcula el resultado global de evaluación de competencias y objetivos o resultados según la clasificación de acuerdo al puntaje alcanzado por cada uno de los empleados evaluados. El cálculo se realiza sobre la base de los rangos de porcentaje de los resultados de la evaluación de desempeño que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Baremos

Puestos		Leyenda
Gerentes, jefes, residentes.	86-100	Superior
	71-85	Alto
	60-70	Promedio
	40-59	Bajo
	17-39	Deficiente
Analistas, profesionales, administradores, supervisores, coordinadores	86-100	Superior
	66-85	Alto
	46-65	Promedio
	26-45	Bajo
	17-25	Deficiente
Monitores, asistentes, secretaria	80-100	Superior
	60-79	Alto
	40-59	Promedio
	24-39	Bajo
	17-23	Deficiente
Practicantes, auxiliares	70-100	Superior
	50-69	Alto
	30-49	Promedio
	20-29	Bajo
	17-19	Deficiente

Fuente. Elaboración propia, 2014.

El desempeño por competencias del trabajador se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 \text{DPC} = & [(FCEE_{xPxFxP1} + FCEE_{xPxFxP2} + FCEE_{xPxFxP3} + FCEE_{xPxFxP4}) \times 35\% + \\
 & (FCEG_{xPxFxP1} + FCEG_{xPxFxP2} + FCEG_{xPxFxP3} + FCEG_{xPxFxP4}) \times 25\% + \\
 & (FCEA_{xPxFxP1} + FCEA_{xPxFxP2} + FCEA_{xPxFxP3} + FCEA_{xPxFxP4}) \times 10\% + \\
 & (FCET_{xPxFxP1} + FCET_{xPxFxP2} + FCET_{xPxFxP3} + FCET_{xPxFxP4}) \times 30\%]
 \end{aligned}$$

Donde:

FCEE: Factores clave de evaluación específica (35%)

FCEG: Factores clave de evaluación general (25%)

FCEA: Factores claves de evaluación administrativa (10%)

FCET: Factores clave de evaluación técnica (30%)

P1: Peso asignado a la evaluación de sí mismo (5%)

P2: Peso asignado a la evaluación de los pares (25%)

P3: Peso asignado a la evaluación del superior (55%)

P4: Peso asignado a la evaluación de supervisados (15%)

P: Puntaje

F: Frecuencia

Con el fin de que el evaluador y evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, se definen los diferentes niveles de desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas. Para esto, se debe tener en cuenta los factores clave de éxito: superior, alto, normal, intermedio, insuficiente.

Para el cálculo del desempeño por objetivos se hace uso de la siguiente fórmula:

$$\mathbf{DPO} = (\mathbf{FCEI} \times \mathbf{P1} + \mathbf{FCEIn} \times \mathbf{P2} + \mathbf{FCEN} \times \mathbf{P3} + \mathbf{FCEA} \times \mathbf{P4} + \mathbf{FCES} \times \mathbf{P5})$$

$$(\Sigma \mathbf{FCE} \times \Sigma \mathbf{D})$$

Donde:

FCEI: Cantidad de factores clave de éxito en insuficiente

FCEIn. Cantidad de factores clave de éxito en intermedio

FCEN: Cantidad de factores clave de éxito en normal

FCEA: Cantidad de factores clave de éxito en alto

FCES: Cantidad de factores clave de éxito en superior

P1: Peso asignado al desempeño insuficiente (1)

P2: Peso asignado al desempeño intermedio (2)

P3: Peso asignado al desempeño normal (3)

P4: Peso asignado al desempeño alto (4)

P4: Peso asignado al desempeño superior (5)

$\Sigma \mathbf{FCE}$: Sumatoria de factores clave de éxito asignados

$\Sigma \mathbf{D}$: Sumatoria de la cantidad de desempeño (5)

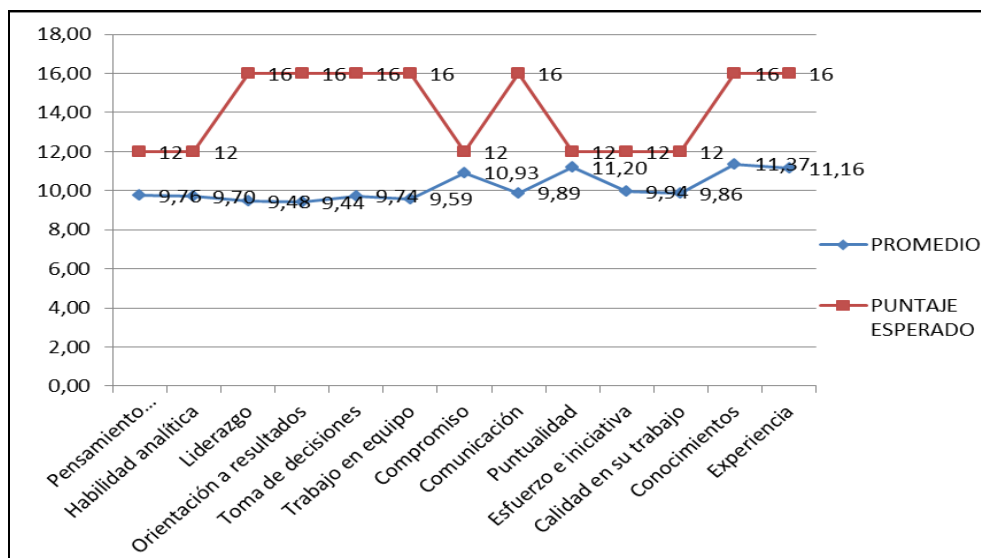
2.3 Programa de capacitación

Se lleva a cabo una presentación en PowerPoint y presentan videos relevantes al modelo de evaluación de desempeño en la organización. Asimismo, el programa contiene información sobre la génesis de las competencias, tipos de competencias, estructura y construcción de las competencias, modelos de evaluación, cómo se evalúa, quiénes evalúan, para qué sirve la evaluación, evaluación 360°, formularios a utilizar y entrega de resultados.

2.4 Los reportes de evaluación de desempeño

Se presentan los reportes individuales y gerenciales. En los resultados, se sintetiza el valor de la competencia sobre la base de un valor máximo, suficiente y obtenido. Una parte del reporte lo conforma el resultado sumario; asimismo, los reportes gerenciales están conformados por el *ranking* de puntaje alcanzado por los empleados y son entregados a sus jefes respectivos. En el siguiente, gráfico se muestran las brechas identificadas:

Gráfico 7. Brecha de potencial



Fuente. Elaboración propia, 2014.

2.5 Comunicación de resultados

Los resultados se tabulan y analizan con la finalidad de elaborar reportes individuales y gerenciales. Asimismo, se realizó una presentación general de los resultados a todas las gerencias, cuyo contenido incluye el índice general de desempeño, que es 55,61 y el perfil de

desempeño de la organización. Además, los reportes gerenciales se entregan a los jefes respectivos.

3. Objetivos

- Establecer un sistema de medición del desempeño en los trabajadores de la organización.
- Alinear la medición del desempeño con el negocio para mejorar los resultados de la organización.
- Identificar el nivel de desempeño, brechas, puestos críticos y talentos al interior de Andina.

Capítulo VII. Formulación de estrategias de gestión de personas.

1. Análisis FODA

Para la elaboración de las estrategias, se hace uso del análisis FODA, expuesto en el capítulo V y, sobre la base de las brechas identificadas en la evaluación, se resaltan las principales estrategias.

Tabla 4. Opciones estratégicas

F2- F3- F4- F5- O1- O2 - O4 Programa de evaluación de desempeño por competencias 360°
F2- F3- F4- F5- O1- O2- O4 Programa de evaluación de desempeño por objetivos
F1- F2- F3- F4 -F5 -F6 -O1 -O2- O3- O4- O5- O6-O7- O8 Programa de gestión de talento
F1- F2 -F3 -F4 -F5 -A2 -A3 -A5 Programa de reconocimiento y fidelización de alto desempeño
D2- D4- D5- O1- O2- O3- O4- O7 Desarrollo de un plan de línea de carrera y sucesión
D1- D2- D5- A2- A5 Programa de retroalimentación
D1 -D2 -D3 -D4 -D5 -A2 -A5 Programa de <i>coaching</i> para diamantes

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Objetivos del plan propuesto

- Generar sostenibilidad de afrente proactivo hacia el futuro del negocio y mejorar la reputación a través de la gestión del talento clave.
- Garantizar la generación de valor del capital humano.
- Minimizar los retrasos en los tiempos de ejecución de los proyectos por responsabilidad directa.
- Generar plataformas para diseñar planes de líneas de carrera y de retención.

3. Estrategias propuestas en el campo de la gestión de personas

3.1 Programa de evaluación de desempeño por competencias

En la presente evaluación, se consideran tres grupos laborales:

- i. **Nivel ejecutivo:** está constituido por quienes realizan funciones de dirección y gerencia general.
- ii. **Nivel de gerencias de división y jefaturas:** comprende el personal que realiza funciones de carácter profesional y/o jefatura de manera formal.
- iii. **Profesional y técnicos:** incluye el personal que ejecuta funciones de carácter técnico, profesional y especializado.

3.1.1 Proceso de evaluación de desempeño

La evaluación se basa en actividades que tienen que ver con el éxito de la organización:

- **Determinación de la arquitectura:** definir las familias de puestos y niveles por evaluar.
- **Diseño de los modelos de las competencias:** determinar los tipos de competencias.
- **Confección de la escala de la evaluación:** se diseña una escala de tipo *Likert* con grados y puntos.
- **Evaluación de las competencias:** determinar las competencias, conductas y definición de los pesos para cada evaluador bajo el modelo 360°.

3.2 Programa de evaluación de desempeño por objetivos

La evaluación por objetivos está sujeta al formato A (ver anexo 1); es decir, se muestra la base sobre la cual deberá sostenerse la concertación de la reunión inicial y reuniones periódicas para conversar sobre el avance del logro de los objetivos negociados. Asimismo, «la evaluación del desempeño se realizará en base a factores de evaluación que son “aspectos observables y verificables sobre los cuales el evaluador deberá sustentar la valoración de la actuación [...]”» (Servir 2016: 10).

Dentro de los factores de evaluación se definen los siguientes: (1) metas, (2) competencias: específicas, generales, administrativas y técnicas, las mismas que se muestran en capítulos anteriores.

Según Servir (2016), las metas miden el grado de consecución de los objetivos asignados, pueden ser individuales o grupales. Se derivan del plan estratégico de la empresa y de la misión y funciones del puesto. En la reunión de establecimiento de metas, se debe contemplar, sobre la

base de la técnica *Smart*: medibles, alcanzable, retador, tiempo y específicos. Además, los factores de evaluación están constituidos por dos elementos, como se muestra en el gráfico 11.

Gráfico 8. Factores de evaluación



Fuente: Elaboración: propia, 2018 (sobre la base de Servir, 2016).

3.2.1 Fases de implementación de evaluación de desempeño en la empresa

El sistema de evaluación de desempeño descrito está dirigido a los empleados de la línea de mando y profesionales de Andina. El ciclo del programa de evaluación de desempeño comprende cinco fases:

- **Planeación:** «en esta etapa se inicia el ciclo de la Gestión del Rendimiento y comprende las acciones de comunicación, sensibilización, capacitación [...]» (Servir 2016: 7).
- **Metas y competencias:** el jefe convoca a reunión de establecimiento de objetivos y compromisos con el colaborador. Las metas se elaboran bajo mutuo acuerdo y haciendo uso del Formato de evaluación por objetivos (ver anexo 1).
- **Seguimiento:** «esta es la tercera etapa del ciclo de la Gestión del Rendimiento, en la cual se realiza el monitoreo constante por parte del evaluador del cumplimiento de las metas y compromisos del evaluado seguimiento y control» (Servir 2016: 8).
- **Evaluación:** en esta fase, el evaluador ejecuta una valoración del desempeño del colaborador en base a las evidencias y dificultades observadas en la etapa de seguimiento. Se envía a Gestión de Talento Humano para su calificación, la misma que notifica al evaluado por parte del evaluador.

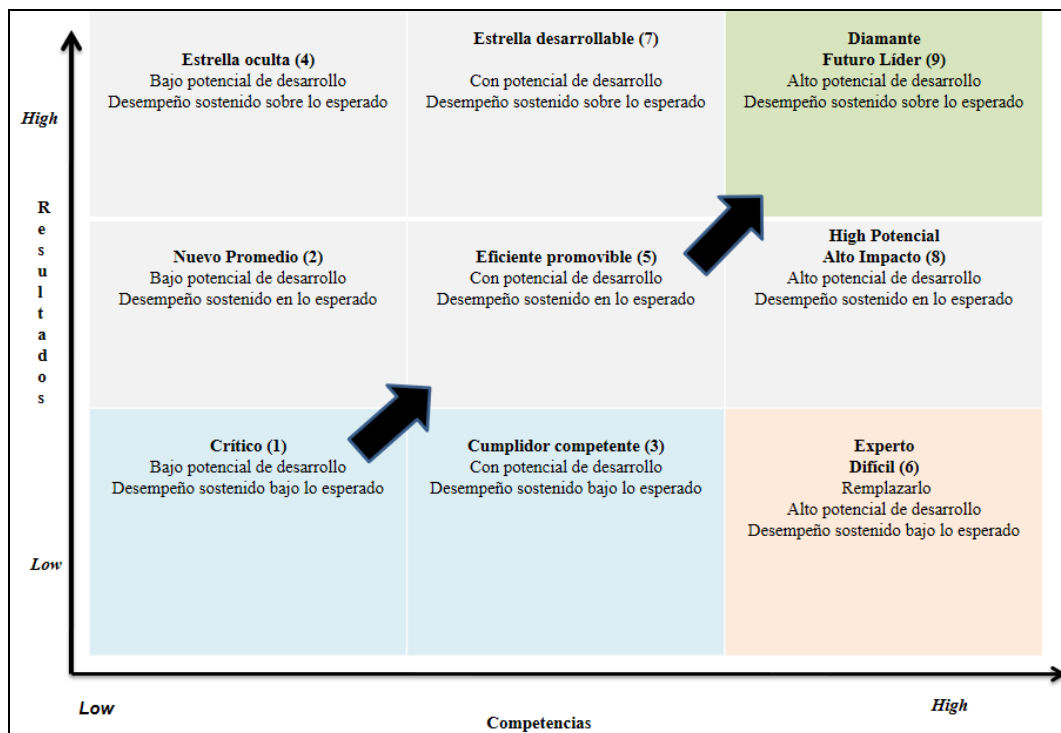
- **Retroalimentación.** En esta fase, el evaluador convoca a reunión a los evaluados para intercambiar expectativas sobre los resultados de la evaluación de desempeño. Al final, termina con el establecimiento de un plan de mejora para el evaluado.

3.3 Programa de Gestión de talento

En este apartado, se integran la evaluaciones por competencias y la evaluación por objetivos que se realiza comparando los puntajes en las dos evaluaciones. Además, se genera un consolidado de acuerdo con el siguiente *grid* del talento. Según Pérez (2014), la evaluación del desempeño es una herramienta poderosa dado que permite identificar las fortalezas y deficiencias que impactan a los resultados de cada miembro del equipo y en el logro de los objetivos generales de la compañía.

Para poder tomar decisiones con bases sólidas en la evaluación y sobre la base del logro de sus objetivos y competencias, se utiliza la matriz de las 9 cajas. Estos atributos se miden en una escala de tres niveles (bajo, moderado o alto). De la combinación de esos tres factores, resulta una cuadrícula de 3 x 3 en la que se puede clasificar a un equipo de trabajo.

Gráfico 9. Matriz de talento humano



Fuente: Elaboración: propia, 2018 (sobre la base de Pérez, 2014).

Las categorías que se manejan en esta matriz son las siguientes:

- i. Crítico: bajo potencial y desempeño debajo de lo esperado.
- ii. Cumplidor competente: potencial promedio, pero niveles de desempeño bajo.
- iii. Nuevo promedio: potencial bajo y un desempeño promedio.
- iv. Eficiente promovible: niveles promedio de potencial y su desempeño es promedio.
- v. Estrella oculta: desempeño excepcional, pero potencial de nivel bajo. Retener y reforzar.
- vi. Experto difícil: alto potencial, pero con un desempeño bajo. Retener y desarrollar.
- vii. Estrella desarrollable: empleados con alto desempeño y potencial promedio.
- viii. *High Potential*: muestran un alto potencial, pero su desempeño es promedio.
- ix. Diamante: colaboradores con altos niveles de desempeño y competencias. Vincular.

En Andina, la gestión de la presente matriz, de manera idónea, supone la base para generar líneas de carrera y sucesión de los colaboradores para alcanzar el desarrollo sostenido de la organización.

3.4 Programa de reconocimiento y fidelización de alto desempeño

En un sistema de pago por competencias, los ingresos suelen variar en función de dos factores:

- Los aumentos del pago base se sustentan en una evaluación de las competencias
- Las bonificaciones están destinadas a compensar resultados correspondientes a la performance en el periodo previo.

Esta lógica da lugar a una matriz como la que se muestra en el siguiente gráfico, que muestra una modalidad de revisión de haberes en la que se combinan la evaluación de las competencias con los resultados del periodo. Así, se tiene lo siguiente:

- Los incrementos del pago base son cero (Bo) para competencias bajas, independientemente de los resultados alcanzados.
- Para las competencias promedio y altas, los ajustes de la base guardan correspondencia con los resultados (B y B+).

A una performance insuficiente, corresponde un pago variable de cero (Vo). Para resultados suficientes y superiores, las bonificaciones guardan correlación con los niveles de competencias (V y V+). El gráfico 12 muestra cómo se busca graduar los aumentos de haberes y la

compensación de la performance con el fin de lograr un equilibrio entre el reconocimiento del potencial de los individuos y sus logros en determinado periodo.

Gráfico 10. Propuesta de reconocimiento

		Legenda		
		B: incremento de pago base. Bo=cero, B- = reducido, B = medio, B+ = superior V: bono Vo=cero, V- = reducido, V =medio, V+ = superior		
R E S U L T A D O S	Superiores	Bo V	B V+	B+ V+
	Suficientes	Bo V-	B V	B+ V
	Insuficientes	Bo Vo	B- Vo	B- Vo
		Bajas	Promedio	Altas
		COMPETENCIAS		

Fuente: Elaboracion propia, 2018 (Andina, 2014).

Según Zárate y Sumarán (2015), el reconocimiento genera motivación en los colaboradores. Por eso, en Andina es relevante desarrollar una cultura de reconocimiento generando las siguientes estrategias.

- Aumento de los resultados organizacionales
 - Desarrollo de la empresa: se reconoce al equipo, área o proyecto que contribuya al aumento de ingresos o reducción de costos de Andina, así como al crecimiento de la misma.
 - Desempeño elevado de obreros: reconocer e incentivar el desempeño de los operarios en seguridad, cuidados de equipos y
- Logros altos: reconocer al trabajador que superó las metas esperadas.
 - Cumplimiento de producción: orientado al décimo superior de operadores de volquete, soldadores. Su periodicidad es trimestral.
 - Seguridad: reconocer a la gerencia o proyecto con menor índice de incidentes y accidentes. Se realiza de manera trimestral.

3.5 Desarrollo de un plan de línea de carrera y sucesión

La línea de carrera se diseña sobre la base de la matriz de gestión de talento humano o *nine box*. Según Alles (2008), el plan de carrera como es el diseño de un esquema teórico que está constituido por una serie de requisitos que el colaborador deberá transitar de un nivel a otro desde una posición inicial. Asimismo, refiere que los pasos fundamentales para establecer un plan de carrera son los siguientes.

3.5.1 Conocer las metas personales y profesionales de los empleados

Ello permitirá diseñar planes ajustado a sus necesidades al establecer un panorama de motivación para el colaborador.

3.5.2 Integrar las expectativas profesionales con las de la organización

Generar en la empresa un ajuste de las aspiraciones de los colaboradores al nivel de la filosofía empresarial.

3.5.3 Identificar puestos

Se debe identificar cuáles son los puestos críticos y las personas clave para motivar, capacitar, entrenar y ascender.

3.5.4 Diseñar rutas de carrera

Diseñar la ruta en forma ascendente, horizontal, desplazamiento lateral, realineamiento, etc.

3.5.5 Orientar el plan de carrera hacia metas reales

Evaluar el grado de factibilidad de acuerdo a la realidad de la empresa.

3.5.6 Comunicación del plan de carrera

Difundir el plan de carrera a todos los colaboradores.

3.6 Programa de retroalimentación

3.6.1 Retroalimentación

La información debe ser comunicada al colaborador con la finalidad de dar a conocer el avance de su proceso de aprendizaje y de las mejoras por realizar (Jaming 2012). Por otro lado, se encuentra el proceso dialógico, instancia en la que el supervisor o líder y el colaborador reciben información del proceso de desempeño y aprendizaje (Link Consulting 2004). Según (Chiavenato 2000: 390- 391), los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo a través de una comunicación precisa de su nivel de desempeño.
- Dar retroalimentación destacando sus fortalezas y sus debilidades.
- Discutir activamente los planes de acción para reducir la brecha identificada.
- Generar relaciones interpersonales intensas entre jefes y subordinados.
- Reducir las tensiones, discrepancias, ansiedades e incertidumbres.

Según Alles (2008), el evaluador se debe organizar para la evaluación de desempeño de la siguiente manera: antes de la entrevista, durante y después de la misma.

- **Antes de la entrevista:** organizar la entrevista y brindar al empleado una copia de los formularios de revisión de desempeño con una semana de anticipación y revisar los resultados del empleado en los últimos seis meses.
- **Durante la entrevista:** desarrollar un clima positivo, sin estar a la defensiva y en ánimo de resolver los problemas de una manera constructiva y con argumentos objetivos.
- **Después de la entrevista:** el empleado prepara un resumen de lo que se habló, en especial los compromisos, hacer cambio de objetivos, si se requiere, y diseñar un plan de acción.

3.7 Programa de *coaching* ejecutivo para diamantes

Sobre la base de las brechas identificadas, se propone e implementa un programa de *coaching*. Según Alvarado (2014), las fases para emprender un proceso de *coaching* para ejecutivos es del siguiente modo:

3.7.1 Lineamientos metodológicos

- **Desarrollo integral de las competencias:** un directivo logra un incremento sostenido en su desempeño si desarrolla sus competencias clave en sus tres dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes.
- **Orientación a la acción:** comprende generar aprendizajes a partir de acciones observables que permitan obtener evidencias de sus logros posibles de medición.
- **Enfoque en resultados:** supone verificar el retorno de la inversión sobre la base de las intervenciones de *coaching*.
- **Proceso continuo:** supone implementar el proceso alineado a las políticas y prácticas que la empresa tiene implementado.

3.7.2 Fases del proceso de *coaching*

- **Reunión inicial con el ejecutivo:** tiene por finalidad diagnosticar el nivel de compromiso de la organización, el jefe y los ejecutivos con el programa.
- **Definición de indicadores:** se ejecuta en una reunión con los líderes de la organización. Asimismo, se identifican percepciones, los indicadores y las competencias por cambiar.
- **Reforzamiento:** consiste en reconocer las buenas prácticas, las acciones que favorecen la performance del ejecutivo y el logro de resultados.
- **Sostenimiento:** comprende lograr la competitividad gracias a la capacidad de sostener los resultados a mediano y largo plazo.

4. Plan de implementación, monitoreo y control

El presente plan se organiza del siguiente modo:

Gráfico 11. Plan de implementación, monitoreo y control

Etapa	Estrategia	Acción	Resultados esperados	Años/meses	Año I -II -III -IV														
					Responsable	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
I. Planificación	Comunicación	Plan de comunicación: diseñar acciones de comunicación a toda la organización sobre el sistema de gestión del desempeño	Facilitar, elaborar, impulsar y mantener la visión del área de Gestión y Desarrollo Humano.	Gestión y Desarrollo Humano															
	Sensibilización	Sensibilización a los colaboradores y líderes: se ejecuta sesiones en las áreas y proyectos.	Lograr la participación activa de los proyectos mejorando la imagen y percepción del área.																
	Capacitación	Programa de capacitación: se realiza en todos los proyectos (qué, cómo, cuándo, quiénes, informes y resultados de la evaluación).	Lograr que los colaboradores aprendan sobre el sistema de gestión del desempeño.																
II. Metas y competencias	Comunicación y liderazgo	Entrega de formatos de concertación de objetivos: elaboración de compromisos entre el jefe y el colaborador. Se envía los formatos de evaluación por competencias a los evaluadores.	Involucrar el área de Sistemas en la gestión del proyecto. Lograr que evaluadores y evaluados realicen una evaluación objetiva.	Gerencia, jefaturas, Gerencias de proyectos.															

Etapa	Estrategia	Acción	Resultados esperados	Años/meses	Año I -II -III -IV														
					Responsable	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
III. Seguimiento	Liderazgo	Monitoreo: seguimiento constante de parte del evaluador y del área de GDH.	Identificar los indicadores que debemos potenciar en los colaboradores de la empresa.	Gestión y Desarrollo Humano, Gerencia, jefaturas, Gerencias.															
		Recoger de evidencias: esta información es de utilidad para emprender acciones mejora o corrección de los avances.	Cambiar conductas a través de la orientación de los colaboradores con el fin de disminuir brechas en el puesto.																
		Motivar y orientar: es un rol del evaluador y del área de Gestión y Desarrollo Humano para alinear los comportamientos a la estrategia de la empresa.	Disminuir errores en el desempeño de las funciones de los colaboradores.																
IV. Evaluación	Comunicación y liderazgo.	Valoración del desempeño: el evaluador ejecuta una valoración del desempeño.	Lograr que todos los colaboradores posean los resultados de su evaluación.	Gestión y Desarrollo Humano, Gerencia, jefaturas, Gerencias de proyectos.															
		Calificación: el área de Gestión y Desarrollo Humano realiza la calificación.																	
		Notificación: se envía los resultados de su evaluación.																	

Etapa	Estrategia	Acción	Resultados esperados	Responsable	Años/meses													
					Año I -II -III -IV													
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
V. Retroalimentación	Comunicación y liderazgo.	Desarrollo y calendarización del programa de retroalimentación	Planificar y organizar los tiempos de disposición de los colaboradores. Alinear los resultados y brechas de los colaboradores con los planes de acción individual y grupal.	Gestión y Desarrollo Humano, Gerencia, jefaturas, Gerencias de proyectos.														
		Formación: para la transmisión de los resultados a los directivos	Lograr explicar los resultados a la plana directiva.															
		Implementar el plan acción: para mejorar el rendimiento y las competencias.	Generación de acciones correctivas.															
		Medición y seguimiento: medición de los indicadores de impacto a través de técnicas como entrevistas a los colaboradores.	Fortalecer habilidades que incrementen el rendimiento y mantengan las conductas deseadas.															

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Indicadores de impacto

Los indicadores de impacto se muestran en la tabla 5. Estos permitirán medir la gestión del desempeño del talento humano en la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales. Dicho de otro modo, esta acción implica formular estrategias de desarrollo, retención y atracción de talento idóneo. Asimismo, se conoce que hacer gestión del liderazgo de las personas clave mejora el clima laboral y construye una cultura sólida que facilita la retención del talento y utilización de sus capacidades a plenitud en el desarrollo de sus funciones en su puesto de trabajo.

Tabla 5. Indicadores de impacto

Item	Indicadores	Base	Metas			
		Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Clima laboral	70%	75%	80%	80%	80%
2	Personal con alto desempeño	17%	25%	30%	35%	40%
3	Índice de liderazgo	15%	20%	25%	30%	35%
4	Índice de cultura	N.D.	60%	80%	80%	80%
5	Rotación de puestos clave	N.D.	15%	10%	5%	3%
6	ROI de capital humano	145%	180%	200%	220%	240%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Presupuesto

La inversión para el primer año de implementación del sistema de evaluación de desempeño es de \$ 694.385,60 dólares. Esta suma representa el 8,29% de los gastos de administración, los mismos que significan el 7% de los ingresos totales de Andina. En la tabla 6, se observa el detalle:

Tabla 6. Presupuesto

Ítem	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Monto en dólares
1	Desarrollo.	18.333	18.333	18.333	13.333	13.333	31.333	16.333	16.333	16.333	16.333	23.333	38.333	240.000
1.1	Coaching	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	160.000
1.2	Clima y cultura						15.000						15.000	30.000
1.3	Desempeño						3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	21.000
1.4	Capacitación	5.000	5.000	5.000										15.000
1.5	Feedback.											7.000	7.000	14.000
2	Motivación												75.571,2	75.571,2
2.1	Reconocimiento												75.571,20	75.571,2
3	Comunicación	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
3.1	Sesibilización.	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
4	Costo de personal	21451,2	21451,2	21451,2	21451,2	21451	21451	21451,2	21451,2	21451,2	21451,2	21451,2	21451,2	257.414,4
4.1	Equipo de implementación	19680	19680	19680	1 9680	19680	19680	19680	19680	19680	19680	19680	19680	236.160
4.2	Costos laborales	1771	1771,2	1771,2	1771,2	1771,2	1771,2	1771,2	1771,2	1771,2	1771,2	1771,2	1771,2	21.254,40
5	Gastos	6.950	6.950	6.950	4.950	6.950	4.950	4.950	6.950	4.950	4.950	4.950	6.950	71.400
5.1	Transporte aéreo	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	43.200
5.2	Alojamiento	2.000	2.000	2.000		2.000			2.000				2.000	12.000
5.3	Manutención	1.350	S/1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	16.200
	TOTAL	50.901	50.901	50.901	43.901	45.901	61.901	46.901	48.901	46.901	46.901	53.901	146.472,4	694.385,6

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El proceso de evaluación de desempeño tiene objetivos de desarrollo y administrativos. Los primeros se enfocan en el crecimiento personal y aprendizaje; los segundos, en las condiciones laborales del colaborador. Asimismo, permite medir y monitorear que las personas posean las destrezas y habilidades y que se ubiquen en el puesto adecuado para su perfil con el propósito de desempeñar con alto nivel de performance, las funciones de su puesto de trabajo que le permitan alcanzar los resultados organizacionales.
- El sistema de gestión del desempeño es un proceso obligatorio dentro la gestión general de recursos humanos que tiene que estar alineado con las estrategias de la empresa. De este modo, debe contribuir a ser más eficaz y eficiente, elevando de esta manera su nivel de competitividad.
- La entrega de los resultados de la evaluación implica el inicio del sistema de gestión del desempeño como proceso sistemático, continuo, permanente y sostenido que permite a la organización conocer el nivel de talento que la constituye. Al mismo tiempo, le permite establecer políticas de gestión de talento humano acorde con las necesidades intrínsecas de autorrealización que ayuden a satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores facilitando la adaptación a los procesos organizacionales para que logre el éxito profesional como precedente del crecimiento organizacional.
- En el sistema de gestión del desempeño se establece qué y cómo evaluar, los objetivos y cómo lograr incrementar el rendimiento y desarrollar las competencias.
- Todos los colaboradores tienen derecho a la retroalimentación sobre el nivel de desempeño obtenido y a establecer planes de acción para incrementar su rendimiento y mejorar sus competencias. Esto debido a que la evaluación de desempeño proyecta al colaborador como un ser en constante crecimiento. Además, la organización realiza las acciones de mejora dentro de un marco ético respetando la integridad y dignidad del colaborador como ser humano.

- Los directivos se enfrentan a sesgos de evaluación que podrían influenciar los resultados de la misma al configurar una situación de riesgo para los colaboradores. Esto se debe a que los resultados dependen de la subjetividad del evaluador, de modo que genera perjuicios en el alcance de los objetivos de la organización y su sostenibilidad en el mercado competitivo.
- La evaluación de desempeño objetiva permite diagnosticar las necesidades de capacitación y establecer programas de líneas de carrera. Además, supone una oportunidad para hacer intervenciones de mejora en el clima laboral, mejorar la motivación a través de programas de incentivos y de reconocimiento, desarrollar una cultura organizacional sólida, implantar estilos de liderazgo, fomentar la adaptación del colaborador al puesto y a la empresa potenciando las habilidades y destrezas que le permitan lograr sus objetivos, y posibilitar a la empresa mantenerse competitiva en el mercado.

2. Recomendaciones

- Establecer convenios con organismos de recursos humanos con la finalidad de lograr certificaciones de buen empleador. Asimismo, establecer otras alianzas con diferentes instituciones que contribuyan con el reconocimiento de la marca empleador y a garantizar mejores condiciones de trabajo para los colaboradores.
- Realizar un proceso de sensibilización y capacitación del sistema de desempeño y sus beneficios.
- Realizar un proceso de capacitación de los evaluadores en sesgos de evaluación, preparación de la información y retroalimentación a los evaluados.
- Realizar un proceso de capacitación para los evaluados para que conozcan cómo definir sus objetivos.
- Realizar investigaciones de corte científico con instrumentos que tengan confiabilidad y validez para obtener resultados objetivos en una gestión de desempeño auténtica.
- Promover programas de capacitación efectivos para reducir las brechas en las competencias. Asimismo, promover programas de desempeño de las funciones del colaborador que contribuyan con el crecimiento de la empresa.

- Implementar líneas de carrera, planes de sucesión y las estrategias propuestas en el presente plan.
- Establecer a la gestión del desempeño como un estándar del sistema de gestión integrado y como un proceso auditable que contribuya a la renovación de las certificaciones internacionales de la empresa constructora.
- Diseñar e implementar políticas de gestión del desempeño alineado con la política de compensaciones, incentivos y reconocimiento de la empresa.

Bibliografía

Alles, Martha (2008). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. 2ª edición. Buenos Aires: Granica.

Alles, Martha (2012). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. 2ª edición. Montevideo: Granica.

Alvarado, Jorge (2014). “Programa de *Executive Coaching*”. Career Partners International. Lima - Perú

Andina (2014a). *Historia*. Fecha de consulta: 28/02/2018. Disponible en: <<http://www.Andina.com.pe/nosotros/historia.html>>.

Andina (2014b). *Sentido de propósito*. Fecha de consulta: 28/02/2018. Disponible en: <<http://www.Andina.com.pe/nosotros/sentido-de-proposito.html>>.

Andina. (2014c). “Plan estratégico 2014-2018”. Documento interno.

Ardila, Nini (2012). “*Business Model Canvas*”. Canvas, Liderazgo. 19 de setiembre de 2012. Fecha de consulta: 08/03/2018. Disponible en: < <https://prezi.com/qkcss7ef8jfi/canvas-liderazgo/>>.

Calderón, A. (2010). *Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una Pyme del sector industrial*. Fecha de consulta: 06/11/2018. Disponible en: <<http://bibliotecadigital.usb.edu.co:8080/bitstream/10819/637/1/1055597.pdf>>.

Consultores Segura (2015). “La incertidumbre convoca a un caudillo”. Fecha de publicación: el 24 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 20/03/2018. Disponible en: <http://consultoressegura.blogspot.pe/2015_05_19_archive.html>.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Quinta edición. Santafé de Bogotá. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano*. Traducido de la primera edición en portugués. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá. Colombia.

El Fondo Monetario Internacional (FMI). (2018). “FMI sube proyección de crecimiento de Perú a 4% para el 2018”. Sección economía. En: *Diario El Comercio*: 25 de enero de 2018. Fecha de consulta: 06/03/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/fmi-sub-proyeccion-crecimiento-peru-4-2018-noticia-491977>>.

EC (2016). “¿En qué consiste la economía basada en recursos?”. En: *EC Inteligencia*. Mayo de 2016. Fecha de consulta: 12/03/2018. <<https://www.ecinteligencia.com/2016/05/ebr-economia-basada-recursos/>>.

Esan (2018). *Matriz de talento: las evaluaciones 9 box y sus ventajas*. En: *Conexión Esan*. Fecha de publicación: 9 de enero de 2018. Fecha de consulta: 29/10/2018. <<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/matriz-de-talento-las-evaluaciones-9-box-y-sus-ventajas/>>.

Forcadell, Francisco. (2004). “El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador”. Universidad Rey Juan Carlos. Fecha de publicación: enero de 2004. Fecha de consulta: 08/03/2018. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/5200935_El_crecimiento_empresarial_desde_el_enfoque_basado_en_los_recursos_Hacia_un_modelo_integrador>.

Gómez et al (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson educación S. A. Universidad Complutense de Madrid.

Great Place to Work® Spain. (2016). “La importancia de la evaluación del desempeño para las empresas”. Fecha de publicación: 06 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 20/03/2018. Disponible en: <<http://www.greatplacetowork.com.py/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/884--la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-para-las-empresas>>.

Haller, Hilmer (1976). *Tratado de psicología empresarial*. Ediciones Martínez Roca, S. A. Barcelona.

Jaming (2012). Taller de comunicación, *Feedback y Coaching*. Presentación para directivos. Lima. Perú.

Leigh, Rodrigo (2008). *Tendencias de Gestión del Desempeño por Hay Group*. Fecha de consulta: 29/10/2018. Disponible en: <https://www.academia.edu/30261718/Tendencias_de_Gesti%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_por_Hay_Group>

Lévy– Leboyer, Claude (2000). “Gestión de las competencias”. Ediciones Gestión. Fecha de consulta: 08/03/2018. <<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>>.

Link Consulting (2004). “Comunicación efectiva”. Taller para directivos. Consorcio Minero Horizonte. La Libertad. Perú.

Loyola, Alberto (s.f.). Construyendo capacidades organizacionales a través de los roles de recursos humanos. Fecha de consulta: 16/02/2018. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4147/4115>>.

Martínez, Humberto. (2018). “Construcción: ¿Por qué el 2017 no fue malo para todos?”. Sección economía. En: Diario El Comercio: 24 de enero de 2018. Fecha de consulta: 06/03/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/lec/exploraremos-oportunidad-dar-nuevos-servicios-noticia-491667>>.

Mds (s.f.). “Calidad y marketing de servicios”. S.f. Fecha de consulta: 14/03/2018. Disponible en: <<https://www.marketingdeservicios.com/calidad-y-marketing-de-servicios/>>.

Medina, Manuel (1999.). “La gestión de la calidad y el marketing en los servicios sociales”. En: *Revista de Asuntos Sociales*, 8, p. 13- 25. Fecha de consulta: 14/03/2018. Disponible en: <<http://www.carm.es/cpsmi/cendoc2/publicaciones/Cristalera/crista08/a3.pdf>>.

Olaz, Ángel. (2009). “Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias”. Universidad de Murcia. Fecha de consulta: 04/04/2018. Disponible en: <<http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/133027/182941>>.

Oneil, Frank (2012). “Taller de comunicación, *Feedback* y *Coaching*”. Lima. Andina.
Servir. (2016). “Gestión del Rendimiento”. Fecha de publicación: el 31 de diciembre de 2018.
Fecha de consulta: 21/01/2019. Disponible en: <<https://gdr.servir.gob.pe/normatividad-manual/>>.

Ortiz, Pilar y Cruz, Lirios. (2008). “Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora”. Universidad Tecnológica de México. Fecha de consulta: 04/04/2018.
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017>.

Pérez, Anna (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera* [en línea]. Instituto Politécnico Nacional de México, Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias de la administración. Fecha de consulta: 29/10/2018. Disponible en: <<https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5625/1/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf>>

Pérez, Oscar. (2014). “Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 Cajas”. PeopleNex. Fecha de publicación: diciembre de 2014. Fecha de consulta: 29/10/2018. Disponible en: <<https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>>.

Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca (2011). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Editorial centro de estudios Ramón Areces. Madrid.

Raygada, Luis. (2013). “Diferencias entre Intermediación y Tercerización u Outsourcing”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Fecha de publicación: 26 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 14/03/2018. Disponible en: <<http://blog.pucp.edu.pe/blog/jorgera-ygadasotomayor/2013/10/26/diferencias-entre-intermediacion-y-tercerizaci-n-u-outsourcing/>>.

Rojas, Alicia. (2018). “Conflictos sociales: ¿por qué el 2018 es un año de escenarios complejos?”. Sección economía. En: Diario El Comercio: 25 de enero de 2018. Fecha de consulta: 08/03/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/peru/conflictos-sociales-2018-ano-escenarios-complejos-noticia-487799>>.

Santiago, Ibarra y Jesús, Suárez. (2002). “La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial”. En: *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, p.

63- 89. Fecha de consulta: 15/03/2018. Disponible en: <file:///C:/Users/Asus/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf>.

Segura, Santiago (2009). “Evaluación de desempeño”. Lima. Universidad de San Martín de Porres.

Stephen, Robbins y Tymotheny, Judge (2009). Comportamiento Organizacional. 13ª edición. México. Pearson Educación de México.

SPHR, Wayne y SPHR, Robert (2005). Administración de recursos humanos. Novena edición. México.

Toyama, Jorge (2008). “Tercerización e intermediación Laboral: Diferencias y Tendencias”. En: *Derecho y Sociedad*, 30, p. 84- 103. Fecha de consulta: 15/03/2018. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/viewFile/17332/17618>>.

Ulrich, Dave. (1999). *Recursos humanos champions*. Ciudad de México: Gránica. Fecha de consulta: 09/02/2018. Disponible en: <<http://www.pablomartincuello.com.ar/gestion3/GESTIÓN DE TALENTO HUMANOCHAMP.pdf>>

Ulrich, Dave. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: la próxima agenda de GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Fecha de consulta: 09/02/2018. Disponible en: <http://www.gestionahr.cl/biblioteca/La_propuesta_de_valor_de_GESTIÓN DE TALENTO HUMANO_Dave_Ulrich.pdf>.

Ulrich, Dave. (2016). Modelo de gestión de recursos humanos. Fecha de publicación: 19 de abril de 2016. Fecha de consulta: 09/02/2018. Disponible en: <<http://www.auditorescontadoresbolivia.org/archivos/2.ModelodegestinderecursoshumanosdeDaveUlrich.pdf>>.

Vega, Carlos. (2018). “5 tendencias tecnológicas del 2018 que Impactarán a la Logística”. Sección economía. En: *software solutions*: 26 de enero de 2018. Fecha de consulta: 08/03/2018. Disponible en: <http://blog.lis.com.mx/5-tendencias-tecnologicas-del-2018-que-impactaran-a-la-logistica?gclid=CjwKCAiA24PVBRBvEiwAyBxf-QuGLIxTDFCUkDJwjomUA8VONbkj-YvLEStMlnkc5Ooan1x4-ayDYxoChH0QAvD_BwE>.

Zárate, Jonathan y Sumarán, Sandro (2015). Plan Estratégico de Gestión Humana en STRACON GYM S.A. Universidad del Pacífico. Lima – Perú.

Anexos

Anexo 1. Formulario A

Formulario A							
Evaluación por objetivos (solo para evaluación del jefe)							
Datos del evaluado							
Nombres y apellidos:				Cargo:		Oficina/área:	
Centro de costos:		Proyecto:		Fecha de hoy:			
Datos del evaluador: Relación con el evaluado (marcar con una "X")							
Evaluador:		Jefe inmediato ()					
Nombres:		Cargo:			Oficina/área:		
Centro de costos:		Proyecto:		Fecha de hoy			
Periodo evaluado							
Desde				Hasta			
Día	Mes	Año			Día	Mes	Año
Motivo del acuerdo							
Periodo semestral		Cambio de puesto		Inicio de proyecto		Término de proyecto	
Instrucciones							
Concertación de objetivos de desempeño							
1. Se realizará la evaluación al inicio del periodo anual, cuando se produzca cambio de puesto, por inicio de proyecto y por término de proyecto.							
2. Defina los objetivos de productividad y de conducta laboral de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su centro de costos y dentro del marco de las funciones del empleado.							
3. Redacte conjuntamente con el empleado los objetivos a lograr en el periodo respectivo.							
4. Plantee objetivos específicos, medibles, orientados a la acción en el tiempo definido, mencionado el qué, cuándo, cuánto, y dónde.							

Formulario A			
Evaluación por objetivos			
(solo para evaluación del jefe)			
5. Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco, sobre un total de 100%, de acuerdo con la importancia de cada objetivo.			
Modificación de objetivos			
1. Consigne las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual.			
Evaluación de objetivos			
2. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado.			
3. Valore cada objetivo multiplicando el porcentaje del logro por el peso porcentual respectivo.			
4. Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo, este resultado será sumado al de la valoración de competencias.			
I. Desempeño en base a objetivos			
Leyenda: Marque con una (X) el grado de consecución.			
5	Superior	86%- +100%de cumplimiento	
4	Alto	64%- 85% de cumplimiento	
3	Normal	50%– 63%de cumplimiento	
2	Intermedio	40%– 49%de cumplimiento	
1	Insuficiente	17%– 39%de cumplimiento	
Marque con una (X) en un solo recuadro de acuerdo a cada ítem evaluado.			
Descripción de objetivos	Peso%	Grado de consecución	Valoración peso x logro 100
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			

Formulario A					
Evaluación por objetivos					
(solo para evaluación del jefe)					
8.-					
9.-					
10.-					
Sub total					
Total					
Negociados y acordados el:					
	Día: _____	Mes: _____	Año: _____	Firma del evaluador	
				Firma del evaluado	
Verificación y modificación de los objetivos acordados		Día	Mes	Año	Firma
1					
2					
3					
4					

Fuente: Elaboración propia,2014.

Anexo 2. Formulario B

Evaluación a mitad de periodo		
Evaluador		Cargo
	Evaluado	Cargo
Instrucciones		
<p>1. Tenga a la mano la forma A de este instrumento. Allí encontrará los objetivos concertados al comienzo del periodo.</p> <p>2. Haga una valoración del avance hacia el logro de los objetivos concertados.</p> <p>3. Identifique las limitaciones externas o internas para el logro de los objetivos.</p> <p>4. De ser necesario, replantee, modifique o ajuste alguno de los objetivos y anótelos en la forma A, en la sección "Modificación de los objetivos acordados".</p> <p>5. Señale los aspectos que se deban mejorar indicando los factores en los que el evaluado se encuentre más débil, de acuerdo con las competencias evaluadas.</p> <p>6. Señale los factores y aspectos en los que el evaluado sobresale.</p>		
	Logro	de
	objetivos _____	

	Evaluación a mitad de periodo
	Evaluación de mitad de periodo y seguimiento de objetivos
	Limitaciones técnicas y administrativas en el logro de los objetivos

Factores externos	_____

	Factores y aspectos que se deben mejorar

Factores externos	Factores en los que sobresale el evaluado

	Limitaciones técnicas y administrativas en el logro de los objetivos

Factores Personales	_____

Evaluación a mitad de periodo	
	Factores y aspectos que se deben mejorar

	Factores en los que sobresale el evaluado

Fecha	
Firma del jefe	
Firma del evaluado	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 3. Formulario por competencias

EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Confidencial

DATOS DEL EVALUADO			
Apellidos y Nombres:	Cargo:	DNI:	Oficina/área:
Relación con el evaluado:		Fecha de hoy:	

- Instrucciones:**
- ➔ Marque con una **X** en el recuadro que corresponda al comportamiento asociado que identifique el nivel en que se encuentra la persona evaluada.
 - ➔ En frecuencia, escriba el número que usted considera.

Nº	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados	CALIFICACION		
1	Pensamiento Estratégico	Capacidad para aumentar la rentabilidad de la empresa a través de proyectos de alto impacto y alcance, alineándolos a la visión estratégica de la organización, generando compromiso y fidelizando a los clientes.	4	Excelente	
		Capacidad para establecer las herramientas de medición que proporcionen información sobre el cumplimiento de los proyectos y de los objetivos planteados por parte de su equipo de trabajo.	3	Bueno	
		Demuestra una capacidad regular para planificar y organizar el trabajo, utilizando diversas herramientas para cumplir de forma exitosa con el proyecto trazado, comunicando a los miembros de equipo el alcance del mismo.	2	Regular	
		Demuestra escasa capacidad para planificar y ejecutar los propios proyectos según lo establecido inicialmente.	1	Insuficiente	
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional
		4	3	2	1

Nº	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados	CALIFICACION		
2	Habilidad Analítica	Capacidad para conocer y analizar los cambios del entorno a favor de la empresa, realizando procesos complejos de evaluación con el fin de mejorarlos.	4	Excelente	
		Capacidad para identificar y establecer nuevos métodos de trabajo a través de la exploración de técnicas que faciliten el proceso y beneficien al área.	3	Bueno	
		Demuestra una capacidad regular para analizar a través de la recolección de toda la información pertinente sobre cada situación, evaluando la eficacia del propio trabajo y el de los demás.	2	Regular	
		Escasa capacidad para identificar información relevante sobre las actividades cotidianas, optando por una alternativa viable.	1	Insuficiente	
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional
		4	3	2	1

Nº	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados	CALIFICACION		
3	Liderazgo	Capacidad para guiar y alinear a la organización hacia los objetivos estratégicos, mostrándose como un referente a seguir.	4	Excelente	
		Capacidad para conocer a los miembros del área, incentivarlos a llegar a objetivos y otorgar las herramientas necesarias al equipo de trabajo para el logro de sus actividades.	3	Bueno	
		Demuestra una capacidad regular para fijar pautas claras en su propio trabajo y con el fin de obtener resultados efectivos, llegando a las metas del área.	2	Regular	
		Capacidad para cumplir solo su trabajo a tiempo y según las expectativas, no participa ni apoya a los demás hacia la consecución de los objetivos.	1	Insuficiente	
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional
		4	3	2	1

N°	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
4	Orientación a los Resultados	Capacidad para generar estrategias y herramientas que faciliten la superación de objetivos del área y/u organizacionales a través del compromiso propio y hacia la empresa, desarrollando planes concretos para alcanzarlas.	4	Excelente		
		Capacidad para analizar la situación actual y buscar mejorarla a través de la optimización de tiempos y recursos.	3	Bueno		
		Capacidad regular para fijarse objetivos y utilizar los diferentes recursos de la empresa para realizarlos, monitoreando el resultado de los mismos.	2	Regular		
		Capacidad para trazarse metas personales, pero no persevera para poder cumplirlas.	1	Insuficiente		
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

N°	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
5	Toma de Decisiones	Capacidad para proyectar el impacto de las decisiones evaluando costos y beneficios que tendrá en la organización, eligiendo la alternativa más adecuada para ANDINA.	4	Excelente		
		Capacidad para definir las opciones más acertadas para su área, evaluando las posibilidades antes de llegar a una conclusión llevándola a cabo con seguridad y certeza.	3	Bueno		
		Capacidad para tomar decisiones y/o acciones efectivas, eligiendo la opción más pertinente para cada situación.	2	Regular		
		Capacidad limitada para elegir alternativas adecuadas referentes a su puesto de trabajo.	1	Insuficiente		
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

N°	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
6	Trabajo en Equipo	Capacidad para lograr un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las de los participantes de su equipo y con la estrategia de la organización, demostrando un alto sentido de colaboración para alcanzar los objetivos de ANDINA.	4	Excelente		
		Capacidad para lograr un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demostrando colaboración para alcanzar los objetivos de su área.	3	Bueno		
		Capacidad para apoyar eventualmente a los demás en el desarrollo de sus trabajos; podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común con cierta presión sobre él.	2	Regular		
		Demuestra escasa colaboración con el trabajo de sus compañeros de equipo. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello, o cuando ve, que lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.	1	Insuficiente		
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

N°	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
7	Compromiso	Capacidad de realizar sus actividades con elevados estándares de calidad y anhelo llegando a superar las expectativas dentro de la empresa, ejecuta su trabajo dentro de los plazos establecidos y alineado a la estrategia de la empresa.	4	Excelente		
		Capacidad de realizar sus actividades con los estándares requeridos, ejecuta su trabajo dentro de los plazos establecidos.	3	Bueno		
		Capacidad de realizar sus actividades con los estándares requeridos, aunque a veces puede demorar en entregar su trabajo dentro de los plazos establecidos.	2	Regular		
		Capacidad para realizar sus actividades, pero con ciertas dificultades para realizarlos con los estándares requeridos.	1	Insuficiente		
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

N°	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
8	Comunicación	Capacidad para comunicarse en forma verbal y escrita con sujeción a una adecuada estructura u orden, haciendo conocer a otros, con claridad y precisión sus instrucciones, información, opiniones, consejos; los cuales son alineados a la estrategia de la organización, es abierto a escuchar a los demás.	4	Excelente		
		Capacidad para comunicarse en forma verbal y escrita con sujeción a una adecuada estructura u orden, haciendo conocer a otros, con claridad y precisión sus instrucciones, información, opiniones, es abierto a escuchar a los demás.	3	Bueno		
		Capacidad para comunicarse verbalmente con sujeción a una adecuada estructura u orden, a veces con escasa claridad y precisión en sus instrucciones, información, opiniones; se le dificulta escuchar a los demás.	2	Regular		
		Capacidad limitada para comunicarse verbalmente y en forma escrita con sujeción a una adecuada estructura u orden, le es difícil escuchar a los demás.	1	Insuficiente		
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

N°	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
9	Puntualidad	Posee una extraordinaria puntualidad en sus labores y asistencia a su trabajo.	4	Excelente		
		Posee puntualidad en sus labores y asistencia a su trabajo.	3	Bueno		
		Su nivel de puntualidad en sus labores y asistencia a su trabajo es regular. A veces no asiste a su trabajo.	2	Regular		
		Demuestra una escasa puntualidad en sus labores y asistencia a su trabajo. Frecuentemente falta a su trabajo.	1	Insuficiente		
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

Nº	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
10	Dirección de reuniones	Además de cumplir con las pautas y conseguir el objetivo de la reunión, conoce e identifica los diferentes papeles que desempeña cada participante, consiguiendo que estos se impliquen y tomen parte activa en la discusión. Asimismo, consigue finalizar la reunión en el tiempo programado.	4		Excelente	
		Comenta el objetivo de la reunión además de establecer pautas para el proceso: inicio, conducción y cierre de la reunión. Interviene, fomenta y modera la participación de los implicados aunque no cumple con el tiempo planificado para el desarrollo de esta. Generalmente, estas reuniones se alargan más de lo previsto.	3		Bueno	
		Comenta cual es el objetivo de la reunión pero no establece un orden en las pautas para las intervenciones y no sigue un proceso estructurado. Realiza aportaciones de tipo individual.	2		Regular	
		No establece objetivos ni un orden en las reuniones, no posee habilidades, conocimientos y motivación para aprovechar el tiempo y las intervenciones de los colaboradores en el contexto de una reunión formal ni por participar en la misma.	1		Insuficiente	
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

Nº	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
11	Calidad en su trabajo	Trabaja de manera responsable y realiza sus tareas dentro de los marcos establecidos. Puede controlar el trabajo de los demás, crear mecanismos de información de la gestión, desarrollar sistemas de control.	4		Excelente	
		Revisa el trabajo propio, establece controles de su propio trabajo con el fin de realizar el mínimo de errores posibles.	3		Bueno	
		Muestra un interés especial por el orden y la claridad. Insiste en la claridad de las funciones y de los roles. Le interesa realizar el trabajo de manera responsable y siguiendo las normas, aunque no lo consigue como norma general. Es consciente de la mejora que debe llevar a cabo.	2		Regular	
		Crea un espacio de trabajo con un orden especial el cual únicamente entiende él o ella. En el contexto de trabajo pocas veces actúa dirigido por la calidad de los resultados.	1		Insuficiente	
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

Nº	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
12	Conocimientos	Excelentemente calificado y conocedor de su trabajo interesado en aumentar sus conocimientos. Posee título profesional y estudios de post grado: maestrías o doctorado.	4		Excelente	
		Conoce su trabajo y muchas otras ocupaciones conexas. Muy bien calificado. Posee título profesional. Tiene diplomado/s.	3		Bueno	
		Aprende cosas nuevas con habilidad normal. Llega a soluciones satisfactorias. Falto de decisión.	2		Regular	
		Son pocos los conocimientos que posee para él desempeño eficiente de su trabajo.	1		Insuficiente	
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

Nº	COMPETENCIAS	Grados de Conducta Observados			CALIFICACION	
13	Experiencia	Aplica en forma eficiente sus conocimientos basados en la experiencia resolviendo magníficamente los trabajos en beneficio de la organización.	4		Excelente	
		Usa su experiencia o la de otros para resolver trabajos similares, dando lugar a una correcta labor.	3		Bueno	
		Aplica su propia experiencia para resolver problemas relacionados con sus funciones, evitando errores y demoras innecesarias.	2		Regular	
		No posee experiencia en los trabajos específicamente asignados a él.	1		Insuficiente	
¿Con qué frecuencia cree que el evaluado practica esta competencia?		Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasional	
		4	3	2	1	

14. Por último, le agradeceríamos, nos relate aquellos aspectos más satisfactorios y aspectos por mejorar del evaluado.

Aspectos Positivos

.....

.....

.....

Aspectos Mejorables

.....

.....

.....

.....

15. ¿Comente cómo la persona refleja los valores de Andina y compromiso con su trabajo?

.....

.....

.....

.....

.....

16. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

.....

.....

.....

.....

.....

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Reporte individual de evaluación de desempeño

Apellidos:	Nombres:
Área de trabajo:	Puesto:

Este reporte contiene los resultados personales de la evaluación de desempeño, los que han sido reportados por determinados grupos de evaluadores. Tales factores se denominan competencias.

Competencias evaluadas

Se han considerado competencias acordes al tipo de trabajo y grado de responsabilidad.

I. Resultados generales

Puntaje alcanzado por cada competencia

En el siguiente gráfico, se muestra el resultado de la calificación en cada competencia realizado por todos los evaluadores.

Puntaje alcanzado por tipo de evaluador respecto a la propia autoevaluación

El gráfico compara la calificación otorgada por los distintos tipos de evaluadores en cada una de las competencias comparada con la realizada por el propio evaluado.

Valores por competencia

En este gráfico se comparan tres valores correspondientes a cada competencia, los cuales se detallan a continuación:

Valor máximo: es el límite superior de la calificación de cada competencia. Manifiesta un nivel de excelencia. El cual es de dieciséis puntos.

Valor suficiente: es el valor mínimo requerido por el puesto para realizar el trabajo de manera aceptable.

Valor obtenido: resultado de la calificación promedio de cada evaluado en cada competencia.

Resultado sumario

El diagrama muestra, compara el resultado de la autoevaluación de la persona, el resultante de la calificación realizada por los demás evaluadores y el resultado final procedente del conjunto de participantes.

II. Evaluación cualitativa

El presente informe se complementa con algunos comentarios adicionales realizados por sus evaluadores

III. Conclusión

Anexo 5. Formato de plan de acción

Compromiso de desarrollo			
Nombre y apellidos:		Puesto:	Área:
Competencia:			
Comportamiento:			
Acciones personales	Fecha de inicio	Fecha de término	Indicador de éxito
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Acciones empresariales	Fecha de inicio	Fecha de término	Indicador de éxito
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 6. Niveles de desempeño y categorías

Nivel	Definición	Categoría
1	Manifiesta logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.	Superior
2	Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global este nivel de desempeño se aplica a aquellos que actúan entre los mejores.	Alto
3	Se entiende como lo esperado para la posición. Su desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, tiene conocimientos, formación, y experiencia apropiadas para el puesto. Lleva a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.	Normal
4	Refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.	Intermedio
5	Su trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el evaluado permanece en la misma posición, debe mejorar significativamente dentro de un periodo.	Insuficiente

Anexo 7. Reportes gerenciales

REPORTE GERENCIAL DE RESULTADOS FINALES

Periodo de evaluación:

El siguiente cuadro consigna los resultados finales de la evaluación del personal y registra, además, dos tipos parciales:

Los demás: promedio de las apreciaciones de todos los evaluadores con excepción de la del propio evaluado.

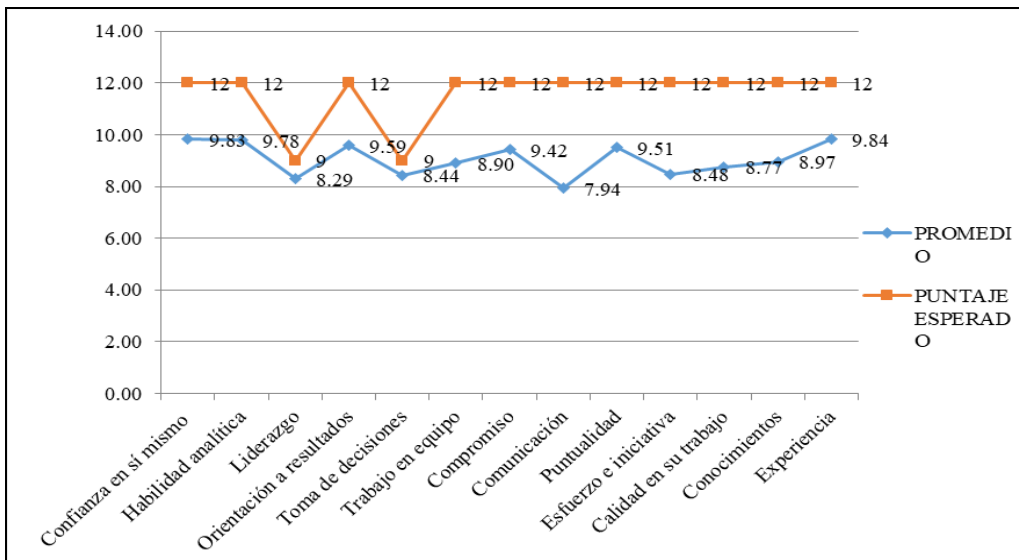
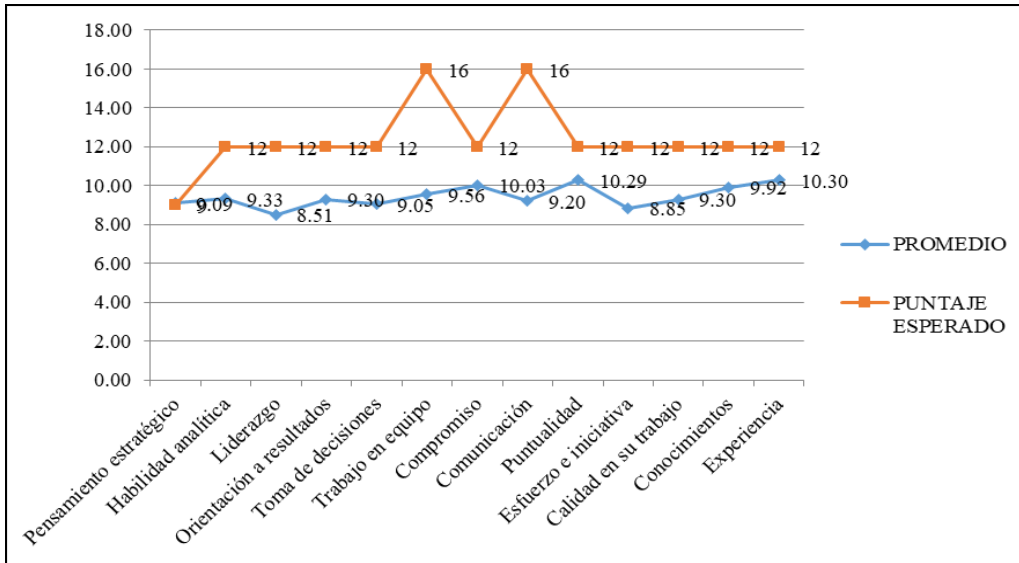
Autoevaluación: valoración de la persona por sí misma.

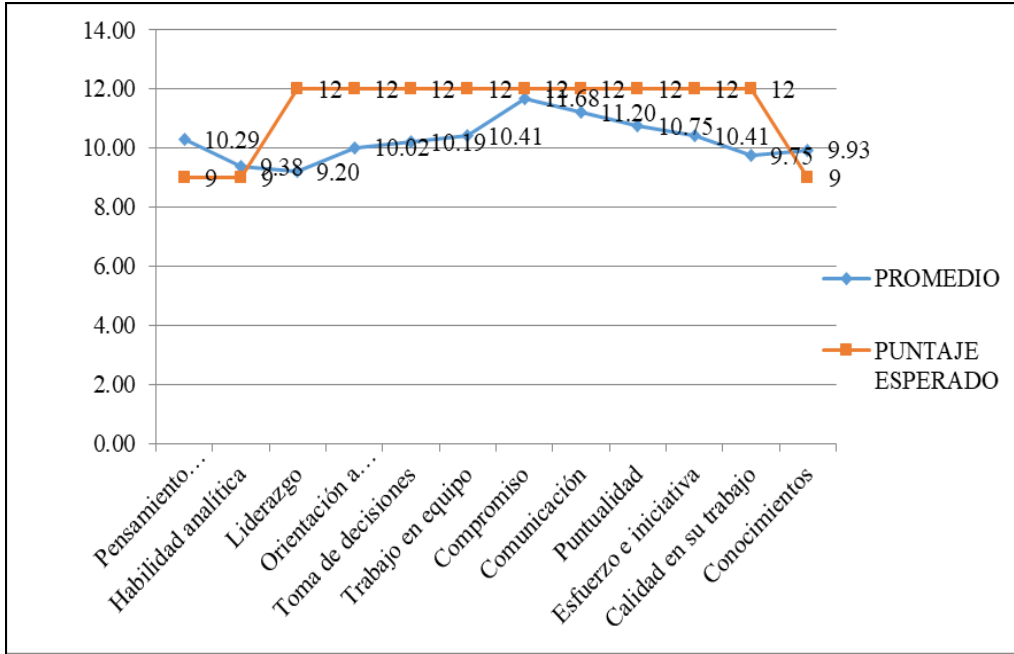
Los valores finales y promedio consideran los distintos pesos otorgados a unas y otras de las competencias, así como las ponderaciones asignadas a los diferentes tipos de evaluaciones.

Evaluado	Cargo	Área	Resultados parciales		
			Los demás	Autoevaluación	Final

Fuente: Elaboración propia, 2014.

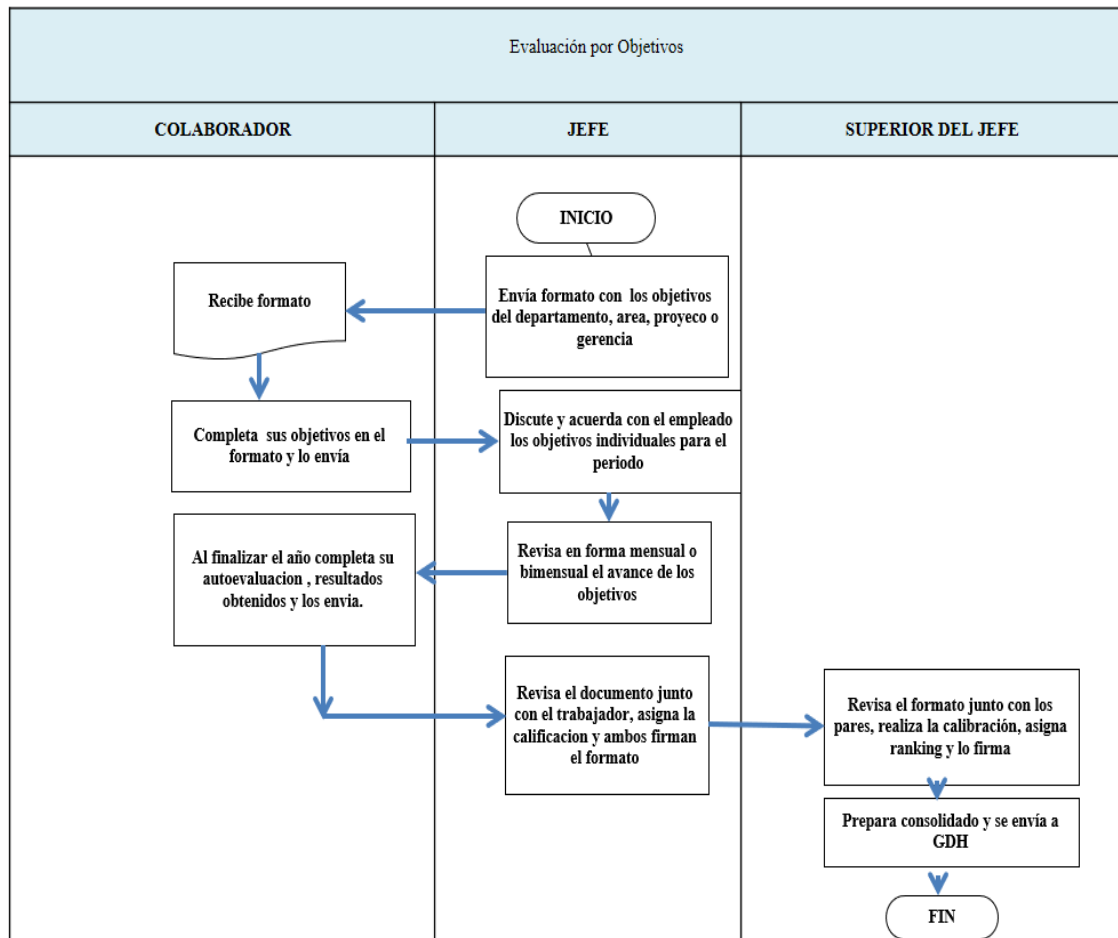
Anexo 8. Brecha de potencial en los jefes de proyecto, analistas y administradores





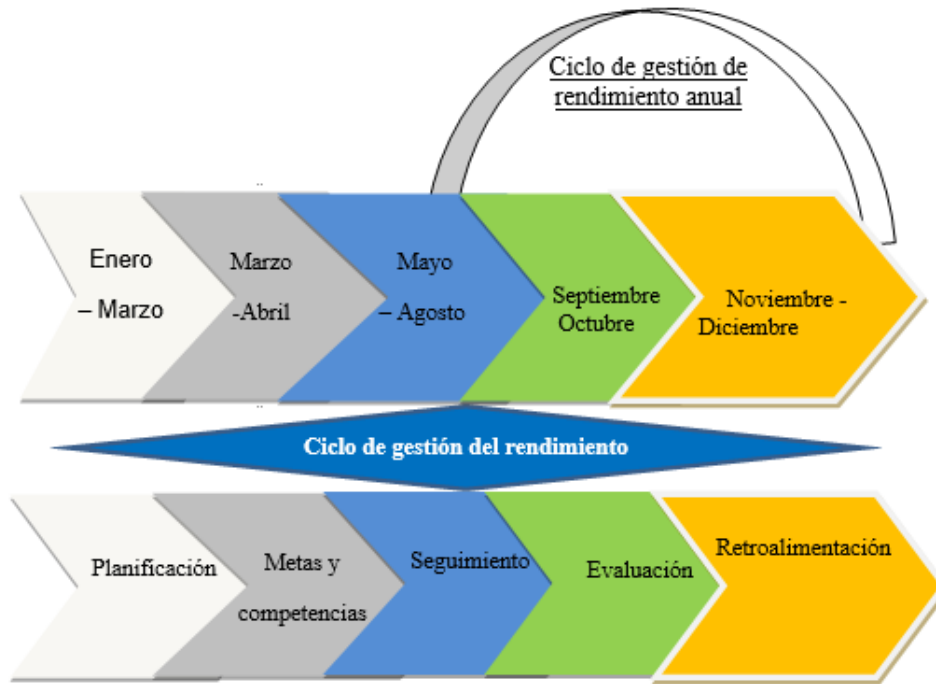
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Flujograma de evaluación de desempeño por objetivos



Fuente: Elaboracion propia, 2014.

Anexo 10. Ciclo de gestión del rendimiento



Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base de Servir, 2016)

Anexo 11. Formato de evaluación de desempeño anterior de la empresa Andina.

	Evaluación de desempeño	GDH-001
		Versión 00
		Pág : ½
Nombre del Evaluado		
Cargo		
Periodo de Evaluación	De:	A:
Nombre del Evaluador		

Instrucciones

	Califique los siguientes factores de acuerdo al desempeño del evaluado marcando con "x" en el nivel valorativo más adecuado.
--	--

Factores		Niveles valorativos			
A	Evaluación competencias corporativas	No desarrolló	Regular	Bueno	Excelente
1	Actúa en el marco de los principios individuales y sociales				
2	Interés por los objetivos de la Organización				
3	Se auto respeta y sabe respetar a los otros				
4	Constancia, firmeza o tesón en la realización de algo				
5	Capacidad de actuar ordenado en el desarrollo de su trabajo				
6	Desarrollo de subordinados				
B	Desempeño Laboral	No desarrolló	Regular	Bueno	Excelente
1	Conocimiento de su función				
2	Nivel de comprensión del problema				
3	Rapidez en la ejecución de la tarea				
4	Cumplimiento de las tareas asignadas				
5	Calidad de su trabajo				
6	Iniciativa y actitud abierta al cambio				
7	Grado de independencia en la toma de decisiones				
C	Actitud	No desarrolló	Regular	Bueno	Excelente
1	Capacidad de interacción				
2	Capacidad para expresar sus ideas de manera clara				
3	Disposición a la crítica				
4	Apertura a nuevas ideas				
5	Calidad de atención al cliente interno				

y externo				
-----------	--	--	--	--

		Marque	
D	Nivel Académico	Doctorado	
		Maestría	
		Especialización	
		Colegiatura	
		Título Universitario	
		Bachiller	
		Titulo Técnico	
		Universitario no concluido	
		Técnico no concluido	
		Secundaria Comp.más estudios de ocupación.	

Señale las fortalezas del evaluado

Señale las oportunidades de mejora del evaluado

Comentarios adicionales

Fuente: Andina, 2014.

Nota biográfica

Gerardo Martín Noel Herrera

Ejecutivo *Senior* con más de 25 años en gestión de personas en el ámbito privado y público; ha realizado estudios de maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico y la Universidad de Desarrollo de Chile. Asimismo, cuenta con una maestría en Comportamiento Organizacional de la Universidad Ricardo Palma. Tiene experiencia liderando equipos de alto rendimiento para el cumplimiento de objetivos de la dirección, de modo que se ha convertido en socio estratégico de la organización. Actualmente, se desempeña como gerente de Recursos Humanos en la empresa Tumi Contratistas Mineros.

Manuel Marcial Frias Kurisaki

Bachiller de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), cuenta con cursos de especialización en Recursos Humanos y Desarrollo Directivo en ESAN y en el PAD de la Universidad de Piura. Asimismo, y ha realizado estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico de Perú y la Universidad de Desarrollo de Chile. Tiene más de 25 años de experiencia liderando equipos de recursos humanos y desarrollo de talento en empresas transnacionales de los sectores industria y servicios. Actualmente, se desempeña como consultor independiente.

Jesús Silva Mego

Licenciado en Psicología por la Universidad Nacional Federico Villarreal, cuenta con una diplomatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres y estudios de maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad del Pacífico de Perú y la Universidad de Desarrollo de Chile. Asimismo, culminó la carrera de *Coaching* Ontológico en *Axon Training*, modalidad *online* en Buenos Aires, Argentina. Posee más de 10 años de experiencia laboral en el sector minero y en empresas de ingeniería y construcción, donde ha desempeñado actividades de gestión de talento humano. Actualmente, se desempeña como consultor independiente.