UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Repositorio Digital USM **https://repositorio.usm.cl**

Tesis USM TESIS de Técnico Universitario de acceso ABIERTO

2012-10

ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO APORTE EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA MINERA. CASO: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN CODELCO CHILE.

GUTIERREZ LETELIER, JAVIER ALEJANDRO

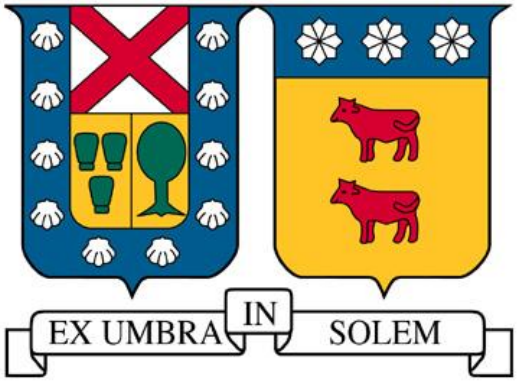
https://hdl.handle.net/11673/55278

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

SANTIAGO – CHILE



ANALISIS DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO APORTE EN LA GESTIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA MINERA,

CASO: IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL DESEMPEÑO EN CODELCO CHILE.

JAVIER ALEJANDRO GUTIERREZ LETELIER

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE

INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUIA : Dr. PABLO ISLA MADARIAGA

PROFESOR CORREFERENTE: Sr. CRISTIAN CARVALLO GONZALEZ

OCTUBRE 2012

Agradecimientos

Quiero agradecer primero que todo a mi Madre Corina por ser siempre un apoyo en mí, en los buenos y malos momentos, sobrellevando las dificultades de la vida que se han presentado y siempre saliendo airosos de ella. También por entregarme el regalo más grande que nadie me ha hecho, que es mi educación. Educación, en el mejor Colegio y la mejor Universidad. Ni en cien hojas podría expresar toda la gratitud que te tengo, te debo la vida y mucho más, Te amo.

A mi Madrina Susana, que me ha ayudado toda la vida desde chico en temas educacionales y sobretodo en todo este proceso siendo una guía y apoyo incondicional. Gracias por lo que eres y entregas al mundo, también por ser mi segunda Mamá y ser parte de mi vida. Te quiero Muchísimo, al Osito también y Catita también.

A mis tíos Juan Carlos, Patricio y Pablo, que más que tíos en cierto momento fueron mi padre y ahora son mis hermanos de sangre y espíritu, gracias por todos sus consejos, aliento y sabiduría. Los quiero mucho.

A mi abuelita, que con su cariño, apoyo y palabras sabias, es una de las personas más importantes en mi vida, gracias por la crianza, idas a dejar al colegio y todas las enseñanzas que ha dejado en mí vida.

A Natalia, por ser la persona que más amo, por estar siempre donde tienes que estar, por ser mi amiga, polola, confidente y pareja. Por estar conmigo en mi última etapa Universitaria y una de las más difíciles, gracias por aparecer en mi vida en el momento justo, por amarme y mucho más. Te amodoro.

A todos los profesores, y compañeros que conocí y aprendí de ellos lo mejor y disfrute cada momento que pasé con ellos.

A mis amigos, Vicente, Danilo, Matías, Alejandro, Felipe, "Puerto", Cristian, Tata y mi amiga Daniela, que han sido parte de distintas etapas de mi vida, gracias por estar ahí siempre que los necesité, por las fiestas, las conversaciones y juegos. Gracias a 4 hermanos, que a pesar de no tener vínculo sanguíneo somos hermanos de vida y que nunca nos separaremos, gracias a Juan y Sergio Contreras, Jorge Castro y Hernán Veyl, que junto a mí formamos la gran logia de los Mosqueteros, cofradía de siempre y para siempre.

Por último quisiera agradecer a Carlos Letelier Acosta, mi guía y padre espiritual, estés donde estés, gracias por todo. Gracias por demostrarme lo lindo de la vida, y el Universo y darme las herramientas para poder entenderlo en su infinidad. Gracias a ti siempre seré un Letelier y te llevaré donde quiera que yo esté.

Resumen Ejecutivo

La globalización es uno de los pilares de cambio y nos presenta un nuevo contexto que tiene relación directa con los cambios de la empresa y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas. Las iniciativas de las organizaciones para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y satisfacción, modifican las estructuras de las empresas, adecuándola a las exigencias y los amplios cambios económicos, tales como la economía o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales.

En ese entorno de intensa competencia, las ventajas competitivas que deben construir las organizaciones dependen en gran medida de las personas. Mientras las empresas confrontan estos retos competitivos con cambios drásticos a sus estrategias, estructuras y procesos, los ejecutivos de los Recursos Humanos se centran justo en el medio del proceso de cambio. Esta área funcional ha sido afectada y es responsable del buen desempeño de los trabajadores, y aportar a con esto en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa de tal manera que enfrente exitosamente los retos de nuestra época.

Guiado por los Recursos Humanos y su gestión de las personas está presente la Evaluación del Desempeño, herramienta vital para que las empresas puedan identificar cuáles son las buenas prácticas y las malas de los trabajadores y contribuir así con la estrategia de la empresa. Contar con indicadores mejora la competencia del área y mejora la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.

Esta tesis busca precisamente determinar el aporte que tiene la Evaluación de Desempeño en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Este análisis se inicia con los fundamentos teóricos que existen sobre esta herramienta y se enriquece del análisis de un caso específico, la puesta en marcha de los Sistemas de Evaluación del Desempeño, como parte del Sistema de Gestión del Desempeño de CODELCO Chile, División El Teniente.

Al realizar el cruce de información, entre la teoría y el caso práctico se concluye que existe un aporte de la Herramienta de la Evaluación del Desempeño a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, pero al no estar presente en las organizaciones áreas de solamente Gestión Estratégica de Recursos Humanos el aporte es implícito, más aún en CODELCO, ya que su Sistema de Evaluación del Desempeño se basa en la Gestión del Desempeño, gestión a largo plazo y estructurado de manera que cada una de las etapas posee un seguimiento presente de los evaluadores como los son las etapas de Planificación, Entrevista y Evaluación. El sistema de Gestión del Desempeño Gestiona un ciclo de mejoramiento continuo, es por eso que se entiende como un sistema de "gestión", porque implica un énfasis no solo en la fase de evaluación, sino que de cada una de las etapas sistema, poniendo gran importancia a la Fase de Planificación.

Índice de contenidos

Agradecimientos 2

Resumen Ejecutivo 3

Índice de contenidos 4

Capítulo I: Introducción y descripción del problema 9

I.2 Objetivos 11

I.2.1 Objetivo General 11

I.2.2 Objetivos Específicos 11

I.2.3 Hipótesis 11

I.2.4 Alcances 11

I.2.5 Limitaciones 12

I.2.6 Metodología 12

Capítulo II: Marco Teórico 14

II.1 Generalidades de la administración 14

II.1.1 Evolución de la administración 15

II.1.2 Antecedentes de la administración 17

II.1.2.1 Administración por áreas funcionales de la empresa 18

II.1.3 Proceso administrativo 18

II.2 Gestión de Recursos Humanos 20

II.2.1 Definición de Recursos Humanos 20

II.2.2 Evolución histórica de los Recursos Humanos 20

II.2.3 Planificación personal 22

II.2.4 Objetivos 22

II.2.5 Importancia de los Recursos Humanos 23

II.2.7 Desarrollo de Recursos Humanos 23

II.2.7.1 Objetivo del desarrollo personal 24

II.2.7.2 Importancia del Desarrollo del Personal 24

II.2.7.3 Programa de Desarrollo Personal 24

II.2.7.4 Elementos que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar un programa de Desarrollo personal 25

II.2.7.5 Elementos componentes del potencial del individuo 26

II.2.8 Proceso de administración de los Recursos Humanos..... 27

II.3 Herramienta de la Evaluación del Desempeño 29

II.3.1 Definiciones..... 31

II.3.2 Evaluación del Desempeño y su importancia 33

II.3.3 ¿De qué depende el desempeño de una persona en su puesto de trabajo? .. 35

II.3.4 Principios de la Evaluación del Desempeño..... 35

II.3.5 Finalidad de la Evaluación del Desempeño..... 36

II.3.6 Objetivos de la Evaluación del Desempeño 37

II.3.7 Beneficios de la Evaluación del Desempeño..... 37

II.3.8 Barreras ante una Evaluación del Desempeño 38

II.3.9 Proceso de Evaluación..... 39

II.3.9.1 Sistemas de Evaluación 40

II.3.9.2 ¿Qué debe evaluarse?..... 40

II.3.9.3 ¿Por qué evaluar el desempeño?..... 41

II.3.9.4 Estándares de desempeño..... 42

II.3.9.5 Mediciones del desempeño 43

II.3.9.6 Implicaciones del proceso de Evaluación..... 43

II.3.10 Métodos de la Evaluación del Desempeño..... 44

II.3.10.1 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado 48

II.3.10.2 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Futuro 57

II.3.11 El plan de la Evaluación..... 60

II.3.12 Elementos Fundamentales de un plan de Evaluación 61

II.3.13 Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño 66

II.3.14 La Comisión De Evaluación del Desempeño 67

II.4 La Gestión Estratégica y su aplicación en los Recursos Humanos 70

II.4.1 Conceptos..... 70

II.4.2 Planificación estratégica. 71

II.4.3 Planear el futuro mediante la Gestión estratégica. 71

II.4.4 Gestión Estratégica de Recursos Humanos..... 73

II.4.4.1 Teoría de los recursos aplicada al factor humano 74
II.4.4.2 Recurso valioso 75
II.4.4.3 Recurso escaso 76
II.4.4.4 Recurso difícil de imitar 77
II.4.4.5 Recurso no sustituible 79
II.4.4.6 Papel de las prácticas de Recursos Humanos en la generación de capacidades empresariales 80
Capítulo III: Desarrollo 89
III.1 Introducción 89
III.2 Contexto General 90
III.2.1 Industria Minera en Chile 90
III.2.1.1 Breve historia de la minería en Chile 90
III.2.1.2 El sector minero en la economía 90
III.2.1.3 La industria Minera en Chile y su nueva fase de expansión 91
III.2.2 CODELCO Chile 94
III.2.2.1 Valores y principios 96
III.2.2.2 Sustentabilidad 97
III.2.2.3 Estructura Organizacional. 98
III.2.2.4 Recursos Humanos 99
III.2.3 CODELCO Chile, División el Teniente 101
III.3 Contexto especifico 103
III.3.1 Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas 103
III.3.1.1 Subgerencia de Desarrollo de las Personas 104
III.3.2 Recursos Humanos y su Gerencia de Plantas 106
III.3.3 Antecedentes del Sistema de Gestión de Desempeño (SGD) 107
III.3.3.1 Definiciones básicas 108
III.3.3.2 Objetivos 109
III.3.3.3 Aspectos relevantes 110
III.3.3.4 Condiciones de éxito 112
III.4 Desarrollo del caso 115
III.4.1 Experiencia de Práctica en CODELCO Chile, División el Teniente. 115

III.4.2 Caracterización del Desarrollo de Carrera 126

III.4.3 Descripción del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)..... 134

III.4.3.1 Ciclo de Gestión del Desempeño 148

III.4.3.2 Auditorías previas del Sistema de Gestión del Desempeño..... 151

III.5 Consideraciones finales del caso..... 154

III.5.1 Práctica en CODELCO Chile, División el Teniente..... 155

III.5.2Desarrollo de Carrera. 159

III.5.3 Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) 160

Capítulo IV: Conclusiones 163

IV.1 Conclusiones a venir 177

Capítulo V: Bibliografía..... 181

Artículos y Libros..... 181

Memorias 182

Páginas WEB 182

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Diagrama del proceso de administración de Recursos Humanos. 27
Ilustración 2: Organigrama CODELCO Chile a nivel de presidencias. 98
Ilustración 3: Dotación de personal por división. 100
Ilustración 4: Diagrama de los proyectos de la subgerencia de Desarrollo de Personas. 105
Ilustración 5: Organigrama de la Gerencia de Plantas. 106
Ilustración 6: Diagrama del modelo de desarrollo de carrera. 127
Ilustración 7: Diagrama del modelo conceptual de Gestión del Desempeño. 137
Ilustración 8: Ciclo de Gestión del Desempeño. 138
Ilustración 9: Ciclo de Gestión del Desempeño, CODELCO Chile. 149

Índice de tablas

Tabla 1: Resumen Generalidades de la Administración. 19
Tabla 2: Resumen Recursos Humanos. 28
Tabla 3: Resumen Herramienta de Evaluación del Desempeño. 68
Tabla 4: Resumen Gestión Estratégica de Recursos Humanos. 87
Tabla 5: Certificación de calidad por División. 120
Tabla 6: Escala de notas con concepto asociado. 143
Tabla 7: Escala de rangos de notas por concepto de compromiso. 144
Tabla 8: Resumen Conclusiones. 178

Capítulo I: Introducción y descripción del problema

Las personas son el activo más importante para una organización, estas se esfuerzan por tener y retener a los mejores empleados para que así las compañías crezcan junto a su capital humano. Es por esto que las empresas destinan recursos en capital humano y como resultado de esto se espera, claramente buenos resultados, es por esto que hay que "evaluar para mejorar"

El departamento de Recursos Humanos toma decisiones diarias sobre la promoción, retención o despido de empleados: en teoría estas decisiones se fundan exclusivamente en el merito o la capacidad. Es por esto que es preciso valorar de alguna manera la calidad de rendimiento. La evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores o Evaluación del Desempeño, es un proceso a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los supervisores, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Las Gerencias de todo tipo de organizaciones deben estar comprometidas en velar por el rol actual que desempeña los Recursos Humanos, dentro de un marco de referencia profundamente cambiado, que ve la introducción de nuevas tecnologías, acompañadas de nuevas formas de trabajo y en consecuencia, la necesidad de nuevos perfiles profesionales y el surgimiento de nuevas necesidades con nuevos valores, que ofrece, no solo una capacidad de trabajo, sino aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que necesitan ser valoradas y evaluadas de ahí, que se comprende hasta qué punto el factor humano se ha convertido en estratégico e inestimable para la empresa y que se debe desarrollar como un elemento de ventaja competitiva.

La nueva gestión de los Recursos Humanos, que incluye todas las decisiones y acciones que afectan la naturaleza y las relaciones de una organización hacia sus trabajadores, en donde se ofrece una perspectiva sobre los sistemas de empleo, caracterizados por un estrecho alineamiento en la estrategia de la empresa, ya no puede, limitarse en un esquema de gestión social que corresponda históricamente a un modo estable de funcionamiento de las empresas. La actual complejidad de dirección y, más generalmente de la función de Recursos Humanos, referente a las políticas, estructuras y actividades, sigue en un cambio constante y con la aparición de discontinuidades que dificultan cada vez más la búsqueda de factores predeterminantes para un futuro y que obligan a las empresas a actuar creativamente a formular nuevas estrategias más convincentes ante un escenario turbulento, riesgoso, inflacionario y de grandes amenazas que obstaculizan una buena gestión laboral , incertidumbre y descontento.

La eficiencia y eficacia son conceptos fundamentales para guiar esta tesis hacia la Gestión Estratégica y no solamente estrategias para la Gestión, si no que la Gestión Estratégica guida a los Recursos Humanos, ya que hoy en día a pesar de que las

organizaciones poseen áreas de Recursos Humanos y algunos de Gestión Estrategia, no existe quizás un departamento o una sub área que abarque en su totalidad a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Por lo tanto el posible aporte que desarrolla la unión de estas áreas se lleva en este estudio a través de la Evaluación del Desempeño, herramienta que posee grandes indicadores de gestión que va en beneficio de la calidad de los funcionarios que se desempeñan en un organismo público como CODELCO, ya que estos deben estar orientados hacia la excelencia, ampliando los conocimientos y habilidades, para un mejor desenvolvimiento de las funciones, a la par que se denote el entusiasmo y satisfacción de ocupar un cargo, para generar una alta productividad.

I.2 Objetivos

I.2.1 Objetivo General

Analizar el aporte de la Herramienta de la Evaluación del Desempeño en la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, en la industria Minera, caso CODELCO Chile.

I.2.2 Objetivos Específicos

- ❖ Estudiar en profundidad los conceptos, evolución y diversas teorías relacionadas con la Evaluación del Desempeño como herramienta de control en la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.
- ❖ Evaluación de la estructura organizativa y gestión de la Gerencia de Plantas, de CODELCO Chile, División el Teniente.
- ❖ Identificar las fortalezas, debilidades, entradas y procesos entre la Evaluación del Desempeño y el Sistema de Gestión del Desempeño de CODELCO.

I.2.3 Hipótesis

Los fundamentos teóricos de la Evaluación del Desempeño son la base para el Sistema de Gestión del Desempeño de CODELCO.

I.2.4 Alcances

En las organizaciones del futuro, el ápice estratégico necesitará de un mayor control de la gestión del Recurso Humano. Se espera que esta tesis sea un aporte en el conocimiento sobre una herramienta de control en los Recursos Humanos, como es la Evaluación de Desempeño. El análisis teórico es la base para construir estrategias y una metodología que garantice el mejoramiento continuo del personal y el logro de los objetivos estratégicos del área y de la organización. También se espera que el análisis del caso entregue una visión de la forma en que una gran empresa, como CODELCO, comprende el valor y ventaja competitiva que tienen las personas. Explicar la forma, o de qué manera la empresa considera esta herramienta como un valor agregado. También mencionar que se espera que la tesis sirva de apoyo a estudiantes docentes e investigadores en este tema.

I.2.5 Limitaciones

La base teórica no permite un análisis cuantitativo del tema. De manera que la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño en CODELCO no es una aplicación cuantitativa en busca de resultados de eficiencia o rentabilidad de la empresa. Es por esto que la información disponible en los distintos medios se utilizará para centrar el tema con la mayor precisión posible y así lograr los objetivos planteados con antelación en este mismo trabajo.

I.2.6 Metodología

El hilo conductor de esta tesis son los Recursos Humanos y la Evaluación del Desempeño como herramienta de control de gestión. Este documento se inicia con las temáticas más importantes de la administración, pasando desde sus definiciones, evolución y rol que cumple su proceso de administración. Para el desarrollo de la Evaluación del Desempeño se tomaron en cuenta sus definiciones, importancia y fines, pero aun más, especificando los diferentes métodos. Luego se sigue con la unión de esta como aporte a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, en donde hoy en día las empresas obtienen rentas superiores al implantar estrategias de negocio si el costo de recursos es necesario en menor valor económico a lo que producen, esto solo se consigue si se desarrolla una ventaja competitiva sostenible creando o explotando imperfecciones del mercado. Los recursos y sobre todo las capacidades están sujetos a fallos de mercado, es decir no es posible comercializarlos en mercados perfectos, por lo tanto deben ser desarrollados internamente. Es por esto que la Evaluación del Desempeño cumple un rol también estratégico, permite desarrollar en la organización ventajas competitivas a través de los recursos que posee y aun más, explotar aquellos que no están explícitos en cada organización.

Finalizada la revisión teórica, se pasa a detallar el desarrollo del caso. Partiendo por una breve descripción de la minería y CODELCO Chile para contextualizar de manera más general el caso práctico. También de manera más específica se detalla las funciones que cumple la Gerencia Corporativa de Desarrollo de Personas, en donde están presentes dos proyectos de vital importancia para CODELCO como lo son el Desarrollo de Carrera y el Sistema de Gestión del Desempeño. Dentro de este marco se realiza una caracterización del Desarrollo de Carrera y una descripción del Sistema de Gestión del Desempeño del CODELCO desde una mirada practica en la experiencia de trabajo en CODELCO Chile, División el Teniente.

Esta tesis pretende a través del análisis, dilucidar el real aporte que entrega la Herramienta de Evaluación del Desempeño a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos para así alcanzar un adecuado nivel de gestión dentro de la industria minera, específicamente la Corporación Nacional del cobre, CODELCO, empresa del Estado Chileno que necesita de indicadores de gestión que denoten la real relevancia de los objetivos, principios y valores estratégicos de la empresa, al entregar un producto de

calidad y orientado en pro de la organización, utilizando de la mejor manera todas las capacidades, actitudes y aptitudes de cada uno de los trabajadores responsables del funcionamiento de las pequeñas y grandes organizaciones.

Capítulo II: Marco Teórico

II.1 Generalidades de la administración

Las organizaciones con el fin de obtener beneficios económicos o sociales requieren optimizar sus recursos, sean estos humanos, financieros, materiales, tecnológicos entre otros.

El estudio formal de la Administración como ciencia social y técnica se remonta desde 1900 y desde el siglo pasado Hasta el día de hoy ha evolucionado, pero, ¿Qué se entiendo por "Administración"?

Los distintos investigadores han definido a la administración con diferentes enfoques. Para Idalberto Chiavenato, es *"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"*[1]. Una similar mirada centrada en las funciones de la administración también se observa en los autores Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periáñez Cristóbal, que la definen como *"el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"*[2]. Por otro lado para Robbins y Coulter, su centro de estudio es la, *"coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"*[3].Siguiendo desde el punto de vista de un proceso estructural se tiene que Hitt, Black y Porter, definen la administración como *"el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"*[4]. También para Koontz y Weihrich, la *administración* la definen como "*el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos*"[5]. Por último Reinaldo O. Da Silva, define la *administración* como "*un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización*"[6].

[1] «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.
[2] «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periáñez Cristobal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 4.
[3] «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7 y 9.
[4] «Administración», Novena Edición, de Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.
[5] Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.
[6] «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 6.

II.1.1 Evolución de la administración

Alrededor del 1900, muchos empresarios intentan dar a sus actividades e ideas una base científica. Los ejemplos incluyen *Science of Management*, de Henry Towne, de 1890, *La Administración científica*, de Frederick Winslow Taylor (1911), *El estudio aplicado del movimiento*, de Frank y Lillian Gilbreth (1917). En 1912 Yoichi Ueno introdujo el taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas que creó el llamado "estilo japonés de Administración". Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford, el fundador de la Ford Motor Company. Posterior a la administración científica, nacen las primeras teorías generales de la Administración que aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro *Administración general e industrial*.

Por otro lado posterior al enfoque anterior surge el Enfoque humanístico de la administración, aquí la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica de la administración) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. De este enfoque nace la Escuela de Relaciones Humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante los experimentos de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de oposición a la teoría clásica de la administración. La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como "los estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne. Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las habilidades directivas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Se destaca dentro del marco de la evolución de la Administración un salto bastante grande hacia las Corrientes de pensamientos generadas a partir de 1980. A partir de esta década surge la Escuela de administración Estratégica, según Henry Mintzberg, tiene dos enfoques: el normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; por otro lado el enfoque descriptivo se refiere a como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que surgen de sus actividades. Los pioneros en esta disciplina fueron Peter Drucker, quien manifestó el pensamiento estratégico mediante preguntas simples: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Dónde estamos? y ¿Dónde queremos estar? Por lo tanto, definir a qué se dedica (diagnóstico), dónde se quiere llegar (visión) y definir los caminos para poder llegar (cómo). El otro pionero fue Igor Ansoff quien desarrolló una serie de estrategias para conquistar nuevos mercados (matriz de Ansoff). Otro autor importante aquí es Michael Porter, quien desarrolló estrategias competitivas (estrategias genéricas de Porter) y una serie de matrices de análisis industrial, análisis Porter de las cinco fuerzas, la cadena de valor, etc.

Surgen a partir de esta época de gran auge para la administración, teorías muy importantes como la Teoría Z, también llamada escuela japonesa. Según el doctor William Ouchi, su principal proponente, la administración de la teoría Z tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados. También está presente la Teoría de las limitaciones o teoría de las restricciones (*Theory of Constraints* - *TOC*) que fue creada por Eliyahu M. Goldratt, doctor en física israeli que, siendo empresario de la industria del *software* y siendo su empresa la 6ª de más rápido crecimiento en 1982 según In. Magazine, se preguntó si acaso existiría alguna relación válida entre las técnicas utilizadas en la resolución de problemas científicos y los que él encontró en su trabajo empresarial. Por otra parte surge de la mano del modelo japones la teoría de la Excelencia que se caracterizó por el impacto de tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad (desde Shigeru Kobayashi, 1972, y William Ouchi, 1982). El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el exitoso "best-seller' de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia de las organizaciones. El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional, como Eva Kras (1990).

La teoría de las organizaciones pretende, como cualquier teoría científica, establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal. Universalidad que surge al depender la teoría, como todas las demás propuestas científicas, de un paradigma o marco de referencia, que en el caso de las organizaciones está conformado por las variables, tanto externas como internas de las organizaciones y su entorno, así como de sus interrelaciones. Propone, por tanto, la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura, con las variables internas de la organización, ya sean estructurales o de procesos.

II.1.2 Antecedentes de la administración

La palabra *administración* proviene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación, obediencia, al servicio de), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, estar al servicio de otro (de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia, para el cumplimiento de sus objetivos (eficiencia)).

Considerando la definición anterior, puede decirse entonces que:

- Planificar: Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del entorno (análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.
- Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿Cómo se va a realizar la tarea?; ¿Cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales y otras instituciones de

salud, fundaciones, etc. y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

II.1.2.1 Administración por áreas funcionales de la empresa

- Administración financiera o Finanzas corporativas.
- Administración comercial (marketing o mercadotecnia).
- Administración de la producción u operaciones.
- Administración de Recursos Humanos.

Como las áreas funcionales más características; pero también se pueden encontrar departamentos de:

- Administración de las Tecnologías de la Información.
- Organización y método.
- Administración estratégica.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión del talento.
- Gestión e proyectos.
- Gestión de riesgos.
- Administración de la cadena de suministros y Logística.

II.1.3 Proceso administrativo

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

- Planificación: Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.
- Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- Dirección: Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en

forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

Tabla 1: Resumen Generalidades de la Administración.

Resumen
Los distintos investigadores han definido a la administración con diferentes enfoques. Para Idalberto Chiavenato, es *"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"*
Según Henry Mintzberg, tiene dos enfoques: el normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, por otro lado el enfoque descriptivo, que se refiere a como se crean o forman las estrategias.
Impacto de tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El "milagro japonés" y el énfasis en la calidad (desde Shigeru Kobayashi, 1972, y William Ouchi, 1982). El "best-seller' de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia de las organizaciones. El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional, como Eva Kras (1990).
La teoría de las organizaciones pretende, como cualquier teoría científica, establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal.
El proceso administrativo está compuesto por: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Fuente: Elaboración propia

II.2 Gestión de Recursos Humanos

II.2.1 Definición de Recursos Humanos

En la administración de empresas, se denomina Recursos Humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto, los profesionales en Recursos Humanos y los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue el área de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni Recursos Humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente el área de Recursos Humanos está compuesta por procesos tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

II.2.2 Evolución histórica de los Recursos Humanos

Se divide en cuatro fases:

1. El Sistema Artesanal
2. La Administración Científica
3. El Enfoque de Relaciones Humanas
4. La corriente actual del enfoque del Recurso Humano científico

El Sistema Artesanal

Desde los tiempos de Egipto y babilonia, el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizados para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales. En la edad media, el entrenamiento artesanal se popularizó en la Europa Occidental.

Las escuelas de artesanía supervisaban la calidad en los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación. Estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un periodo de aprendizaje.

El sistema artesanal se ajusta mejor a las necesidades de la industria doméstica (civil), ya que el maestro operaba bajo sus propias premisas

La Administración Científica

La Revolución Industrial y la producción en masa emergieron en el siglo XIX y comienzos del XX. Las tareas estaban subdivididas en pequeñas partes que podían ser realizadas por trabajadores no calificados.

Se volvió necesario para manejar todo el personal en la fábrica, tener una larga jerarquía de supervisores y gerentes. De allí surgió el enfoque científico quienes se preocupaban por las condiciones y el funcionamiento del trabajo. También crearon programas médicos de asistencia a los empleados y facilidades recreacionales

El Enfoque de las Relaciones Humanas

Debido a los experimentos de Elton Mayo se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resulto en el movimiento de las relaciones humanas. Se enfatizó el hecho que los empleados necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos. Sin embargo esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad, fue abandonada.

Corriente actual ciencia organizacional

Investigadores de varias disciplinas de comportamiento como psicología, ciencias políticas, economía, sociología, comenzaron a estudiar las organizaciones. El enfoque de ciencia organizacional, estudia la organización total y no solo el individuo. Este movimiento combina algunos aspectos de las corrientes anteriores por los de ciencias conductuales.

II.2.3 Planificación personal

La planificación personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar lo mejor posible los recursos
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

II.2.4 Objetivos

Los objetivos son los que guían la función de la administración de los Recursos Humanos

- Objetivos corporativos: (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- Objetivos funcionales: (Planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación). Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- Objetivos sociales: Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

- Objetivos personales: (Evaluación, ubicación retroalimentación). Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

II.2.5 Importancia de los Recursos Humanos

La importancia de los Recursos Humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

- Debe regular a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- El área de Recursos Humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
    - Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.
    - Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

II.2.7 Desarrollo de Recursos Humanos

Es el proceso mediante el cual se puede diagnosticar, planificar, controlar y evaluar la evolución positiva y utilización de la capacidad de los empleados en función de las necesidades de la empresa. Son las acciones progresivas y sistemáticas programadas y dirigidas a desarrollar capacidades y actitudes del trabajador con la finalidad de que pueda alcanzar una mayor preparación en el nivel y responsabilidad dentro de la organización. Gary Dessler, en su libro Human Resource Management (2004) lo define como: *"Cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la importación de conocimiento, el cambio de actitud o el mejoramiento de las habilidades"*. El desarrollo de personal es un proceso continuo y sistemático, estrechamente relacionado con el adiestramiento que requiere de un análisis del trabajador, fortalezas y debilidades.

II.2.7.1 Objetivo del desarrollo personal

Permite el desarrollo ordenado y continúo en forma integral con el fin de dotarlos de conocimientos y destrezas para el cumplimiento eficiente de las tareas y actividades de sus actuales cargos y preparación para desempeñar cargos de mayor responsabilidad. Asegurar a la organización la mano de obra calificada, la tecnología y los equipos disponibles para satisfacer metas previamente establecidas.

Planificar, evaluar y controlar la evolución profesional del trabajador, tanto individualmente como dentro de la organización. Balancear las necesidades de la empresa con las necesidades de desarrollo de su personal, con el fin de contribuir en el crecimiento efectivo de ambos, pues esto muestra qué tan sensible puede ser la empresa con sus empleados. Reducir las pérdidas, fallas y accidentes en el trabajo así como disminuir las quejas por parte de los trabajadores, ya que de este modo, también se motivará más a estos. Disminuir o eliminar las debilidades y aumentar las fortalezas de los empleados.

II.2.7.2 Importancia del Desarrollo del Personal

El Desarrollo del Personal es una herramienta importante dentro de la organización, los gerentes y grandes directivos la emplean para aumentar la participación del empleado dentro de ésta, de una manera más directa, ya que cuando el trabajador es adiestrado por la empresa, ésta estará contribuyendo a su desarrollo profesional, ganando así su confianza e identidad con la misma, lo cual hará que el trabajador contribuya a su vez en el crecimiento de la empresa. El punto de partida de este proceso de desarrollo, se debe centrar en las necesidades de adiestramiento y crecimiento profesional del trabajador, ya que este es un factor importante de motivación para el personal, alcanzando a todos los miembros de la empresa y especialmente a los recién incorporados. Por lo tanto cuando la empresa desarrolla a su personal, su imagen y reputación aumentan debido al interés que pone en su Recurso Humano.

II.2.7.3 Programa de Desarrollo Personal

Es un programa de acciones dirigidas a desarrollar habilidades, conocimientos y rasgos de personalidad que se consideran esenciales para que a mediano a largo plazo ocupen posiciones de alto nivel en las organizaciones. Proceso por medio del cual se permite el desarrollo ordenado y continuo de los Recursos Humanos en forma integral, con el fin de dotarlos de conocimientos y destrezas para el cumplimiento eficiente de las tareas y actividades de sus actuales cargos y preparación para desempeñar posiciones de mayor nivel y responsabilidad en el logro de los objetivos de la organización.

II.2.7.4 Elementos que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar un programa de Desarrollo personal

- Estructura Organizacional: Porque al determinar las distintas posiciones que se desempeña en la organización se podrá orientar y establecer las rutas de crecimiento para el desarrollo de personal.

- Nomina de Personal: Determina la calidad y cantidad de los trabajadores y se podrá establecer la jerarquía entre ellos y en base a esto elaborar los planes individuales de desarrollo.

- Evaluación del Desempeño: Consiste en calificar la actuación de los trabajadores y en base a estos resultados establecer los planes y programas de desarrollo en las organizaciones. Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

- Necesidades de la empresa: La empresa debe formar a su personal en atención a los requerimientos que tenga. Las empresas tienen necesidades de gerentes de acuerdo a las necesidades que tienen la empresa. Prepara a sus empleados de acuerdo a sus necesidades. A la empresa le gustaría saber cómo se relaciona el ocupante del cargo en el momento que éste ejerce su función laboral. La empresa tratará de estar pendiente verificando los errores del individuo tratando de buscarle la solución más rápida posible de problemas, para que así éste se sienta cómodo en su lugar de trabajo y sea más productivo.

- Inquietudes personales: Se deben tomar en cuenta las inquietudes, intereses que demuestren los trabajadores hacia ciertas y determinadas áreas y sobre la base de ello orientar los programas de desarrollo ajustándose a intereses de la empresa y a los del trabajador.

- Potencial del individuo: es la estimación de habilidades y capacidades que tiene un trabajador para ocupar un cargo. También es considerado un proceso que se le hace seguimiento cuando se requieren conocer las fortalezas del empleado y detectar las necesidades de desarrollo profesional que tenga para que sean corregidas. Todo este proceso se va llevando a cabo en registros para cuando se presente una vacante en la organización.

II.2.7.5 Elementos componentes del potencial del individuo

- Imaginación y Creatividad: Elemento identificador y de aplicación de las nuevas ideas.

- Capacidad de Análisis: Habilidad de analizar los problemas y así convertirlos en un asunto de fácil manejo y solución.

- Liderazgo: Uno de los factores más importantes, específicamente en los supervisores, jefes, y gerentes, que consiste en inspirar, dirigir, motivar y guiar al personal hacia el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

- Visión de conjunto: Facilidad de ver la empresa como una generalidad con sus problemas y darle soluciones en su totalidad.

- Sentido de la realidad: Ser objetivo ante las situaciones en que se desenvuelve la empresa.

- Manejo de la presión del trabajo: Adaptarse a ciertas situaciones de la realidad, reconocer y manejar las presiones, exigencias del entorno empresarial, cambios inesperados y todas las limitaciones sacando lo mejor de sí.

- Comunicación: Habilidad para transmitir, recibir, analizar y comprender la información general de la empresa tanto como sus normas, políticas, procedimientos, instrucciones.

- Solución de problemas: Facultad de identificar, formular y resolver situaciones críticas de forma práctica.

- Actualización: Iniciativa al innovar en la aplicación de nuevos métodos y equipos de trabajo de la manera más efectiva. Aquí la tecnología es un factor primordial.

- Equilibrio emocional: Control profundo de la personalidad y conducta en tiempo de crisis.

- Valores: Son los principios que inspiran y guían la actuación de los individuos dentro y fuera de la organización.

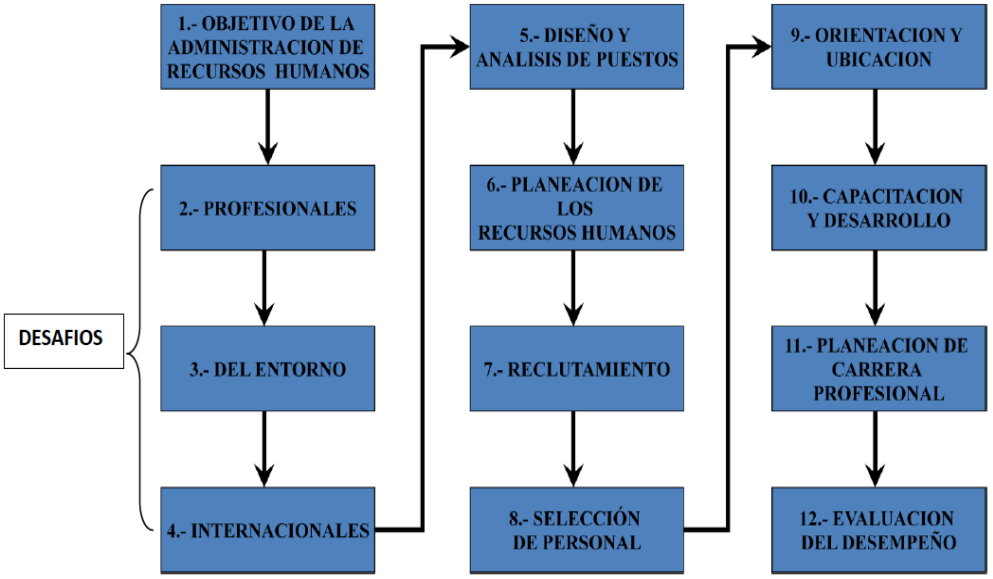
- Situación familiar: Elemento que influye mucho en la vida laboral y dependiendo de la estabilidad que tenga en su vida es lo que le permitirá tener su mente despejada y con mayor concentración en el trabajo.

- Ética Profesional: Comportamiento sincero y honesto, la moral y buenas costumbres que un trabajador tiene en el campo laboral lo que influye en otros aspectos de su vida.

II.2.8 Proceso de administración de los Recursos Humanos

Los procesos de administración de los Recursos Humanos tienen una estrecha relación entre sí, ya que poseen una influencia reciproca y cada uno tiende a beneficiar o perjudicar cuando es mal utilizado. Es por esto que se busca un equilibrio a lo largo de cada proceso que se presenta en la ilustración Nº1

Ilustración 1: Diagrama del proceso de administración de Recursos Humanos.



Fuente: Tesis "Evaluación del Desempeño" Brizeida Romero Medina, 2011, pág. 8.pdf

La administración de Recursos Humanos es donde se trata con la dimensión humana. Cada organización está formada por personas. Contratar servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, y asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización son actividades esenciales para el logro de objetivos de la organización.

Muchas compañías reconocen la importancia de las personas para alcanzar sus metas. Por lo tanto la Administración de Recursos Humanos debe equilibrar sus dos responsabilidades esenciales que es ser "un colaborador estratégico en los negocios y a la vez un representante de los empleados"

La Administración de los Recursos Humanos (ARRHH) busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño en las empresas.

Tabla 2: Resumen Recursos Humanos.

Resumen
La evolución histórica de los RRHH se divide en cuatro fases: Sistema Artesanal, La Administración Científica, El Enfoque de Relaciones Humanas, La Corriente actual del enfoque de Recurso Humano científico.
La planificación del personal tiene los siguientes fines: Utilizar lo mejor posible los recursos, Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios, Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.
Objetivos de los RRHH: Corporativos, funcionales, sociales y personales.
Gary Dessler, en su libro Human Resource Management (2004) define al Desarrollo de RRHH como: "Cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la importación de conocimiento, el cambio de actitud o el mejoramiento de las habilidades".
Objetivo del desarrollo personal: Planificar, evaluar y controlar la evolución profesional del trabajador, tanto individualmente como dentro de la organización. Balancear las necesidades de la empresa con las necesidades de desarrollo de su personal, con el fin de contribuir en el crecimiento efectivo de ambos.
Importancia del Desarrollo del personal: Herramienta importante dentro de la organización, los gerentes y grandes directivos la emplean para aumentar la participación del empleado dentro de ésta, de una manera más directa.
Elementos que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar un programa de Desarrollo personal: Estructura organizacional, nomina del personal, evaluación del desempeño, necesidades de la empresa, inquietud personal y potencial del individuo.
Elementos componentes del potencial del individuo: Capacidad de análisis, liderazgo, visión de conjunto, comunicación, solución de problemas, etc.

Fuente: Elaboración propia

II.3 Herramienta de la Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño surge en EE.UU. en la década de 1920-1930, momento en el que las empresas deciden introducir un procedimiento que les permita justificar una política retributiva que se relacione con la responsabilidad del puesto trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. En Centroamérica este sistema se extiende en la década de los ochentas, y en la actualidad varias empresas en toda Centroamérica siguen implantando este sistema. Históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del trabajador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de Recursos Humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo de Evaluación del Desempeño que dictan ya casi cuatro generaciones.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados, sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

La Evaluación del Desempeño hoy es la principal herramienta de control con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus Recursos Humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de Evaluación del Desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, entre los que se encuentran: Efecto halo, Tendencia central, Polaridad, Recencia, Primacía, Parcialidad.

Se puede hablar de la Evaluación del Desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos.

En consecuencia se trata de un proceso que consta de tres pasos importantes los cuales son:

- La Descripción: Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa.

- La Medición: Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

- El Desarrollo: es la finalidad principal de un sistema de evaluación de desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores llevadas durante un determinado período de tiempo y, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesario para conseguirlo.

La procuración del máximo rendimiento de los trabajadores es, sin duda el término extremo o finalista de una evaluación de desempeño con enfoque productivista, sin embargo, en el sector público la productividad tiene diferentes facetas, por lo cual la integridad del desempeño a medirse por factores mixtos: la eficiencia individual, la aportación del trabajo al cumplimiento de los objetivos del área, las competencias demostradas en la atención de las funciones o tareas del puesto, las aportaciones e innovaciones al trabajo y métodos para su desempeño.

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto.

La Evaluación del Desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento.

El procedimiento para evaluar el Recurso Humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolmiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes

denominaciones, tales como: "Evaluación del Desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

"Evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar"[7]

II.3.1 Definiciones

Por Desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

De acuerdo con el puesto que se ocupe, una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

Según puede apreciarse, el enfoque de la Evaluación del Desempeño presenta distintas alternativas, muchas de las cuales estarán determinadas por el tipo de organización o de resultados que se esperan de las personas en una determinada posición de trabajo.

En lo que respecta a la función pública, los planos de la evaluación tienen que considerar que, además de que los servidores públicos forman parte de una organización que posee cometidos específicos, también son sujetos de un sistema de responsabilidades por el ejercicio de un puesto que ha sido creado para proveer trabajo útil al cumplimiento de los fines del Estado.

[7] Planificación Estratégica de Recursos Humanoshttp://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/evaluacion-del-desempeno_15.html;[Fecha de consulta: 12/05/2012]; en línea.

La Evaluación del Desempeño de los servidores públicos, asume un mayor número de variables determinadas por la conjunción de diversos atributos del trabajo que son exigibles a un empleado al servicio del estado: legalidad, eficacia, eficiencia, honradez, objetividad, economía, diligencia y lealtad institucional, entre otros, de ahí que resulte importante situar los formatos de la Evaluación del Desempeño para comprender sus factores de análisis y considerar que al evaluar a servidores públicos es imprescindible considerar el contexto legal y organizativo de su desempeño.

Tomando en cuenta las definiciones específicas muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación se analizan varios conceptos:

- Según Bryars & Rue, *"La Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora".*[8]
- Para Chiavenato, *"Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo".*[9] Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.
- Harper & Lynch, plantean que es una *"Técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales".*[10]

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de Evaluación del Desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de Recursos Humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad

[8] Human resource Management Séptima edición, Bryars & Rue, Capítulo 12, pág. 251
[9] Administración de Recursos Humanos Octava edición 2008, Idalberto Chiavenato, Capítulo 9
[10] Manual de Recursos Humanos (1992), Harper y Lynch, pág. 417

dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

"La Evaluación del Desempeño es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios"[11] (*Pucho,*). Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.

Su finalidad es la integración según Sikula (1989), *"Hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa."*

II.3.2 Evaluación del Desempeño y su importancia

El factor humano es uno de los más importantes y relevantes activos dentro de cualquier organización, ya que de este depende el correcto funcionamiento o *"desempeño"* de las actividades y cumplimiento de los objetivos establecidos por la alta dirección.

Toda organización ya sea pequeña o grande, debe tener políticas establecidas que permitan mantener a sus trabajadores motivados en el *"desempeño"* de sus actividades laborales. La administración del personal debe lograr mantener relaciones productivas y

[11] Dirección y Gestión de Recursos Séptima Edición Humanos, Luis Puchol, 2007

proactivas con todos los integrantes de la organización, sacando el máximo provecho del desarrollo individual de las capacidades de todos sus miembros.

La gestión y el desarrollo humano ha sido y seguirá siendo uno de los mayores retos propuestos a lo largo de la historia, en la medida en que las circunstancias del entorno exigen alinear la estrategia de Recursos Humanos con los objetivos de la empresa para promover los cambios deseados y el desarrollo de las organizaciones ya mencionado anteriormente.

Dado todo esto es imprescindible la existencia de un buen programa de Evaluación del Desempeño para que se supervise y capacite para tener motivados a los trabajadores tanto con una orientación al rendimiento y eficiencia dentro de la productividad de una empresa, tomando en cuenta aspiraciones de crecimiento en conjunto dentro de las organizaciones. Es por esto que se aborda el tema en esta tesis, ya que a través de la Evaluación del Desempeño es posible lograr determinar cuáles son los buenos empleados, virtudes de los trabajadores para otros cargos, gracias a esto se obtiene una visión más amplia sobre el potencial desarrollo de ese recurso humano en el cargo.

A través de la evolución del desempeño es posible localizar problemas de supervisar, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desperdicio de Recurso Humano con un potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc. De acuerdo a los problemas identificados, la Evaluación del Desempeño puede colaborar en la determinación de la falta de desarrollo de una política de Recursos Humanos adecuados a las necesidades de la organización.

La Evaluación del Desempeño es clave para las empresas que quieren llevar a cabo de forma eficientes sus procesos con este tipo de control, para así lograr el trabajo y producción con un valor agregado que lleve, ya sea al producto o servicio a un estándar de calidad elevado.

Cabe destacar que con la presente investigación se espera contribuir a mejorar o dar una vista nueva al desempeño laboral de la organización y fortalecer las relaciones con los miembros, a través de serie de recomendaciones que sirvan para un mejor desempeño de la Gestión de Recursos Humanos.

Por último se hace hincapié a que una de las mayores pretensiones de esta tesis es revelar a través del estudio de los distintos métodos de Evaluación del Desempeño, cual es el más adecuado para la medición y dar cuenta que la realización correcta de éste lleva a cabo un aumento en la eficiencia laboral y el complemento de la Gestión de Recursos Humanos, que conllevaría en sí a un aumento en la productividad de una empresa y en caso contrario demostrar cuales son los problemas que presenta este tipo de medición, es decir las causas que podrían explicar este fenómeno.

II.3.3 ¿De qué depende el desempeño de una persona en su puesto de trabajo?

No cabe duda de que la motivación es clave para el éxito en el desempeño, pero ésta puede cambiar a lo largo del tiempo. No podemos suponer que las motivaciones de los trabajadores de nuestra organización serán siempre las mismas. La realidad cambia y nuestro interés por esa realidad puede cambiar. Además nuestras necesidades personales, familiares, económicas y sociales también evolucionan y por lo tanto, cambian nuestras prioridades. En la medida que podamos satisfacer estas necesidades dentro de la organización (satisfacción por la tarea, reconocimiento público, incentivo económico, poder, necesidad de logro, calidad de vida en el trabajo, conciliación de la vida laboral y personal, etc.) tendremos un nivel de motivación mayor o menor. Un trabajador se siente más satisfecho en su trabajo cuando:

- ❖ Conoce los objetivos generales de su departamento y le permiten participar en su elaboración.
- ❖ Sabe cuáles son las expectativas y criterios de evaluación de la organización.
- ❖ Actuación individual.
- ❖ Negocia la asignación de los trabajos, no se le imponen.
- ❖ Se encarga de trabajos significativos: unidades completas, no partes de trabajos.
- ❖ Tiene la posibilidad de crecer en la organización a través de la promoción y se le informa sobre cómo lograrlo.
- ❖ Mantiene relaciones interpersonales fluidas con su superior inmediato. Los responsables deben adoptar un rol de facilitadores, no de sancionadores.
- ❖ Recibe formación que le permite mejorar su eficacia y eficiencia.
- ❖ Se le reconoce el trabajo bien hecho.
- ❖ Recibe una remuneración justa, en función del puesto, del rendimiento y del mercado.

II.3.4 Principios de la Evaluación del Desempeño

- ❖ Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- ❖ Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

- La Evaluación del Desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La Evaluación del Desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

II.3.5 Finalidad de la Evaluación del Desempeño

Los responsables:

- Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.
- Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.

Los colaboradores:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.
- Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.
- Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.
- Saber cómo se le va a valorar.

La organización:

- El establecimiento de un estilo de dirección común.
- Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
- Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.

- Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas

II.3.6 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.
- La realización en el trabajo, permite resultados esperados y el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo.

II.3.7 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Para la Jefatura:

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.
- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de Evaluación del Desempeño.

Para el Subordinado

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.

- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la Empresa

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

II.3.8 Barreras ante una Evaluación del Desempeño

A pesar de las ventajas anteriormente citadas, un sistema de Evaluación del Desempeño no es garantía de éxito. Existen dificultades a la hora de implantar un sistema como éste. Entre las más importantes destacar:

- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- Mala utilización de los resultados de la evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones inherentes a los Recursos Humanos.
- Falta de motivación de los responsables a la hora de realizar las entrevistas
- Problemas técnicos y de comunicación Uno de los problemas más importante es la oposición de los trabajadores, para lo cual será fundamental la realización de una campaña de comunicación sobre el sistema de evaluación.

Cabe destacar también que se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, entre los que se encuentran:

- Efecto halo: Valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. Este error es característicos de sistemas de evaluación con margen a una alta incidencia de la subjetividad del evaluador.
- Tendencia central: Consiste en emitir calificaciones media y rara vez extrema, condicionado por la necesidad de muchos evaluadores de no buscarse problemas, de no ser riguroso con la evaluación, el mismo conlleva a la carencia de diferenciación de los individuos y en consecuencia a una merma de las posibilidades de mejora.

- Polaridad: Emite calificaciones extremas. Al igual que el error anterior no facilita la diferenciación de los evaluados, afecta la sensibilidad de estos al notar que son agrupados en dos extremos los buenos o los malos.

- Recencia: Se refiere al hecho de tomar en cuenta sólo lo que acaba de ocurrir. Adolece del carácter integrador de la evaluación en el tiempo. Se ignora la conducta del evaluado antes del hecho que se considera fundamental para la evaluación.

- Primacía: Se recuerda lo que ha sucedido en primer lugar es similar al anterior pero de modo inverso sólo se toma en cuenta la conducta inicial del evaluado.

- Parcialidad: Es cuando entre dos personas se identifica con una, lo que conlleva a manifestaciones de injusticias en la evaluación, al no ser capaz de producir resultados similares entre las personas que tienen desempeños análogos.

La ocurrencia de estos errores en algunas ocasiones se debe al deficiente diseño del sistema, el cual no aprovecha al máximo el gran número de técnicas hasta ahora concebidas en función de la evaluación. En otros casos los errores son inducidos por la no adaptación concreta de las técnicas a las particularidades propias de cada puesto, o la alta subjetividad a la que da lugar la propia concepción de las técnicas. El proceso de evaluación en todos los casos pasa por los criterios subjetivos u opiniones del evaluador, lo cual siempre resultara el talón de Aquiles de cualquier sistema de evaluación.

La solución más alentadora, hasta ahora encontrada, con vistas a enfrentar el reto que impone la subjetividad de la evaluación es la combinación del mayor número de técnicas posibles, sobre la base de explotar la mayor cantidad de fuentes de información.

II.3.9 Proceso de Evaluación

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre Evaluación del Desempeño que permiten que el proceso se realice de la mejor forma y con directrices que guíen el desarrollo de este acorde a los siguientes aspectos:

a) Estándares de desempeño**:** La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
b) Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
c) Elementos subjetivos del calificador: Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, visto anteriormente en las barreras de la Evaluación del Desempeño.

II.3.9.1 Sistemas de Evaluación

Según Strauss (1981), Una organización no puede adoptar cualquier sistema de Evaluación del Desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la Evaluación del Desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general el departamento de Recursos Humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

Según Robbins (1998), Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado. Aunque es factible que sean otras personas las que llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

II.3.9.2 ¿Qué debe evaluarse?

Debería ser obvio que la evaluación de los empleados consiste en calificar la calidad de su desempeño, es decir, en obtener los resultados de las actividades que son su responsabilidad. Sin embargo, según Koontz y O'Donnell, *"El estudio de muchos sistemas de evaluación utilizados en empresas comerciales, industriales, gubernamentales y otras, muestra un desconocimiento del objetivo fundamental de la evaluación, o la carencia de deseo o capacidad para alcanzarlo"*.

Por otro lado Joaquín Rodríguez valencia menciona que, *"Hay que tener presente que la evaluación debe valorar tanto el desempeño en cuanto a resultados como en cuanto a la tarea de administración. Así como no es deseable tener en un puesto administrativo a alguien que al parecer lo hace todo bien como ejecutivo, pero en aspectos de remuneración, análisis de puestos y control de operaciones obtiene resultados deficientes, tampoco se puede estar satisfecho de tener a alguien que no se pueda desempeñar de manera eficaz como administrador"*[12].

[12] Administración moderna del personal Séptima edición, Joaquín Rodríguez Valencia, pág. 358

II.3.9.3 ¿Por qué evaluar el desempeño?

Aquí es donde se analiza la dotación de Recursos Humanos, el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del personal. Todas estas son actividades importantes, pero lo que determina el éxito de un departamento de personal es el desempeño de los empleados; tanto el departamento de personal como los empleados necesitan que sus esfuerzos sean retroalimentados. Desafortunadamente, los gerentes de otras áreas a menudo no entienden la necesidad de realizar evaluaciones de desempeño, las cuales amplían las bases de información del departamento del personal. Estos conocimientos son útiles para mejorar las decisiones de personal y la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño.

Según Douglas McGregor, es necesario medir el rendimiento porque el resultado de la evaluación proporciona juicios sistemáticos para fundamentar los incrementos salariales, los ascensos, las transferencias y a veces la degradación o el despido. Indica al subordinado como en su rendimiento, y los cambios que necesita hacer en su conducta, aptitudes, habilidades o conocimientos de trabajo, además de informarle en que concepto lo tiene su jefe. También Joaquín Rodríguez Valencia dice que se debe, *"Proporciona una base para el asesoramiento y la consultoría del sujeto por parte del superior"*[13].

La Evaluación del Desempeño, evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación, "perfomance appraisal", o evaluación de competencias (cuando tales se hallan definidas) es el proceso clave consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadio superior de la Evaluación del Desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la Evaluación del Desempeño sobre la gestión de Recursos Humanos, sus principales contribuciones son las siguientes:

- Captación de Recursos Humanos
- Compensaciones
- Motivación
- Desarrollo y Promoción
- Comunicación
- Adaptación al Puesto de Trabajo
- Descripción de Puestos
- Capacitación

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y

[13] Administración moderna del personal Séptima edición, Joaquín Rodríguez Valencia, pág. 359

sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Por último el sistema de Evaluación del Desempeño, comprende:

- El método de evaluación.
- Período de tiempo que se evaluará y fecha de esa evaluación.
- Argumentación y clasificación de los resultados (Excelente, Bien, Regular, etc.).
- Conclusiones, recomendaciones o plan de superación y firma de los evaluadores.
- Firma del evaluado con sus consideraciones.

II.3.9.4 Estándares de desempeño

La Evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas, abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Análisis de puesto

Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un

resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

II.3.9.5 Mediciones del desempeño

- Calificación de Labores: La Evaluación del Desempeño, requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- Observación directa e indirecta: Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.
- Objetividad en las mediciones: Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.
- Subjetividad en las mediciones: Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

II.3.9.6 Implicaciones del proceso de Evaluación

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la Evaluación del Desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la Evaluación del Desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

II.3.10 Métodos de la Evaluación del Desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Es por esto que en el ámbito cultural, definitorio para cada país, el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de Etnocentrismo, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Debido a esto para contextualizar la Evaluación del Desempeño se debe dar directrices generales para realizar la evaluación y estas son:

- Evaluación del supervisor inmediato: Son el núcleo de los sistemas de Evaluación del Desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.
- Evaluación de los compañeros: Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para saber cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido.
- Comités de calificación: Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y valido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.
- Auto calificaciones: La desventaja de la auto calificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.
- Evaluación por los subordinados: Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también ayuda a la alta gerencia a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

- Evaluación por parte de los clientes**:** Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos. Dentro de esta categoría se encuentran tres tipos de evaluación: Evaluación 360º, seguimiento informático y Comités de clasificación.

Evaluación 360º

Su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Usos

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Ventajas

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

¿Qué se evalúa?

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

Factores que generalmente se evalúan.

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

<u>Seguimiento informático.</u>

Éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los Recursos Humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

Comités de calificación.

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiene a ser más confiable, justo y valido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores: con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias.

En la gestión de los Recursos Humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas.

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

- Una que permite realizar una Evaluación del Desempeño (pasado).
- Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

Los sistemas de Evaluación del Desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una Evaluación del Desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

II.3.10.1 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario"

Estos Métodos son:

- **Escalas de puntuación.**
  - Método de escala grafica
    - Escalas continuas
    - Escalas discontinuas
  - Escalas de clasificación conductual
  - Lista de verificación
    - Verificación ponderada
    - Verificación de preferencia
  - Método de categorización
- **Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación.**
  - Método de selección forzada
  - Método de distribución forzada
- **Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos.**
  - Método de registro de acontecimientos críticos
- **Métodos basados en registros observacionales.**
  - Método de verificación de campo
- **Métodos con acento en la comparación entre sujetos.**
  - Métodos de evaluación en grupos
  - Métodos de comparación en parejas

Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

La evaluación por escalas

En esta, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. Lo normal es que todos los criterios se les aplique una misma escala. Las escala consisten en una serie de grados (ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente)

Método de Escala Gráfica

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuzgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de Evaluación del Desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados. Esta extrema simplificación de la Evaluación del Desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Ventajas

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Escalas continuas

Es cuando existe una continuidad en la escala de medición, donde el pasar de un grado a otro es en forma poco perceptible, porque no se interrumpe la continuidad. Entre sus ventajas, se tiene que es un método sencillo, además de económico y permite una mayor flexibilidad que los métodos anteriores al juicio del evaluador. Sin embargo, no está exento de desventajas, estas pueden ser el afinamiento porque no refleja la realidad, no existe mucha diferencia entre un grado y otro y podría crear confusión, por lo tanto, es algo complicado percibir con precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.

Escalas discontinuas

Este método tiene brincos en la escala de medición, es decir, que no tiene continuidad en el paso de un grado a otro. Entre sus ventajas se tiene que es muy usual por su fácil manejo y sus desventajas estriban en que se puede caer en el efecto halo con facilidad, esto es, que la calificación que se haga de una característica puede influir en la calificación de las demás, se puede incurrir también en la trampa de la tendencia central que consiste en considerar a todos los evaluados como normales, por lo que se recomienda utilizar números impares de grado en la escala.

Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

Características

- Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

Ventajas

- ❖ Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- ❖ Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

Desventajas

- ❖ Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- ❖ La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.

Listas de verificación ponderada

Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a veinticinco ni superiores a cien; correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente que el supervisor no sabe. Entre sus principales ventajas se tienen: que es muy fácil de utilizar, es de bajo costo, es muy rápida su utilización, por lo que permite ahorrar tiempo, no se da la preferencia del supervisor hacia el trabajador que pudiera provocar favoritismo o lo contrario y derivado del inciso anterior, se puede concluir que es imparcial, porque el supervisor no conoce la escala de medición. Ahora en sus desventajas se encuentran: se presta a que solamente el criterio del supervisor determine que le corresponde a cada trabajador, al igual que a la subjetividad de la apreciación cualitativa únicamente y por último, se requiere que alguien experimentado elabore la lista de verificación anticipadamente

Listas de verificación de preferencia

En este método se presentan grupos de frases de cuatro en cuatro, de las cuales dos son las que describen la conducta del evaluado y las otras dos las que no lo describen, el evaluador debe seleccionar entre cada grupo, una que sea la que más lo describe de las restantes y la que menos lo describe, por lo tanto, de cada grupo de cuatro frases, se selecciona una positiva y una negativa. Entre las ventajas se pueden encontrar que se evita la preferencia o el rechazo del supervisor hacia el trabajador, no se cae en el efecto halo, no se da la manipulación de los datos por parte del supervisor y se evita el favoritismo. De igual manera se pueden encontrar desventajas como: la evaluación se circunscribe a los grupos de datos, se podría decir que es un método de evaluación forzada, el mismo evaluador podría desconocer el significado de algunas palabras, se requiere que el formulario lo diseñe un especialista, podría resultar de un costo elevado y se requiere de capacitar al evaluador.

Método de categorización

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación.

Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Características

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
  - Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
  - Se forman bloques de sólo cuatro fases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

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

Ventajas

- ❖ Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- ❖ Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- ❖ Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- ❖ Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas

- ❖ Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- ❖ Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- ❖ Cuando se utiliza para fines de desarrollo de Recursos Humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- ❖ Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de distribución forzada

Este método permite calificar al personal en las siguientes proporciones: 10 % con calificación muy inferior, 20 % con calificación inferior, 40 % con calificación promedio, 20 % con calificación superior y 10 % con calificación muy superior. Si se observan los porcentajes de distribución, estos corresponden a una distribución normal estadísticamente hablando, donde los extremos corresponden a una y dos desviaciones estándares positivas y negativas respectivamente. Entre sus ventajas está el que permite una distribución homogénea del personal en cuanto a ser bueno o malo, es de fácil aplicación, pero en grupos numerosos y es de muy bajo costo. En cuanto a las desventajas, cuando el grupo es pequeño o muy homologado este método no es aplicable, aún cuando no coincidieran los porcentajes, se está obligado a distribuirlos de esta manera y se predetermina que no todos pueden ser buenos o malos, aún cuando esto no sea cierto.

Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos

Método de registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computador), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que

escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Métodos basados en registros observacionales

Método de verificación de campo

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnostico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Características

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en Evaluación del Desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño da cada funcionario.

Ventajas

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

Desventajas

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.

Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

Métodos con acento en la comparación entre sujetos

Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de comparación por parejas

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Características

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

II.3.10.2 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

- **Autoevaluaciones**
- **Administración por objetivos**
- **Evaluaciones psicológicas**
- **Método de los centros de evaluación**
- **Evaluación por medio de acontecimientos significativos**
- **Evaluación abierta**
  - Por clasificación
  - Por distribución determinada

Auto evaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, en mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Administración por objetivos

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados.
Para aplicar este método, el trabajador debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas

- Altos niveles de objetividad
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros.
- Es personalizada, considera funciones por puesto.

- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.
- Fomenta la planificación de los recursos.
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador.

Inconvenientes

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.
- Requiere una formación específica en el evaluador.
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo.

Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas

- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.
- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Evaluación por medio de acontecimientos significativos

El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimiento predeterminado a observar. El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

La evaluación abierta

El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada. El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido. Existen dos métodos:

Por clasificación

Se establece por parte del evaluador una clasificación entre las personas que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el trabajador más eficaz y en el último lugar el que menos rinda. Se comparan los trabajadores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos.
Ventajas

- Tiempo reducido
- Poca formación de los evaluadores
- Bajo coste

Inconvenientes

- Es un método muy subjetivo
- Genera desconfianza y escepticismo

Por distribución determinada

Se parte de la premisa de que en la organización existe tres tipos de trabajadores según su desempeño sea bajo, medio y alto. Se considera que la mayoría tiene un rendimiento normal.

Ventajas

- Tiempo reducido
- Poca formación de los evaluadores

Desventajas

- Hace una distribución sin tener en cuenta las diferencias dentro de un equipo de trabajo.

II.3.11 El plan de la Evaluación

La preparación de un plan o programa de evaluación constituye otro elemento indispensable en este proceso de estimar el desempeño de los empleados.

Los planes de evaluación pueden variar notablemente, desde programas sencillos, hasta aquéllos complejos que utilizan grandes empresas, en las cuales pueden existir grupos de estudio, comisiones que revisan las evaluaciones, actas y recomendaciones formales.

Sin embargo, la existencia de un plan de evaluación en una empresa requiere ciertas condiciones para su verdadero éxito los cuales se comentan a continuación:

Apoyo de los altos niveles directivos.

El respaldo que den las altas autoridades dentro de la empresa al programa es el mejor impulso para su adecuado funcionamiento. De ahí que la falta de interés de la gerencia sea señalada como una de las causas principales del fracaso de la evaluación.

La ausencia de apoyo de parte de la gerencia general, ya sea porque no creen en la evaluación o porque no desean unirlas a aumentos salariales, puede ocasionar dificultades en ciertos sectores de la empresa que obstaculizan la labor evaluadora.

Una forma de apoyar la evaluación por parte de la gerencia es:

- Tomarla en cuenta dentro de la política escrita que tiene la empresa sobre la "Administración de Personal". Es decir, incluir en ésta una sección donde se exponga todo lo referente al plan de evaluación (objetivo primordial, objetivos secundarios forma de llevarla a cabo, etc.)
- Contribuir efectivamente, a través de pláticas y discusiones con el departamento de personal y otros funcionarios asesores, en la forma de evaluar, especialmente, supervisores y ejecutivos.

Comprensión de la función de evaluación por supervisores y subalternos.

Es necesario que tanto los supervisores como los subalternos comprendan profundamente la función de evaluación.

El supervisor al compenetrarse con los fines de la evaluación puede desarrollar un alto grado de cooperación, lo cual resulta beneficioso en muchos aspectos, como por ejemplo, en la correcta aplicación de los principios de evaluación.

Todo evaluador debe estar consciente de la gran responsabilidad que recae sobre él, al presentar su opinión sobre los empleados, ya que ésta reposará permanentemente en sus archivos de trabajo.

Igualmente, debe comprender que el proceso de evaluación no tiene un carácter disciplinario. No se trata de regañar o castigar al empleado sin justificación, ya que dificultaría la obtención de cambios favorables de comportamiento por parte de ese trabajador.

Es importante toda participación que se pueda obtener de los subalternos en la determinación de deberes y metas del puesto que se evalúa, o en otras actividades dentro del programa, ya que ayuda a evitar malentendidos y a lograr óptimos resultados.

Por ello, el evaluador debe tener siempre en mente que la evaluación es un proceso justo y objetivo y el empleado debe también estar enterado del mismo.

II.3.12 Elementos Fundamentales de un plan de Evaluación

Los elementos fundamentales de un plan de evaluación son los siguientes:

Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.

La empresa deberá escoger uno de los métodos de evaluación antes descritos y confeccionar sus formularios respectivos. Para ello, deberá tomar en cuenta sus condiciones, facilidades y necesidades.

Es conveniente iniciar el programa con un método poco complicado, pero, luego, según las circunstancias lo permitan, proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado.

Fijación de la periodicidad de la evaluación.

Este es un aspecto sobre el cual hay distintas posiciones. Algunos autores indican que las evaluaciones muy frecuentes pierden efectividad, pues se convierten en un proceso rutinario y superficial.

Otros autores señalan que las evaluaciones por períodos muy alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, ya que el evaluador le resulta difícil recordar y considerar todas las acciones realizadas por parte del colaborador desde la última evaluación.

El período de evaluación puede coincidir con el de ajuste de salarios, aunque no es obligatorio. Le corresponde a la empresa determinar si en su caso esta medida es conveniente o no.

En la práctica se acostumbra efectuar la evaluación formal una vez al año. Algunas empresas, con el fin de distribuir las evaluaciones a través del año, las hacen concordar con las fechas de aniversario de empleo de los evaluados. De acuerdo con el tipo de empresa, puede establecerse evaluaciones semestrales o bienales, en vez de anuales.

Se hacen excepciones dentro de los períodos fijados para ciertos casos, tales como el personal en entrenamiento o recién ingresado u otros trabajos que no pueden examinarse bajo el mismo criterio anterior.

Entrenamiento de los evaluadores.

Como hemos mencionado anteriormente, todo evaluador debe tener una buena comprensión del plan de evaluación. Sin embargo, ello se puede lograr con un buen entrenamiento encaminado, en estas dos áreas:

La evaluación en general y la entrevista de la evaluación.

La primera área comprenderla la información y explicación de todas las generalidades y los principios de evaluación, así como el manejo de los formularios. Esto implica adiestrar el evaluador para que pueda evaluar razonablemente y proceder con el debido repaso de lo enseñado.

Una gran ayuda a este respecto es:

- Establecer una mecánica de análisis o reflexión para quien califica, de forma que identifique con facilidad los puntos débiles y los aspectos positivos de cada uno de sus subordinados.
- Revisar las partes esenciales de la misma. Esto puede consistir, en parte, de enseñar al evaluador a valerse de patrones determinados para la preparación, conducción y conclusión de la entrevista, los cuales serían adaptados al momento de su uso.

Al final del entrenamiento, el evaluador debe haber superado la inseguridad de ser apto para conducir entrevistas y las concepciones erróneas sobre su función de supervisor en relación con la evaluación. En este último aspecto, es importante

mencionar que existen supervisores que descuidan la formación de los empleados, porque concentra su atención sólo en la producción o rendimiento.

La forma de entrenar a los evaluadores

El entrenamiento se puede realizar a través de conferencias o explicaciones directas; debates de grupos sobre los conceptos y problemas de evaluación; ejercicio práctico de evaluación de un individuo supuesto en el grupo de evaluadores, previo suministro de la información pertinente al caso, etc.

La empresa deberá escoger los medios de entrenamiento que más le convengan respecto a tiempo y costos, ya sean dentro o fuera de la misma.

Comunicación y puesta en marcha del plan.

Después de terminados los preparativos y los procedimientos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones orales o escritas necesarias según sea más apropiado por el número de personas, las mismas pueden tratar sobre

- La forma de tramitar los formularios de evaluación: Es decir, explicar cómo se llenarán los formularios y qué propósito tiene cada sección de cada grado o escala presentada.
- La entrevista después de la evaluación: Dar instrucciones sobre cuándo debe efectuarse la entrevista, qué información del formulario se facilitará al empleado, cuál es el fin de la entrevista, qué resultados deben lograrse a través de ésta.
- El procedimiento de quejas sobre la evaluación: Aclarar quién atenderá las quejas, cómo deben formularse las mismas (verbalmente o por escrito) y en qué fechas pueden presentarlas.
- Luego de proporcionar la comunicación adecuada, se debe poner en marcha el proceso de evaluación indicando la fecha tope para la entrega de los formularios tramitados así como las fechas en que se atenderán consultas individuales de los empleados sobre la evaluación.

Recepción del formulario de evaluación.

Los evaluadores deben presentar o remitir los formularios de evaluación a la administración de personal, dentro de la fecha estipulada y guardando las medidas de seguridad y confidencialidad correspondientes. Si no existe departamento de personal, el procedimiento puede ser descentralizado por departamentos de la empresa.

Entrevista de evaluación.

Este es el paso más delicado y controversial de todo el programa. Según William Werther y Keith Davis; "las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro

El evaluador puede proporcionar retroalimentación mediante varias técnicas: como las de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor

El enfoque de solución, por su parte, identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación, se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

Para llevar a cabo la entrevista o discusión de la evaluación con la formalidad que es recomendable, debe considerarse, primeramente, las pautas que pueden apreciarse básicamente en los siguientes aspectos:

- ❖Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- ❖Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- ❖Llevar a cabo la sesión de Evaluación del Desempeño en un ambiente de privacía y un mínimo de interrupciones.
- ❖Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- ❖Ser específico. Evitar las vaguedades.
- ❖Centrar sus comentarios (negativos o positivos)en el desempeño y no en los atributos personales .
- ❖Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- ❖Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
- ❖Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.

- ❖Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado.

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación.

La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño.

Si se requiere efectuar durante la entrevista comentarios negativos, éstos se deben centrar en el rendimiento observado durante el trabajo, y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda saber con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

La sesión de Evaluación del Desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio. Durante esa fase final, el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesita para lograr las metas fijadas.

Informe final de evaluación.

Después de la entrevista, la administración de personal no debe proceder al archivo de los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes

- ❖ Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- ❖ Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- ❖ Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- ❖ Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- ❖ Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

Retroalimentación de la información obtenida en la evaluación

La evaluación de desempeño sirve como un elemento indicador de la calidad de la labor realizada por el área de Recursos Humanos.

Si el proceso de evaluación señala que una gran mayoría de colaborares tienen un desempeño de bajo nivel, podría existir, entonces, muchos empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, ocasionando un alto porcentaje de problemas de personal y un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Estos problemas pueden ser generados por el propio Departamento de Recursos Humanos al no seleccionar adecuadamente los candidatos para las promociones o al efectuar un análisis de puesto incompleto o erróneo.

Por lo tanto, dicho Departamento debe evaluar los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño a la luz de su propia administración.

II.3.13 Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del Desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

El Supervisor Directo

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño, no es función exclusiva de los Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia de los Recursos Humano.

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de Evaluación del Desempeño de

su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

El Empleado

Algunas empresas utilizan el sistema de auto−evaluación por parte de los empleados como un método de Evaluación del Desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.

- ❖ No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- ❖ Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la
- ❖ Evaluación del Desempeño.
- ❖ Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

II.3.14 La Comisión De Evaluación del Desempeño

En algunas empresas la Evaluación del Desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá

estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

Tabla 3: Resumen Herramienta de Evaluación del Desempeño.

Resumen
La Evaluación del Desempeño hoy es la principal herramienta de control con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus Recursos Humanos y en consecuencia el de la organización.
Se trata de un proceso que consta de tres pasos importantes los cuales son: Descripción, Medición y Desarrollo.
La óptica de la evaluación tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.
Un trabajador se siente más satisfecho en su trabajo cuando: Conoce los objetivos generales de su departamento y le permiten participar en su elaboración, Sabe cuáles son las expectativas y criterios de evaluación de la organización,
Algunos de los Principios son: Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables, Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
Objetivos: Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración,

La Evaluación del Desempeño en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, entre los que se encuentran: Efecto halo, Tendencia central, Polaridad, Recencia, Primacía y Parcialidad.
Directrices del proceso de evaluación: Estándares de desempeño, Mediciones del desempeño y Elementos subjetivos del calificador.
¿Qué debe evaluarse?: Joaquín Rodríguez valencia menciona que, *"Hay que tener presente que la evaluación debe valorar tanto el desempeño en cuanto a resultados como en cuanto a la tarea de administración…."*
¿Por qué evaluar el desempeño?: Aquí es donde se analiza la dotación de Recursos Humanos, el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del personal.
Directrices generales para realizar la evaluación y estas son: Evaluación del supervisor inmediato, evaluación de los compañeros, comités de clasificación, auto calificaciones, evaluación por los subordinados, evaluación por parte de los clientes.
Métodos de Evaluación basados en el Desempeño durante el pasado: Escalas de puntuación, Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación, Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos, Métodos basados en registros observacionales, Métodos con acento en la comparación entre sujetos.
Métodos de Evaluación basado en el Desempeño durante el futuro: Autoevaluaciones, Administración por objetivos, Evaluaciones psicológicas, Métodos de los centros de evaluación, Evaluación por medio de acontecimientos significativos, Evaluación abierta.
Éxito de los planes de evaluación: Apoyo de los altos niveles directivos, Comprensión de la función por supervisores y subalternos.
Elementos fundamentales de un plan de evaluación: Selección del método, fijación de la periodicidad, entrenamiento de los evaluadores, comunicación y puesta en marcha, recepción del formulario de evaluación, entrevista de evaluación, información final y retroalimentación.
Nivel de responsabilidad por la Evaluación del Desempeño: Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del Desempeño y generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

II.4 La Gestión Estratégica y su aplicación en los Recursos Humanos

II.4.1 Conceptos

Concepto de Gestión

Del latín *gestĭo*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Tomando en cuenta definiciones de algunos autores tenemos:

"La gestión de una empresa es el conjunto de procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa" (R.Pallu de la Barriere).

"Gestión engloba un conjunto de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad" (Aubert y Gaulejac).

"La gestión debe estar siempre al servicio de una estrategia" (Michel Godet).

Concepto de Estrategia y Planificación estratégica.

La estrategia está fuertemente vinculada a los objetivos a largo plazo. Lo decisivo de la estrategia está en alterar el futuro y no en predecirlo. Una organización incapaz de cambiarse a sí misma no conseguirá alterar el futuro y difícilmente se adaptará a las condiciones cambiantes del entorno.

Estrategia es el arte de conducir la empresa proyectándola al futuro y adaptándola a la cambiante evolución del entorno y su impacto en el interior de la empresa.

- Estratégico: Factor clave del que depende la modificación sustancial de una situación. El patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la compañía o institución a largo plazo y determinan su destino"

II.4.2 Planificación estratégica.

Proceso de dirección formalizado y sistematizado, centrado en el resultado que establece de manera ordenada objetivos a largo y medio plazo, así como las estrategias, compromisos y planes a desarrollar para alcanzarlos.

La planificación estratégica tiene un horizonte temporal de cinco años, aunque ciertas variables (como las inversiones) pueden tener un ámbito temporal mayor. La planificación estratégica se actualiza todos los años.

II.4.3 Planear el futuro mediante la Gestión estratégica.

Con el paso del tiempo la mayoría de los sistemas de gestión se han ido modificando para poder facilitar el desarrollo del los sistemas organizativos que son tan complejos y que a su vez son adoptados cada vez con mucha más frecuencia.

En el caso de la Gestión estratégica, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores claves del éxito de la empresa son identificados. La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la Gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Teniendo en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, basándose en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos. Es por ello que en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser a ser un instrumento de control. La Gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa.

Debido a que la estrategia como se plantea se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, que sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables. Es importante tener en cuenta que estas relaciones que se producen entre los factores de éxito que se manifiesta dentro de las perspectivas que comprende la gestión estratégica, representan aquellas

situaciones, positivas y negativas, por las que suele atravesar toda empresa en algún momento de su camino.

Por último es importante tener en consideración que la Gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que nos lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. En este sentido también se remarca que la Gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa, ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

II.4.4 Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Las empresas obtienen rentas superiores a las normales al implantar su estrategia de negocio si el costo de los recursos necesarios es menor que el valor económico que producen; esto sólo lo consiguen si desarrollan una ventaja competitiva sostenible creando o explotando imperfecciones en el mercado de factores estratégicos (Barney, 1986). Los recursos y, sobre todo, las capacidades están sujetos a fallos de mercado; no es posible comercializarlos en mercados perfectos (Amit y Schoemaker, 1993), por lo que deben ser desarrollados internamente.

Para ello, la empresa debe estar mejor informada, tener buena fortuna o ambas simultáneamente (Barney, 1986). La suerte no es objeto de estudio, al estar fuera del control del decisor; la información superior se puede obtener analizando el entorno y/o las capacidades de la empresa.

De esta forma la ventaja competitiva de carácter sostenible viene determinada por la combinación de factores tanto del lado de la oferta como de la demanda (Grant, 1996).

De acuerdo con este enfoque, las diferencias en las rentas de las empresas se deben sobre todo a sus capacidades, más que a las características estructurales de la industria (Rumelt, 1991). La capacidad se puede apoyar en un único recurso (Grant, 1991), si bien pocos recursos proporcionan por sí mismos una ventaja competitiva. En general, la capacidad es un conjunto de recursos trabajando juntos puede estar relacionada con una función en particular (Snow y Hrebiniak, 1980) e incluso puede ser la combinación de recursos y habilidades, ninguno de los cuales es superior por sí mismo, pero combinados conducen a un buen resultado (Collis y Montgomery, 1995). Las capacidades más importantes son probablemente aquéllas que surgen de una integración de las capacidades funcionales individuales (Grant, 1991). En cualquier caso, la capacidad es la comunicación, la participación y un profundo compromiso para trabajar trascendiendo los límites organizativos. Ello trae consigo muchos niveles de personas e implica a todas las funciones (Prahalad y Hamel, 1990). Las capacidades no se crean ensamblando un equipo de recursos, sino que involucran complejos modelos de coordinación entre personas y entre personas y otros recursos. Perfeccionar tal coordinación requiere un aprendizaje a través de la repetición (Grant, 1991).

Por esto, si bien la competencia en los mercados tiene lugar entre empresas, es en la integración de los recursos donde se crea la capacidad que les confiere una ventaja competitiva sostenible. La integración la llevan a cabo fundamentalmente los trabajadores. Por ello, existe una necesidad fundamental de proveer a los trabajadores de las habilidades necesarias para trabajar de forma eficiente, a la vez que debe dotárseles de responsabilidad para que se consideren auténticos promotores del éxito de la empresa. Partiendo de este punto de vista, cabe defender que los Recursos Humanos son el pilar central sobre el cual se apoyan todas las capacidades que conllevan la consecución de

una ventaja competitiva sostenible, ya que son el mecanismo de vinculación de los demás recursos en la empresa.

II.4.4.1 Teoría de los recursos aplicada al factor humano

Ulrich (1986) fue unos de los autores pioneros en aplicar la Teoría de Recursos al campo de los Recursos Humanos. Se apoyó parcialmente en este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa podía constituirse en fuente de ventaja competitiva. Posteriormente Cappelli y Singh (1992) plantearon las bases para la denominada "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Así, subrayaron la importancia de los Recursos Humanos en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas a la empresa.

No obstante, como afirma Kamoche (2001), el debate aún no está maduro. Todavía no está claro qué es lo que constituye un recurso respecto al factor humano, ya que es problemático determinar cuáles son las habilidades concretas de los trabajadores que crean valor en la empresa (Kamoche, 1996). Algunos autores consideran que el factor humano como recurso es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender (Boudreau, 1983), mientras que otros hacen referencia al stock de conocimientos y destrezas acumulados por los trabajadores en la empresa a lo largo del tiempo (Cappelli y Singh, 1992). Por su parte, Wright et al. (1994, 1999) definen los Recursos Humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa; considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. En este sentido, la habilidad de la empresa para asegurar, retener y generar capital humano a través de las políticas de personal constituye la base de los Recursos Humanos (Ulrich, 1998). De esta manera, el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que crean una ventaja competitiva sostenible.

Esta concepción de la empresa como una institución para la integración de recursos que generan capacidades, establece una visión basada en la cooperación y comunicación entre los miembros de la organización que implica fomentar la estabilidad y las relaciones sociales. Este razonamiento se apoya en una premisa fundamental: una integración eficaz de los recursos sólo tiene lugar cuando los individuos cooperan voluntariamente. Estos dos aspectos han sido subrayados ampliamente en la literatura económica y estratégica. Así, Hayek (1945) afirma que cualquier individuo tiene alguna ventaja sobre los demás gracias a que posee información única de la que puede hacerse un uso beneficioso, pero de la que sólo puede hacerse uso si las decisiones que dependen de ella se le dejan al individuo en cuestión o se toman con su cooperación activa. Igualmente, Porter (1985) señala que un personal profundamente implicado con la organización genera una cultura organizativa que fomenta el cumplimiento puntual de los compromisos y facilita la obtención de un producto más eficiente o con mayor valor para los clientes. Ambas afirmaciones recogen el espíritu de esta concepción de la empresa, en la que se destaca la relevancia de gestionar los Recursos Humanos de forma

que fomenten la cooperación e implicación de éstos, ya que serán la base sobre la que se sustente la creación de capacidades.

Sin embargo, es importante reconocer como punto de partida que una correcta gestión del personal no es la única base para alcanzar el éxito competitivo. Así pues, una variación en su gestión no justifica todas las variaciones en los resultados empresariales (Pfeffer, 1998b). Este planteamiento es compartido por Guest (1997) quien, a pesar de considerar los Recursos Humanos como determinantes de la generación de rentas superiores, asume que la interacción de otros factores hace que el impacto de éstos sea débil en términos absolutos. No obstante, los Recursos Humanos se convierten en los colaboradores principales para maximizar las opciones estratégicas disponibles de la empresa. Utilizando los criterios desarrollados por Bamey (1991), los Recursos Humanos son fuente de una ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y no tienen sustitutivos. A continuación se analizan los factores que condicionan el cumplimiento de dichos criterios.

II.4.4.2 Recurso valioso

Un problema tradicional ha sido medir la contribución del capital humano a la creación de valor. La dificultad real reside no solamente en cuantificar dicha aportación, sino en estimar también el propio valor de los Recursos Humanos de la empresa, ya que los indicadores estándares de eficiencia y rendimiento no son útiles para medir tales magnitudes cuando se refieren a estos recursos (Schneier, 1997).

Poner en valor o "valorizar" la contribución de los trabajadores al rendimiento de la empresa no es una idea nueva; de hecho Steers ya la planteó en su trabajo de 1977. Sin embargo, hasta la fecha hay muy pocas investigaciones que lleguen hasta el fondo del asunto y describan los procesos a través de los cuales el sistema de dirección de los Recursos Humanos influye sobre las variables de resultado. La literatura sostiene de forma reiterada que un sistema de dirección de Recursos Humanos diseñado adecuadamente representa un activo económicamente significativo para una organización; sin embargo, no proporciona evidencias directas de cómo se crea ese valor.

Para estimar el valor de los recursos en la empresa se dispone básicamente de dos procedimientos (Cascio, 1991): a) el método basado en el costo incurrido en la contratación, formación, mantenimiento y reposición de los empleados y b) el método basado en el valor esperado de las contribuciones futuras del trabajador a la empresa. Ambos son el reflejo de las diferentes perspectivas aplicadas en la gestión de los Recursos Humanos. Así, el primero hace referencia a la denominada Dirección de Personal, mientras que el segundo refleja la concepción de la denominada Gestión de los Recursos Humanos. Ambos tienen en común la falta de consenso para determinar cuáles son los indicadores adecuados para considerar si un trabajador es valioso para la empresa.

Estimar con cierta fiabilidad la contribución de los Recursos Humanos a la creación de valor constituye una ventaja fundamental para la organización, ya que permite remunerar a sus empleados en función del valor creado. Esto motivaría a los trabajadores a crear valor, mientras que la empresa reduciría costes, ya que se pagarían salarios más bajos a aquellos trabajadores que demostrasen un peor rendimiento. Este sistema se utiliza en algunas actividades, tales como venta a comisión, por ejemplo. Sin embargo, su aplicación a otros colectivos es problemática, debido, fundamentalmente, a dos razones: a) la complejidad asociada a la determinación del valor creado por los trabajadores/ y b) independientemente de los métodos utilizados, los beneficios obtenidos no compensan los costos asociados a la obtención de tal información (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988).

En definitiva, no existe un consenso en la literatura acerca de los indicadores que permitan cuantificar la aportación del factor humano a la creación de valor. Las dificultades inherentes a los mismos en cuanto a costos y eficacia sólo permiten una aproximación. Esto pone de manifiesto la dificultad de demostrar la contribución real de los Recursos Humanos a la competitividad futura de una empresa.

II.4.4.3 Recurso escaso

En principio se podría argumentar que los Recursos Humanos nunca son escasos debido a que en todos los mercados de trabajo existe un cierto nivel de desempleo, lo cual indica que existe un stock de trabajadores disponible en el mercado. Ahora bien, debemos especificar el tipo de oferta de trabajadores a la cual se hace mención. Taylor (1911) diseñó puestos de trabajo en los que las habilidades personales de los trabajadores eran irrelevantes para el rendimiento.

Si los puestos se diseñan bajo esta perspectiva, la disponibilidad en el mercado de los Recursos Humanos hace que éstos no sean escasos. Es decir, algo homogéneo que puede ser adquirido en el mercado no proporciona ventajas competitivas (Barney, 1986). Sin embargo, cuando un puesto se diseña de forma que requiere una contribución individual de carácter superior por parte del trabajador, se dan las condiciones bajo las cuales dicho recurso puede resultar escaso, al no ser la habilidad requerida un denominador común a todos los recursos disponibles en el mercado.

Hashimoto (1981) y Mangan (1983) examinaron las condiciones bajo las cuales el capital humano crea valor, llegando a la conclusión de que cuando la demanda de trabajo es homogénea los trabajadores son perfectamente sustituibles y la oferta de trabajo también es homogénea, todos los trabajadores activos y potenciales son iguales en su capacidad productiva, no existe una variación en su contribución a la empresa. Sin embargo, Steffy y Maurer (1988) apreciaron que, de hecho, la demanda y la oferta de trabajo no son homogéneas. En primer lugar, las empresas cuentan con diferentes puestos de trabajo que requieren habilidades distintas y, en segundo lugar, los individuos difieren en el tipo y nivel de cualificaciones.

Una medida útil para analizar la posible escasez del recurso humano es la base de conocimiento que acumula (Schmidt el al, 1979). Así, existe evidencia de que la base de conocimiento es un atributo estable que sigue una distribución normal entre la población (Jenson, 1980) y, por tanto, los individuos con habilidades superiores son, por definición, escasos. Se puede afirmar que las empresas cuyos trabajadores poseen una elevada base de conocimiento cuentan con Recursos Humanos escasos y superiores, y disfrutan de dicha ventaja en detrimento de las empresas rivales. Snow y Snell (1992) afirman que la base de conocimiento es el atributo más importante a la hora de seleccionar personal, puesto que la base para la generación de capacidades se encuentra en colectivos de trabajadores con habilidades cognitivas superiores.

II.4.4.4 Recurso difícil de imitar

El objetivo de la estrategia de Recursos Humanos es establecer políticas sobre la adquisición y desarrollo de dichos recursos para crear activos difíciles de imitar en forma de conocimientos, capacidades y habilidades aplicables únicamente en el entorno de la organización.

Para que un recurso sea difícil de imitar es necesario que los competidores no sean capaces de identificar la fuente de la ventaja competitiva, ni de duplicarlo junto con las circunstancias en las que dichos recursos funcionan. Varios conceptos resultan útiles para analizar la imitabilidad de los Recursos Humanos, y en concreto, a continuación se hace referencia a la (a) la unicidad, (b) la historia única de la empresa, (c) la ambigüedad causal y (d) la disuasión económica.

(a) La unicidad tiene lugar cuando la empresa cuenta con trabajadores con cualificaciones excepcionales que no se pueden encontrar en el mercado. Por ejemplo, un equipo de fútbol que tenga el mejor delantero del mundo.

(b) Las condiciones de historia única determinan el lugar de la empresa en el tiempo y espacio y limitan la gama de estrategias que ésta puede plantear de forma realista (Schoemaker, 1992). Desde el punto de vista de la Teoría de los Recursos, la habilidad de la empresa para adquirir y explotar sus recursos depende de su trayectoria. Las empresas crean su historia a través del desarrollo de su propia cultura y procedimientos. A través de éstos, el capital humano crea un equipo de trabajo que aprovecha sinergias y trabaja cooperativamente para alcanzar las metas de la empresa. La historia es imposible o, al menos, excesivamente costosa de imitar por parte de los competidores (Wright el al, 1994), con lo cual la actuación superior de un equipo de trabajo es difícil de duplicar debido a la dificultad de constituir en poco tiempo un grupo coordinado.

(c) La ambigüedad causal se refiere a la incertidumbre asociada a las conexiones causales entre acciones y resultados (Lippman y Rumelt, 1982). En este sentido, los Recursos Humanos crean ambigüedad causal en contextos de conocimiento tácito, complejidad social y especificidad (Reed y Defillippi, 1990). El conocimiento tácito está formado por aspectos de naturaleza cognitiva y técnica de difícil formalización y

expresión formal, por lo que está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto (Nonaka, 1991), resultando, en consecuencia, muy difícil de comunicar y de imitar. La complejidad social se refiere al hecho de que los fenómenos sociales y, consecuentemente, la realidad de la empresa, son complejos por naturaleza, de forma que resulta difícil o imposible poder influir sobre ellos de una forma sistemática. Esta complejidad se manifiesta básicamente en el trabajo en equipo, las rutinas organizativas y la cultura de la empresa. Alchian y Demsetz (1972) definen la producción en equipo como aquélla en la que: (1) no es evidente y, por lo tanto, resulta costoso averiguar la aportación de cada factor o participante en la obtención del producto total y (2) el resultado obtenido por un conjunto de recursos es superior a la suma del resultado que por separado obtendrían dichos recursos. Puesto que el output no es la suma de los outputs individuales de cada participante, es imposible identificar la fuente de ventaja competitiva que surge de la producción de un equipo de trabajo; y además, dado que los Recursos Humanos son escasos (en el contexto en que se han definido previamente), es improbable que un competidor pueda crear un equipo con exactamente los mismos atributos que el de la propia empresa y, así, reproducir su ventaja competitiva.

Bamey y Wright (1998) afirman que la ventaja competitiva sostenible procede de los equipos más que de los individuos. Así, no es observable que un equipo sea fuente de ventaja competitiva en un contexto de ambigüedad causal y complejidad social.

Esta barrera se podría superar contratando equipos completos, pero incluso la efectividad de éstos estaría sujeta a la trayectoria de la empresa o a las relaciones que mantienen con otros equipos dentro de la misma (Alchian y Demsetz, 1972). Contratar al equipo apropiado implicaría contratar al grupo entero de trabajo, lo que, en definitiva, supondría adquirir la empresa. Incluso ante esta circunstancia, la efectividad del grupo de trabajo estará sujeta a los activos físicos y organizativos de la empresa, lo cual apoya el argumento de que la verdadera fuente de ventaja competitiva es la dificultad de imitación de las capacidades creadas por los equipos.

Además, se debe tener presente que las habilidades para trabajar en un equipo nunca son exactamente iguales a las necesarias para trabajar en otro, debido a que la capacidad de trabajar de forma efectiva, dados unos miembros determinados de un equipo, depende de la interacción entre sus personalidades (Doeringer y Piore, 1971). Si a las características de la producción en equipo unimos la existencia de rutinas en la empresa (Nelson y Winter, 1982), la irnitabilidad se ve dificultada en mayor medida, ya que la empresa no suele ser consciente de su creación, de forma que, en ocasiones, no se puede determinar la naturaleza de las mismas, incluso cuando la organización está inmersa en ellas. Estas rutinas crean inmovilidad del conocimiento, que queda insertado en la organización en que ha sido desarrollado (Koch y McGrath, 1996).

Por otra parte, los Recursos Humanos pueden ser específicos o cuando poseen un valor en el seno de una transacción superior al que poseerían bajo cualquier otra. Así, en ocasiones, los individuos poseen conocimientos que sólo son válidos para desarrollar un trabajo u ocupar un puesto determinado en una empresa concreta. Es frecuente que se

desarrollen redes de comunicación entre trabajadores clave y el resto del personal de la empresa, incluso con los consumidores finales. De aquí puede surgir un entramado de relaciones difícil de duplicar, que puede constituir la base para la creación de una ventaja competitiva'. Además, es razonable pensar que el conocimiento y confianza que se desarrollan a lo largo del tiempo tengan valor únicamente en el seno de dicho contexto (Becker, 1964). El trabajo de Leopold y Hallier (1999) apoya este argumento: los autores analizaron el sistema de Recursos Humanos que adoptaban las empresas a la hora de crear una nueva planta y observaron que un sistema válido para una unidad no necesariamente generaba resultados positivos en las nuevas plantas. Los autores consideran que esta falta de consolidación de las prácticas en nuevos contextos se debe precisamente a la distinta naturaleza de éstos, lo cual pone de manifiesto que no se puede replicar la forma en que se desarrollan las relaciones humanas, incluso entre contextos que a priori pueden ser muy afines como son una matriz y una filial.

(d) La disuasión económica supone enviar señales amenazadoras creíbles hacia los competidores, que les haga pensar que una estrategia de imitación no les será beneficiosa. La clave de la disuasión es la promesa de tomar represalias contra un competidor que ose invadir el nicho estratégico de la empresa. Dado que llevar a cabo una amenaza normalmente cuesta dinero a ambos, al que amenaza y a la víctima, se necesita que ésta sea apoyada por el compromiso de su ejecución.

II.4.4.5 Recurso no sustituible

Este tema hace referencia a la posibilidad de que otra empresa pueda compensar una ventaja basada en el capital humano con otros recursos, como, por ejemplo, una tecnología superior. Con respecto a esto es importante resaltar dos cosas: en primer lugar, los Recursos Humanos no se vuelven obsoletos. De hecho, determinados autores, como Uirich (1998), afirman que es el único activo de la empresa que se aprecia si la empresa prospera. Aunque el cambio tecnológico ha creado nuevos puestos, dejando obsoletas determinadas habilidades, la puesta en práctica de programas de formación constantes asegura que dichos trabajadores no se vuelvan obsoletos.

En segundo lugar, cuando se manifiesta una habilidad superior de un trabajador, ésta es transferible a otros ámbitos de la empresa. De hecho, Schmidt et al (1979, 1981) concluyen que las habilidades del personal de una empresa se desarrollan incluso en puestos de trabajo muy diferentes. Este estudio apoya el argumento de que, si la empresa cuenta con un equipo de trabajo que presente una actuación superior, aún en el caso de una modificación de la naturaleza de los puestos, los trabajadores desarrollarán habilidades y niveles de desempeño semejantes, ya que la ventaja se basa en las habilidades cognitivas de los trabajadores y no en las características concretas de los puestos de trabajo.

Finalmente, también conviene recordar que los Recursos Humanos son el recurso que contribuye a integrar las capacidades elementales en otras de orden superior, desde esta perspectiva, resulta insustituible.

II.4.4.6 Papel de las prácticas de Recursos Humanos en la generación de capacidades empresariales

A continuación se analiza el papel que desempeñan los Recursos Humanos en la generación de capacidades empresariales y se establece un punto de partida para analizar la forma en que los Recursos Humanos contribuyen a generar una ventaja competitiva sostenible.

El papel que desempeñan las prácticas de Recursos Humanos en la generación de capacidades empresariales fue puesto de manifiesto por Lado y Wilson (1994). No obstante, Cappelli y Singh (1992) ya habían planteado el problema previamente, aunque sin profundizar en la cuestión o los autores afirman que la empresa puede generar o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de Recursos Humanos que enfaticen la contratación de trabajadores específicos a la organización y no al puesto, e invirtiendo en formación continua que cree nuevas capacidades para favorecer la productividad a largo plazo. Por el contrario, las capacidades empresariales pueden depreciarse por la falta de congruencia de valores entre trabajadores y organización, y por la asignación de trabajadores superiores a puestos de baja responsabilidad.

Schuler y Jackson (1987a) y Wright y Snell (1991) entienden por prácticas de Recursos Humanos las actividades que realiza la organización dirigidas a gestionar la base de capital humano y asegurar que el personal dirige sus objetivos hacia las metas de la organización, de forma que se crean o amplían las capacidades de la empresa. Esta definición hace referencia a dos cuestiones esenciales. Por una parte, subraya el papel fundamental de las prácticas de Recursos Humanos en la generación y ampliación de capacidades empresariales. Por otra parte, si, como afirman Wright y Snell (1991), la presencia de un capital humano cualificado es condición necesaria pero no suficiente para que los objetivos de los trabajadores se alineen con las metas de la empresa, las prácticas de Recursos Humanos desempeñan un papel transcendental a la hora de modificar la conducta de los trabajadores hacia el trabajo y en la creación de una base de conocimiento en la empresa. Dicho de otro modo, las prácticas de Recursos Humanos son los medios a través de los cuales las empresas pueden aumentar las habilidades de sus trabajadores, proporcionándoles los incentivos necesarios para que contribuyan al éxito empresarial (Wright el al, 1999).

El problema que se plantea es concretar cuáles son las prácticas necesarias para crear tales capacidades. Kamoche (2001) pone de manifiesto que, a pesar de la mucha literatura al respecto, a fecha de hoy, sigue sin estar claramente definida la forma en que los Recursos Humanos se convierten en capacidades. Por una parte, Cappelli y Crocker-Hefter (1996) plantean que las capacidades se desarrollan a partir de Recursos Humanos superiores, y por otra, Huselid el al (1997) consideran que las capacidades empresariales se crean a través de un sistema de Recursos Humanos eficaz.

De ello se deduce la doble dimensión de los Recursos Humanos (Kamoche, 2001). Por una parte, están constituidos por conocimiento y habilidades, cuya naturaleza intangible hace que puedan constituir la base para generar una ventaja competitiva. Por otra parte, las prácticas y políticas de Recursos Humanos determinan la forma en que dichos recursos se combinan para crear capacidades empresariales. Ignorar ambas realidades supone limitar el potencial de generación de rentas de los Recursos Humanos (Kamoche, 2001). De hecho, una de las más importantes aplicaciones empíricas de la Teoría de Recursos y Capacidades al análisis de los Recursos Humanos, el estudio de Wright el al (1995) sobre equipos de baloncesto en la NBA, hace referencia a esta cuestión. En este trabajo se observa que las habilidades y el talento individual son claves para generar un rendimiento superior. Aunque los directivos (entrenador) planteen determinadas estrategias (prácticas), el talento de los jugadores (trabajadores) es condición necesaria para el éxito de las mismas.

No obstante, la idea subyacente en la mayoría de análisis de Recursos Humanos es que las habilidades específicas individuales derivadas de la aplicación aislada de determinadas prácticas de Recursos Humanos son condición necesaria y suficiente para el éxito empresarial.

El nuevo paradigma estratégico cuestiona tal planteamiento al considerar que es necesaria, además, la integración con las capacidades relativas al negocio. El rendimiento óptimo se genera cuando existen conjuntos integrados de prácticas (Dyer y Reeves, 1995). De hecho, Wright et al (1999) considera que es muy probable que las prácticas de Recursos Humanos, consideradas por separado, estén levemente relacionadas con el rendimiento de la empresa. En términos semejantes se expresan Huselid el al. (1997), los cuales hacen referencia al papel que juegan los Recursos Humanos en la creación de "capacidades del negocio" que surgen de la integración de capacidades individuales generadas a nivel funcional.

El paso siguiente consiste en determinar cómo se generan las rentas superiores. En lo que respecta a la evidencia empírica, y tras una revisión de la literatura, se observa que la mayoría de los estudios asumen que una parte del rendimiento empresarial está verdaderamente condicionado por el conjunto de prácticas de Recursos Humanos que la empresa diseña e implementa. De hecho, se ha demostrado la existencia de relaciones entre las prácticas de Recursos Humanos y el rendimiento - véase Cutcher-Gershenfeld (1991), Arthur (1994), Huselid (1995), MacDuffie (1995), Delerey y Doty (1996), Ichniowski et al. (1996), Youndt et al. (1996) y Huselid y Becker (1997), entre otros, pero estos estudios no han analizado los mecanismos a través de los cuales se supone que las prácticas influyen en el rendimiento: las habilidades y la motivación. El estudio de Wright et al. (1999) indica que las prácticas influyen sobre las habilidades y la motivación de los trabajadores y, además, dicho impacto es mayor cuando se combinan con sistemas de participación de los empleados. Partiremos de las tres proposiciones planteadas por MacDuffie (1995), puesto que ayudan a entender cuándo la gestión de los Recursos Humanos determina, en mayor o menor medida, los resultados empresariales. Estos supuestos son los siguientes: (1) cuando los empleados tienen conocimientos y habilidades que la empresa necesita, (2) cuando los empleados se sienten motivados a

aplicar esas habilidades y conocimientos a través de un esfuerzo discrecional y (3) cuando la estrategia de negocio o de producción de la empresa sólo puede lograrse si los empleados contribuyen con ese esfuerzo discrecional.

En primer lugar, hay que dotar a los trabajadores de una serie de conocimientos para operar en el seno de la empresa y, en segundo lugar, para obtener un "esfuerzo discrecional", es necesario desarrollar medidas que aumenten la motivación del personal. Este segundo aspecto puede considerarse incluso más importante que el primero, ya que es habitual que las personas ya posean los conocimientos o las habilidades que la empresa necesita, o al menos sea fácil dotarles de los mismos. Sin embargo, la relevancia de contar con un personal motivado es una condición fundamental para el éxito, ya que lo que mejora el rendimiento de una empresa no es la existencia en sí de una meta, sino el nivel de implicación de los trabajadores con dicha meta (Collins y Porras, 1997).

Estas condiciones son resumidas por Dyer y Reeves (1995) al considerar que el rendimiento de los trabajadores es una función de su habilidad y motivación, por lo que es necesario desarrollar prácticas que fomenten ambas. La misma argumentación es planteada implícitamente por MacDuffie (1995), al asumir que es más probable que se maximice el rendimiento cuando se introducen prácticas que refuerzan los comportamientos de los trabajadores vía motivación. Por ello, los mejores resultados deben ser obtenidos cuando se combinan prácticas para la adquisición de habilidades junto con prácticas que aumentan la motivación. Esta argumentación es compartida por Appelbaum et al (2000) que consideran que las prácticas de alto rendimiento incluyen tres dimensiones: proporcionan (1) habilidades superiores, (2) puestos de trabajo diseñados para que los trabajadores aprovechen y pongan en común sus conocimientos y habilidades y (3) una estructura de incentivos para generar un esfuerzo discrecional. A continuación se trata de concretar cuáles son las prácticas que operan en uno u otro sentido y si es necesaria una complementariedad en las mismas. En este sentido, a continuación se realiza una revisión conceptual de las prácticas de Recursos Humanos a partir de la literatura.

Prácticas de Recursos Humanos

En cualquier industria existe una serie de condiciones mínimas para poder competir que no permiten alcanzar ventajas competitivas, si bien las empresas que no las posean serán expulsadas del mercado: son las denominadas apuestas mínimas. Por otra parte, están los recursos propiamente dichos, cuya utilización eficiente genera situaciones diferenciales con respecto al resto de empresas (Grant, 1996a). De la misma forma, dentro del conjunto de prácticas de Recursos Humanos, algunos autores distinguen entre lo que podríamos denominar condiciones mínimas y aquellas prácticas que permiten a las empresas diferenciarse de sus competidores.

Así, Huselid et al (1997) diferencian entre prácticas de Recursos Humanos de tipo técnico y estratégico. No existe una definición concluyente respecto a las prácticas concretas que integran cada grupo. El gran número de trabajos y aportaciones existentes

han propiciado una cierta confusión metodológica todavía no resuelta debido a las diferencias entre los mismos.

Por un lado, parece deducirse que por actividades técnicas de Recursos Humanos se entienden todas aquéllas cuyo objetivo es dotar a la empresa de trabajadores con conocimientos y habilidades específicas. Huselid et al (1997) incluyen en este grupo el reclutamiento, la selección, la formación y los sistemas de remuneración y compensación. La falta de consenso a este respecto se manifiesta también en las distintas clasificaciones que hacen los autores. Así, Beckert y Gerhart (1996) consideran que la selección, la formación, la promoción, la seguridad en el puesto y la remuneración contingente constituyen la "arquitectura de Recursos Humanos de la empresa", entendiendo como talla base indispensable con la que toda empresa debe contar.

Por otro lado, no existe un consenso en determinar qué es lo que se entiende por prácticas de tipo estratégico. Huselid et al. (1997) subrayan que implican el diseño e implementación de una serie de prácticas, internamente consistentes, que aseguran que el capital humano de la empresa contribuye a la consecución de los objetivos empresariales, pero desde la perspectiva de aumentar la motivación del trabajador en la empresa. Señalan como ejemplo los sistemas de remuneración contingente, el trabajo en equipo, los círculos de calidad y el empowerment, enfatizando que las prácticas estratégicas contribuyen a garantizar a las empresas que la ventaja derivada del factor humano no es imitable porque la ambigüedad causal y la complejidad social inherente a la integración de las mismas provoca que los competidores no puedan replicar fácilmente las habilidades que se crean (Reed y DeFillippi, 1990; Bamey, 1991).

Trabajos posteriores, tales como Pfeffer (1994), plantean la cuestión en otros términos. Lejos de diferenciar entre prácticas técnicas y estratégicas, consideran que una práctica de Recursos Humanos no es estratégica per se. El conjunto de prácticas que adopte una empresa es lo que hace que ésta sea estratégica. De hecho, el mismo Pfeffer en un trabajo posterior del año (Pfeffer, 1998) reconvierte las dieciséis prácticas iniciales en siete, quizá con el propósito subyacente de plantear que lo importante no son las prácticas sino la adopción de un sistema integrado. Este argumento se pone de manifiesto por el hecho de que el grupo de prácticas consideradas por cada autor varía ostensiblemente para un análisis comparado Galang (1999). Schuler (2001) lleva esta idea al extremo en su trabajo, donde bajo la denominación de core human resource management integra variables tales como la estrategia, el análisis del entorno y la cultura, junto con prácticas propias de Recursos Humanos como son el reclutamiento, la selección o el diseño de puestos". La idea de interrelacionar no sólo las prácticas de Recursos Humanos entre sí, sino también la cultura de la empresa o el crecimiento del sector ya fue anticipada por Gómez-Mejía y Balkin (1992) los cuales afirman que un sistema de remuneración por competencias opera mejor en empresas (1) con cultura participativa, (2) pertenecientes a sectores en crecimiento y (3) cuyas prácticas de Recursos Humanos son complementarias entre sí.

A este respecto es preciso hacer un breve inciso a toda la literatura relativa a la efectividad de las prácticas de Recursos Humanos. El considerar estratégica o no a una empresa, por el hecho de adoptar determinadas prácticas no implica necesariamente el éxito de la misma. Ello ha suscitado un amplio debate en la literatura entre aquellos autores que argumentan que la simple adopción de tales prácticas genera resultados positivos a las empresas (Kochan y Osterman, 1994; Pfeffer, 1994, 1998b; Huselid, 1995; Huselid et al, 1997) y, los que opinan que la efectividad de las prácticas de Recursos Humanos es contingente (Lengnick-Hall y LengnickHall, 1988; Terpstra y Rozell, 1993; Erez, 1995; Baron y Kreps, 1999).

El enfoque planteado por Pfeffer (1994, 1998) está adquiriendo mayor relevancia y ha sido tomado como referencia en trabajos como el de Marchington y Grugulis (2000), desembocando en la denominación de "mejores prácticas" o "prácticas de alto rendimiento'".

Dentro de éstas se incluye un amplio abanico de prácticas cuyo nexo de enlace parece ser la influencia que ejercen sobre la capacidad de la empresa para contar con trabajadores motivados. Tales prácticas son concretamente: el empleo estable, la contratación selectiva, la formación continua, el trabajo en equipo, la reducción de diferencias de estatus entre categorías, la remuneración contingente que incluye tanto la participación del trabajador en los beneficios como en el capital y, la trasferencia de información que permita a los trabajadores participar en el proceso de toma de decisiones.

La mayoría de enfoques consideran las mismas prácticas y enfatizan la idea de implicar al personal, si bien Pfeffer (1994, 1998b) toma como unidad de análisis la empresa. Osterman (1994) y Barney y Wright (1998) también apoyan esta argumentación. El primero considera que no es posible determinar si una empresa es estratégica flexible en terminología del autor a partir de una práctica concreta, sino más bien es necesario analizar un "mix" de prácticas. Los segundos afirman que la ventaja competitiva está asociada a un sistema de Recursos Humanos y no a una práctica concreta. De hecho, afirman que las prácticas consideradas de manera individualizada no son fuente de ventaja competitiva, ya que mediante benchmarking se puede identificar cada práctica, lo que las hace imitables. Esta idea se manifiesta implícitamente en el pensamiento de Gratton et al. (1999), al considerar que el verdadero reto para las empresas no es de contenido, en el sentido de implementar una serie de prácticas, sino de proceso, por cuanto que la cuestión relevante es dar respuesta a cómo implementar dichas prácticas. Por ello, las empresas no pueden aplicar de una manera aislada recompensas basadas en los equipos, nuevos sistemas de remuneración o empowerment, porque serían solamente soluciones parciales. Esta circunstancia fue puesta de manifiesto por Wood y Menezes (1998), en su análisis sobre empresas manufactureras en el que observaron que, sobre diecisiete prácticas consideradas, el 25% de las empresas analizadas utilizaba cinco o menos, el 50% aplicaba entre seis y diez y sólo el 5% aplicaba por encima de catorce prácticas. De ello se deduce que todas las empresas tienen en mayor o menor medida un cierto grado de implantación y, sin embargo, ello no garantiza la obtención de rentas superiores.

Partiendo, entonces, de que el mero hecho de implantar una práctica concreta no garantiza el éxito, el problema siguiente consiste en analizar cómo las prácticas generan un rendimiento superior, estando la clave en la formación de conjuntos internamente coherentes (Dyer y Reeves, 1995) y en la vinculación de las prácticas a las competencias distintivas de la empresa (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996). Por ello, la empresa debe plantearse la adopción de prácticas de Recursos Humanos desde la perspectiva de un sistema integrado y dinámico.

En la literatura empírica encontramos numerosos estudios que, aplicados a distintos contextos, demuestran tales argumentaciones. Por ejemplo, Power y Sohal (2000) observan que, en contextos de producción TIT, un sistema integrado de prácticas de Recursos Humanos es más efectivo que las prácticas consideradas de forma aislada. Carter et al (2000) demostraron la influencia de un conjunto de prácticas sobre el éxito de los programas de TQM. Dunlop y Weil (1996) lo plantean desde la óptica de la visibilidad, asumiendo que los beneficios del trabajo en equipo emergen cuando están asociados a inversiones complementarias. Wrigth et al (1999) demuestran que el incremento en el rendimiento de las empresas proviene de aplicar conjuntamente prácticas que doten a los trabajadores de habilidades, junto con planes que aumenten la participación y motivación de éstos. La aplicación aislada de unas u otras genera los menores rendimientos. Resultados semejantes fueron obtenidos también por Ichniowski et al (1996), Delaney et al (1998) y Wright et al (1999).

Igualmente, existe evidencia sobre las posibles causas que determinan la falta de resultados positivos. Así, muchas empresas adoptan un sistema de Recursos Humanos ad hoc. En lugar de aplicar conjuntos coherentes de prácticas, crean una "receta" individualizada para su caso concreto, lo que puede explicar la baja efectividad de algunas empresas respecto a las prácticas de Recursos Humanos que adoptan (Wood y Menezes, 1998). De hecho, Bamey y Wright (1998) advierten que la aplicación indiscriminada de prácticas puede ser contraproducente, llegando incluso a generar ineficiencias para la empresa. Becker et al (1998) enfatizan esta idea al poner de manifiesto la importancia de atender a las denominadas interacciones sutiles y consecuencias no intencionadas, porque la combinación de prácticas puede dar lugar tanto a sinergias positivas, como negativas. Las sinergias negativas se producen cuando una empresa adopta prácticas que podrían tener sentido por sí solas, pero que cuando se evalúan en el contexto de otras prácticas de Recursos Humanos llevadas a cabo, el resultado es negativo.

Entonces se puede crear una espiral descendente, dado que la capacitación y la motivación se destruyen por aplicación de medidas contraproducentes (Pfeffer, 1998b). Pueden encontrarse ejemplos simples en empresas que invierten en sistemas de dirección sofisticados sólo para adoptar políticas de compensación que proporcionan una distinción económica, con poco sentido, entre los empleados con alto y bajo rendimiento, o empresas que animan a sus empleados a trabajar en equipo, pero luego aplican aumentos basados en contribuciones individuales.

Asimismo, la relevancia de lo que podemos denominar "complementariedad" entre prácticas, se pone de manifiesto al observar el fracaso de aquellas empresas que optan por lo que DiMaggio y Powell (1983) denominaron "isomorfismo mimético". Las empresas que imitan lo que es fuente de éxito en sus competidores no obtienen los resultados deseados porque copian solamente los aspectos más visibles, obviando el hecho de que la aplicación de estrategias genéricas provoca que los competidores puedan desmontar fácilmente las ventajas que se crean (Hamel y Prahalad, 1989). Así, la generación de capacidades basadas en el factor humano descansa en un proceso dinámico de generación de conocimiento, apoyado por conjuntos integrados de prácticas. Si una empresa decide incentivar a sus empleados con una forma particular de compensación por equipo, ésta debería estar óptimamente diseñada para que cumpliera sus propósitos. Pero ésta no es condición suficiente, la decisión estratégica crucial reside en determinar cómo estos incentivos de equipo se relacionan con otras prácticas de Recursos Humanos, y cómo el conjunto de prácticas de Recursos Humanos está diseñado de forma que ayude a las prioridades del negocio y refuerce sus relaciones con otros sistemas de la empresa (Becker el al, 1998).

Asumiendo, pues, el error de plantear sistemas ad hoc, es necesario concretar qué se entiende por un "conjunto coherente" de prácticas de Recursos Humanos. En este sentido, Sheppeck y Militello (2000) proponen un modelo que permite identificar cuándo las prácticas de Recursos Humanos generan un incremento de efectividad en la organización. La empresa será estratégica cuando ponga en marcha un conjunto integrado de prácticas que permita alcanzar simultáneamente cuatro objetivos:

- Identificar y contratar a trabajadores con habilidades superiores.
- Aumentar la motivación del personal.
- Incrementar el rendimiento de los trabajadores.
- Alinear los objetivos de los trabajadores y la empresa.

Esta argumentación es parecida a la realizada por Lawler (1986) que considera que la implicación del trabajador depende de la concurrencia simultánea de cuatro variables: información, conocimiento, recompensas y poder. Podemos interpretar, entonces, que este hecho tiene lugar cuando, por un lado, se aplican prácticas que dotan de habilidades a los trabajadores y, por otro, se transmite información, se delega poder vía descentralización y se otorga autonomía en la toma de decisiones. Finalmente, se establecen recompensas tanto salariales como extra salariales para motivar suficientemente tanto a directivos, como al resto de trabajadores de la empresa.

Si no se alcanza alguno de esos objetivos "dimensiones" en terminología de los autores, las prácticas no alcanzarán la efectividad deseada. Así, en primer lugar, las prácticas de Recursos Humanos deben dotar a la empresa de trabajadores con habilidades superiores, en este sentido, los autores citan el reclutamiento, la selección o el diseño de puestos. En segundo lugar, la empresa debe implementar prácticas que aumenten la motivación del personal, en este sentido mencionan el empowerment. En tercer lugar, la empresa debe fomentar un rendimiento superior en sus trabajadores y para ello debe contar con un sistema de valoración del rendimiento adecuado que

permita, en la medida de lo posible, una remuneración contingente. Finalmente, las prácticas de Recursos Humanos deben crear un enlace entre la empresa y los trabajadores y, para ello, la empresa puede valerse tanto de remuneraciones por encima del precio de mercado, como del diseño de nuevas formas de trabajo más flexibles.

No obstante, Sheppeck y Militello (2000) no hacen referencia a prácticas como la formación, siendo ésta un elemento clave para aumentar las habilidades de los trabajadores. Ello puede ser debido, como indica Arthur (1992), al posible "efecto sustitución" que existe entre prácticas de Recursos Humanos y, particularmente, entre selección y formación. Para dotar a los trabajadores de determinadas habilidades se pueden establecer sistemas de selección que aseguren que los nuevos trabajadores poseen dichas habilidades o mediante programas de formación que proporcionen dichas habilidades. Caso parecido sucede entre la posibilidad de participar en beneficios o en el capital de la empresa como vías para aumentar la motivación del trabajador. El hecho de no considerar la formación como clave, siendo la práctica más analizada dentro de la literatura, enfatiza la idea de que lo importante no son las prácticas concretas que adopta la empresa, sino el resultado final.

Tabla 4: Resumen Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Resumen
Las empresas obtienen rentas superiores a las normales al implantar su estrategia de negocio si el costo de los recursos necesarios es menor que el valor económico que producen; esto sólo lo consiguen si desarrollan una ventaja competitiva sostenible.
La ventaja competitiva de carácter sostenible viene determinada por la combinación de factores tanto del lado de la oferta como de la demanda
Teoría de los recursos aplicada al factor humano: Todavía no está claro qué es lo que constituye un recurso respecto al factor humano. Utilizando los criterios desarrollados por Bamey (1991), los Recursos Humanos son fuente de una ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y no tienen sustitutivos
Recurso valioso: Para estimar el valor de los recursos en la empresa se dispone básicamente de dos procedimientos (Cascio, 1991): a) el método basado en el costo incurrido en la contratación, formación, mantenimiento y reposición de los empleados, b) el método basado en el valor esperado de las contribuciones futuras del trabajador a la empresa.
Recurso escaso: Taylor (1911) diseñó puestos de trabajo, Steffy y Maurer (1988) menciona que en primer lugar, las empresas cuentan con diferentes puestos de trabajo que requieren habilidades distintas. En segundo lugar, los individuos difieren en el tipo y nivel de cualificaciones. Schmidt (1979) Dice que una medida útil para analizar la posible escasez del recurso humano es la base de conocimiento que acumula. Jenson (1980) Existe evidencia de que la base de conocimiento es un atributo estable que sigue una distribución normal entre la población y por tanto, los individuos con habilidades superiores son, por definición escasos.

Snow y Snell (1992) Afirman que la base de conocimiento es el atributo más importante a la hora de seleccionar personal.
Recurso difícil de imitar: Para que un recurso sea difícil de imitar es necesario que los competidores no sean capaces de identificar la fuente de la ventaja competitiva, ni de duplicarlo junto con las circunstancias en las que dichos recursos funcionan.
Recurso no sustituible: Determinados autores, como Uirich (1998), afirman que es el único activo de la empresa que se aprecia si la empresa prospera. Schmidt (1979, 1981) concluye que las habilidades del personal de una empresa se desarrollan incluso en puestos de trabajo muy diferentes.
Papel de las prácticas empresariales de RRHH en la generación de capacidades empresariales: Lado y Wilson (1994), Cappelli y Singh (1992) afirman que la empresa puede generar o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de Recursos Humanos que enfaticen la contratación de trabajadores específicos a la organización y no al puesto .

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo III: Desarrollo

III.1 Introducción

En primer lugar se describirá el contexto general en el que la problemática actúa, nombrando principales características del entorno, como, la Industria, la empresa en donde se desarrolla el caso, historia, organización, etc.

En segundo lugar se contextualizará de manera más acabada el caso, al describir el entorno de la problemática.

Luego se explicará el Desarrollo de Carrera y la situación de la puesta en marcha del Sistema de Gestión del Desempeño con sus grandes directrices para la Evaluación del personal en la empresa estudiada.

En las siguientes páginas se desarrollará el caso, describiendo de forma detallada los procesos involucrados, trabajadores, momentos de evaluación, compromisos destacados, etc.

Para finalizar, se reflexionaran los temas tratados directa o indirectamente en el caso, como aportaron a su desarrollo, consideraciones futuras e implicancias de su puesta en marcha.

III.2 Contexto General

III.2.1 Industria Minera en Chile

III.2.1.1 Breve historia de la minería en Chile

La gran minería del cobre en Chile tiene su antecedente en los grandes depósitos existentes en el país.

Existen pruebas de la utilización del cobre en el área andina varios cientos de años antes de Cristo. En el Norte de Chile, atacameños y diaguitas conocieron este metal.

En la época de La Colonia, la explotación del cobre se mantuvo como una pequeña industria. Para 1810, la producción de los yacimientos chilenos llegaba a las 19.000 toneladas. Desde la segunda mitad del siglo XIX, el cobre se transformó en uno de los principales productos de exportación, industria basada en la explotación de numerosos pequeños yacimientos de buenas leyes o concentraciones del mineral y alta ocupación de mano de obra.

Sólo en los comienzos del siglo XX, se inició la explotación a gran escala coincidente con el incremento de la demanda mundial por el metal. En 1904, se inició la explotación de la mina El Teniente por la Braden Copper Co., de la sociedad de William Braden y Barton Sewell. Paralelamente, la producción industrial de la mina de Chuquicamata se incrementó a través de la Chile Exploration Co. de la familia Guggenheim, descendientes de Meyer Guggenheim. Hacia 1916, el 95% de las acciones de Braden Copper Co. pasaron a manos de la Kennecott Corporation, también controlada por la familia Guggenheim. En 1923, el control de Chuquicamata pasó a manos de la Anaconda Copper Company.

En las últimas décadas, Chile se ha consolidado como el mayor productor mundial de cobre, pasando de un 14% de la producción mundial en 1960 a un 34% en 2010, según el estudio de la CESCO (Centro de estudios del cobre y la minería), sobre Minería y Desarrollo.

III.2.1.2 El sector minero en la economía

- En el periodo 2003-2010 el promedio de participación del sector minero en el PIB nacional fue de 16,8%. Asimismo el PIB minero ha superado los US$30 mil millones por año desde el lapso de 2006-2009, según datos del Diario Estrategia en su edición especial, "Minería industria y construcción".
- La inversión total en el sector minero al 2020 superaría los US$10 mil millones, según precisó el presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Alberto Salas en la inauguración de la Expomin 2012. También destacó de importancia del sector y proyectó para el 2012 un crecimiento del 7% pasando de 5,2 millones a 5,7 millones de toneladas de cobre fino al año.

- En cuanto a las exportaciones las mineras presentan un avance considerable desde el 1996. De esta manera se observa que la tasa de crecimiento entre el 1996 y el 2010 fue del 13,3%. El 2010 las exportaciones totalizaron US$71 mil millones, que representan un 62,3% del total de exportaciones en Chile.

Empleo

El impacto del auge del sector minero sobre el mercado laboral tiene un gran impacto. El efecto directo del sector en el empleo es relativamente acotado. Al 2011, los empleos directos en el sector representaban en torno al 3% del empleo total. Sin embargo, se observa que la mayor actividad minera tiene efectos indirectos sobre el empleo y el salario en algunos sectores y regiones del país. Información que indica un traslado de la mano de obra hacia regiones mineras del país, según datos del Banco Central de Chile en el informe de política monetaria del 2012.

III.2.1.3 La industria Minera en Chile y su nueva fase de expansión

Atractivo minero de Chile

Las buenas noticias respecto del dinamismo del sector también se vieron reflejadas por importantes informes internacionales, como el del Metals Economics Group (MEG), que volvió a situar a Chile entre los países top ten en materia de inversión en exploración minera. Cabe recordar que en 2006 el país había salido de ese cuadro de honor, al caer a la 11ª posición, lo que generaba una voz de alerta por el desarrollo de la actividad exploratoria en el país, que constituye la actividad base para garantizar el crecimiento y sustentabilidad de la actividad minera a futuro.

De acuerdo con la información recogida por el MEG, en 2007 Chile captó el 4% del gasto total en exploración minera a nivel mundial, esto es, unos US$360 millones, lo que le permitió situarse en el 7º lugar, siendo superado por Canadá (19%), Australia (12%), Estados Unidos (7%), Rusia (6%), México (6%) y Perú (5%).

El dinamismo privado

En el ámbito de la minería privada, uno de los proyectos más ambiciosos actualmente en carpeta lo constituye la ampliación de Collahuasi, faena ubicada en la Región de Tarapacá. Durante el primer trimestre de 2007 se llevó a cabo una revisión estratégica de negocios de las operaciones de la minera por parte de Xstrata y Anglo American, cada una propietaria del 44% de la compañía. Dicho proceso se tradujo en la realización de un plan tendiente a doblar la actual producción de cobre en dos etapas, alcanzando el millón de tmf, iniciativa que demandaría una inversión del orden de los US$3.200 millones.

Según lo informado por las compañías controladoras, están en curso los estudios de factibilidad respecto de la primera etapa de ampliación a aproximadamente 650.000 ton por año, meta que se prevé alcanzar al 2010. Asimismo, se encuentra aún en etapa de

estudio conceptual una segunda fase de expansión que implicaría mayores inversiones en la concentradora y las plantas de SX-EW.

Pero tanto Anglo American como Xstrata también impulsan otros millonarios proyectos en sus faenas en Chile. En el caso de la primera, destaca especialmente El Plan de Desarrollo Los Bronces, cuyo inicio de las obras de construcción fue anunciado a fines de 2007.

Básicamente el proyecto es un conjunto de nuevas instalaciones para aumentar la capacidad de procesamiento de mineral y de la producción total de cobre fino de esta operación, de las aproximadamente 230.000 tmf que registra actualmente, a 400.000 tmf en 2011. Los recursos comprometidos superan los US$1.700 millones.

Además de esta iniciativa, Anglo American prepara un estudio de pre factibilidad tendiente a agregar un proceso de refinación electrolítica a la fundición Chagres y de esa manera producir 170.000 toneladas de cátodos de cobre, en lugar de los ánodos que comercializa hoy. De aprobarse la materialización de esta iniciativa su puesta en marcha podría tener lugar en el primer trimestre de 2013.

En forma paralela, están analizando elevar al doble la capacidad de fundición de Chagres hacia 2014, implementando la tecnología de conversión continua.

En la División Mantoverde, evalúan la opción de explotar y beneficiar los sulfuros que están por debajo de los óxidos de cobre, con el objetivo de alargar la vida de la faena hasta el año 2027.

En el caso de la compañía suiza, en junio último el directorio de Xstrata Copper aprobó la expansión de Lomas Bayas en un 15% –con una inversión de US$70 millones– para alcanzar una producción de 75.000 tmf, y la integración del depósito Lomas II (antes conocido como Fortuna de Cobre) a las operaciones de Lomas. Con eso se aumenta la vida útil de la mina hasta 2020.

Por su parte, luego de recibir las aprobaciones ambientales pertinentes, en julio se dio inicio a los trabajos de ampliación de capacidad fase cuatro de la fundición Altonorte, cuya inversión está del orden de US$70-80 millones. Esta iniciativa se traducirá en un aumento de la capacidad de producción de ánodos de cobre desde cerca de 290.000 a 380.000 toneladas, y de ácido sulfúrico, de 800.000 a 1.100.000 ton al año.

El grupo posee también el 70% del depósito de cobre y oro El Morro ubicado en la zona de Alto del Carmen, en la Región de Atacama. Según las cifras que se manejan, el yacimiento cuenta con una ley de mineral de 0,56% de cobre y 0,44 gramos de oro por tonelada, en tanto que la inversión requerida para la materialización del proyecto sería del orden de los US$2.500 millones.

En el caso de otros gigantes mineros, BHP Billiton, que el año pasado inauguró su nueva mina Spence, evalúa la construcción de una tercera planta concentradora en Minera Escondida, proyecto que se encuentra en etapa de ingeniería conceptual. "La

idea es instalar una planta adicional, que permita paliar la baja en la ley del mineral y desplegar el potencial productivo de Escondida en el largo plazo", afirma Diego Hernández, presidente ejecutivo de BHP Billiton Metales Base En tanto, Minera El Abra –Freeport McMoRan (51%) y CODELCO (49%) – impulsa el proyecto Sulfolix, inversión que supera los US$340 millones. La iniciativa busca mantener la continuidad de la empresa, modificando su actual operación sobre la base de mineral oxidado de cobre a un proceso de lixiviación de mineral sulfurado, en pila permanente, enviando la solución rica para la recuperación de metal rojo a las instalaciones existentes SX-EW.

Protagonistas chilenos

Antofagasta Minerals es otro relevante actor en los nuevos proyectos y millonarias inversiones. El grupo minero de capitales chilenos tiene previsto invertir unos US$3.000 millones en el periodo 2008-2010, de los cuales la mitad corresponde a la construcción de la nueva mina Esperanza, ubicada en el distrito de Sierra Gorda, Antofagasta.

A fines de 2007 el proyecto recibió la aprobación de la SAP (Solicitud de Autorización Provisoria, contemplada en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental), lo que ha permitido iniciar las obras tempranas de la futura mina y una parte del pre-stripping. El objetivo de la compañía –sujeto a la obtención del resto de los permisos– es iniciar la puesta en marcha hacia el último trimestre de 2010.

Las proyecciones que manejan son que una vez en régimen, Esperanza produzca del orden de 195.000 tmf y 229.000 oz de oro durante los primeros diez años de operación.

El yacimiento cuenta con reservas a explotar por 535.000.000 de ton de mineral, con una ley de cobre de 0,55% y una ley de oro de 0,23 grs/ton. No obstante, en el distrito minero el grupo Antofagasta Minerals también posee otros interesantes depósitos, como Telégrafo Sur, que a futuro son vistos como una atractiva capacidad de expansión.

En el sector de Sierra Gorda el grupo minero también tiene contemplado invertir unos US$100 millones en Tesoro Noreste, el cual inició su pre-stripping en diciembre último.

Además, se encuentra en estudio el proyecto Antucoya, ubicado a 35 km de su faena Michilla, y que de aprobarse significaría una inversión de aproximadamente US$300 millones.

En el caso de Los Pelambres, la minera está evaluando la ingeniería del Proyecto de Repotenciamiento II, que permitiría elevar de 140.000 tpd la capacidad actual de beneficio a 175.000 tpd, lo que se traduciría en un incremento en la producción del orden de 75.000 tmf.

III.2.2 CODELCO Chile

El caso se lleva a cabo en la empresa minera-metalúrgica CODELCO Chile, división el Teniente la cual su historia comienza con la promulgación de la reforma constitucional que nacionalizó el cobre el 11 de julio de 1971. La creación de la Corporación Nacional del Cobre de Chile como se la conoce en la actualidad fue formalizada por decreto el 1 de abril de 1976. Pero la empresa es heredera de una larga historia de vinculación entre los seres humanos y la minería del cobre que deja en evidencia la riqueza minera en esta zona de la cordillera de Los Andes, identificada como el principal depósito de este elemento metálico en el planeta.

En 1904 fue iniciada la explotación de El Teniente por la Braden Copper Co., que luego fue traspasada a la administración de la Kenecott Corporation, también estadounidense. La Chile Exploration Company, propiedad de la familia Guggenheim de Nueva York, inició en 1910 la explotación de Chuquicamata.

En 1923 la Chile Exploration Company fue vendida a la Anaconda Copper Company, también estadounidense, que administró además la Andes Copper Company a cargo de la explotación del yacimiento de Salvador, que también es operado por CODELCO desde su fundación en la década de 1970.

En 1955 los parlamentarios chilenos comenzaron a legislar sobre la producción de cobre y produjeron leyes sobre tributación de esta actividad, destinadas a garantizar un ingreso mínimo al Estado. Ese año fue creado el Departamento del Cobre, con atribuciones de fiscalización y de participación en los mercados internacionales del metal.

La "chilenización del cobre", iniciada en 1966, partió con la aprobación por parte del Congreso de la ley 16.425 que determinaba la creación de sociedades mixtas con las empresas extranjeras en las cuales el Estado tendría 51 por ciento de la propiedad de los yacimientos.

El escenario de la industria cambió radicalmente en julio de 1971 cuando el Congreso aprobó por unanimidad el proyecto sobre Nacionalización de la Gran Minería del Cobre, promulgado en la ley 17.450.

Para concretar este proceso de nacionalización fue necesario modificar el artículo 10 de la Constitución Política del Estado de Chile, al cual se le agregó una disposición transitoria en la cual se planteaba que "por exigirlo el interés nacional y en ejercicio del derecho soberano e inalienable del Estado de disponer libremente de sus riquezas y recursos naturales, se nacionalizan y declaran por tanto incorporadas al pleno y exclusivo dominio de la Nación las empresas extranjeras que constituyen la gran minería del cobre…".

Como resultado fueron dictados los decretos ley 1.349 y 1.350 publicados en 1 de abril de 1976, que formalizaron la creación de una empresa minera, la Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO. CODELCO Chile fue constituida como una empresa del Estado que agrupaba los yacimientos existentes en una sola Corporación, minera, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio, domiciliada en el departamento de Santiago. Su primera misión fue profundizar la transformación administrativa que implicó darle continuidad a la explotación de los yacimientos nacionalizados, sus establecimientos, faenas y servicios anexos.

CODELCO es el primer productor de cobre del mundo y posee, además, cerca del diez por ciento de las reservas mundiales del metal rojo.

El nombre CODELCO representa a la Corporación Nacional del Cobre de Chile, una empresa autónoma propiedad del Estado chileno, cuyo negocio principal es la exploración, desarrollo y explotación de recursos mineros de cobre y subproductos, su procesamiento hasta convertirlos en cobre refinado, y su posterior comercialización.

Posee activos propios por más de US 20.835 millones y un patrimonio que en 2011 ascendió a US$6.065 millones. CODELCO, en el 2011, produjo 1,79 millón de toneladas métricas de cobre refinado (incluida su participación en el yacimiento El Abra). Esta cifra equivale al 10% de la producción mundial. Su principal producto comercial es el cátodo de cobre grado A

La compañía ejecuta sus operaciones a través de seis divisiones mineras más la Fundición y Refinería Ventanas, que pertenece a CODELCO desde mayo de 2005. Su estrategia corporativa es coordinada desde la Casa Matriz ubicada en Santiago de Chile.

La Corporación participa además en la propiedad de importantes empresas mineras, como Minera Gaby SpA., donde posee el 100% de la propiedad, y como El Abra, en la que posee el 49%; y otras asociaciones mineras orientadas a la explotación geológica, tanto en Chile como en el exterior.

Productos y clientes

El principal producto de CODELCO es el cobre refinado en la forma de cátodos o lingotes con 99,99 por ciento de pureza. La Corporación también produce concentrados de cobre, cobre Blister y anódico y subproductos como molibdeno, barro anódico y ácido sulfúrico. CODELCO además fabrica en Alemania alambrón, un producto semi-elaborado que usa cátodos de cobre como materia prima.

La producción de CODELCO se realiza a través de sus divisiones, que desarrollan los siguientes productos.

División CODELCO Norte: Cátodos electrorrefinados y electroobtenidos, y concentrado de cobre (Chuquicamata); cátodos electroobtenidos (Radimiro Tomic).
División Salvador: Cátodos electrorrefinados y electroobtenidos, y concentrado de cobre.
División Ventanas: Cátodos de cobre, lingotes de oro y granallas de plata.
División Andina: Concentrado de cobre.
División El Teniente: Refinado a fuego y ánodos de cobre.

III.2.2.1 Valores y principios

Misión

"Realizar nuestro trabajo con altos estándares de salud ocupacional y seguridad, siendo efectivos y eficientes en generar las mejores condiciones de seguridad y salud ocupacional, para todos los trabajadores de CODELCO, propios y contratistas".

Visión y estrategia

La razón de ser de la Corporación Nacional del Cobre de Chile, CODELCO, es desplegar su liderazgo mundial en la producción de cobre y seguir siendo la empresa que más contribuye al desarrollo de Chile y al entorno en que opera.

La Corporación cuenta con un equipo de hombres y mujeres comprometidos con el liderazgo de la empresa en la industria minera de Chile y el mundo, para apoyar al progreso, al desarrollo del país y a cubrir las necesidades de los chilenos y chilenas más vulnerables.

En CODELCO se trabaja para que el sello corporativo sean: la ausencia de fatalidades, la excelencia de los procesos, la pasión por la seguridad, la calidad de sus productos, la solidez financiera, la innovación permanente y el trabajo colectivo.

Se fomenta el trabajo en equipo, la participación responsable y el aporte que proviene de la diversidad de experiencias y de las organizaciones de trabajadores.

Valores compartidos

Quienes trabajan en CODELCO buscan cumplir los compromisos y ser reconocidos por la forma de hacer las cosas.

Valores y el Código de Conducta de Negocios de CODELCO inspiran a tener una conducta acorde a los estándares y principios de la empresa. Los valores de CODELCO son:

- Respeto a la vida y dignidad de las personas.
- Responsabilidad y compromiso.
- Competencia de las personas.
- Trabajo en equipo.
- Excelencia en el trabajo.
- Innovación.
- Desarrollo sustentable.

Pilares del negocio

CODELCO es una empresa patrimonio de la minería en Chile, que contribuye a la ingeniería nacional y mundial con innovación y los mejores profesionales. Los principios empresariales que la sustentan buscan desarrollar una minería eficaz, innovadora, transparente y responsable.

La gestión de la empresa se orienta a asegurar la competitividad en el mediano y largo plazo, introduciendo nuevas tecnologías, racionalizando la organización y mejorando el proceso de toma de decisiones.

El desempeño responsable de CODELCO se dirige también a mantener su reputación y posición de liderazgo mundial para continuar operando en el país e internacionalmente.

Como empresa del Estado está empeñada en realizar su quehacer de la mejor manera, para producir de acuerdo a los más altos estándares de la industria, protegiendo la licencia para operar de acuerdo a las exigencias del mercado mundial y cuidando la forma en que se lleva a cabo la gestión.

La sustentabilidad es uno de los objetivos estratégicos y prioritarios de la empresa, e incluye la seguridad y salud ocupacional; el medio ambiente; la gestión comunitaria; la eficiencia en el uso de los recursos naturales, y la defensa y desarrollo de los mercados.

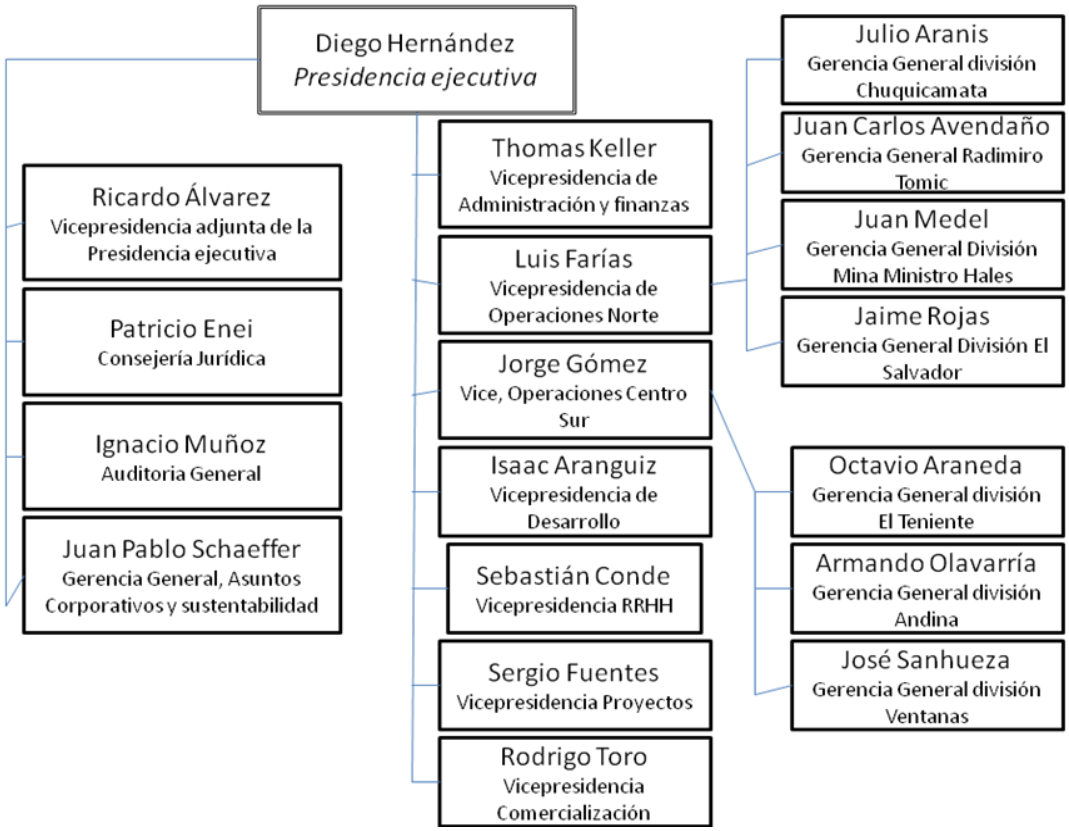
III.2.2.2 Sustentabilidad

CODELCO se ha puesto el desafío de transformar el modo de abordar la sustentabilidad. Para ello, en 2011 se creó la Gerencia General de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad, que depende directamente de la Presidencia Ejecutiva y cuyo objetivo principal es relevar la posición estratégica de los temas de sustentabilidad, así como asumir los desafíos actuales y futuros de la Corporación en concordancia con los valores y políticas de CODELCO. También se realizó una reorganización de las áreas de sustentabilidad en todas las divisiones. En la misma línea, se definió una relación funcional de las nuevas gerencias de sustentabilidad y gerencias de seguridad y salud ocupacional divisionales, con el nivel corporativo de la empresa.

En este contexto, CODELCO estableció en 2011 el Proyecto Estructural de Seguridad y Salud Ocupacional y el Proyecto Estructural de Medio Ambiente y Comunidades. En ambas iniciativas se trabaja para cerrar o mitigar las brechas en estos temas críticos y transformar la gestión, asegurando un desempeño de excelencia en el futuro y que la empresa sea un referente en estas materias para el año 2020.

III.2.2.3 Estructura Organizacional.

Ilustración 2: Organigrama CODELCO Chile a nivel de presidencias.



Fuente: Elaboración propia de Memoria anual de CODELCO 2011

CODELCO tiene hoy cinco divisiones mineras: Chuquicamata, Radomiro Tomic, Salvador, Andina y El Teniente. A estas operaciones se suman la División Ventanas (fundición y refinería), desde mayo de 2005, y la filial Minera Gaby S.p.A., 100% de propiedad de CODELCO y en operación desde mayo de 2008. En 2010 se creó la División Ministro Hales, cuyo yacimiento se encuentra en construcción.

Además, CODELCO tiene un 49% de participación en la Sociedad Contractual Minera El Abra y posee inversiones en diversas sociedades orientadas a la exploración y desarrollo tecnológico. Adicionalmente, la empresa realiza exploraciones mineras en Chile, Brasil y Ecuador.

Es por esto que la estructura organizacional se divide según lo cargos más importantes, desde el Presidenta hasta el Auditor General, luego un segundo grupo se divide según las áreas de más importancia de la empresa, como lo son: Administración y Finanzas, Operaciones Norte y Centro-Sur, desarrollo, Recursos Humanos, proyectos y Comercialización.

Por último del segundo grupo se subdivide a las divisiones de CODELCO con sus correspondientes Gerencias Generales.

III.2.2.4 Recursos Humanos

La estrategia de CODELCO es crear una ventaja competitiva a través del talento de las personas junto con la calidad de los activos de la empresa, para enfrentar con éxito un mercado cada vez más competitivo.

Durante 2011 hubo avances significativos en crear una cultura de alto desempeño; crear oportunidades de movilidad; establecer programas para la atracción de jóvenes talentos y de mujeres; se aplicó una rigurosa selección para llenar cargos disponibles; se establecieron Comités de Desarrollo para la planificación de carrera y para implementar iniciativas de desarrollo para ejecutivos, supervisores y profesionales.

En cuanto a las relaciones laborales, durante el año se completaron exitosamente siete negociaciones colectivas en Casa Matriz y en divisiones El Teniente, Ministro Hales, Chuquicamata y Radimiro Tomic. Además, CODELCO firmó importantes acuerdos con la Federación de Trabajadores del Cobre (FTC) y con la Federación de Sindicatos de Supervisores y Profesionales de CODELCO (FESUC).

Dotación

De la Memoria Anual del 2011 de CODELCO se obtiene que la dotación alcanzó a 18.247 trabajadores propios, un 6% menor que la dotación de 19.425 trabajadores en agosto 2010, previo al inicio del plan de egreso, y un 5,7% menor que en diciembre 2010. El plan de egreso totalizó 2.453 personas adscritas a diciembre de 2011. Un 7,7% de la dotación propia se compone de mujeres, versus 7,3% en diciembre 2010. La edad promedio de la dotación propia disminuyó a 45,5 años versus 47,5 años en agosto de 2010.

El ausentismo total bajó de 3,84% en 2010 a 3,23% en 2011, una baja sostenida desde 5,59% en 2005. El ausentismo en supervisores y profesionales llegó a 1,77% en diciembre 2011. El ausentismo en trabajadores operadores, administrativos y de servicios llegó a 3,33% en diciembre de 2011. El sobretiempo, que había mostrado una baja progresiva desde 6,44% en 2005 a 2,97% n 2010, subió a 3,76% en 2011, a medida que la organización se ajustaba al plan de egreso.

Ilustración 3: Dotación de personal por división.

	Contratos indefinidos				
División	Ejecutivos	Supervisores / profesionales	Operadores, administrativos y servicios	Temporales	Total
Radomiro Tomic	12	169	751	78	1.010
Chuquicamata	22	777	5.495	233	6.527
Ministro Hales	11	85	194	2	292
Salvador	13	256	1.158	124	1.551
Andina	21	370	1.121	74	1.586
Ventanas	8	66	891	10	975
El Teniente	22	610	4.090	253	4.975
Casa Matriz	107	350	76	8	541
Proyectos	23	740	17	10	790
Total	**239**	**3.423**	**13.793**	**792**	**18.247**

Fuente: Memoria anual de CODELCO 2011.pdf

Reclutamiento

Durante 2011 según los datos obtenidos de la Memoria anual 2011 de CODELCO, se produjeron 4.512 oportunidades de movilidad, las que fueron cubiertas en un 61% por personas de la organización y 39% del mercado. A nivel ejecutivo, se llenaron 105 cargos, 60% con personas de la organización. Todos fueron evaluados en un riguroso proceso de selección.

A nivel de supervisores y profesionales, se cubrieron 1.590 cargos, 54% con personas de CODELCO. En el caso de operadores, administrativos y de servicios, se cubrieron 2.817 cargos, 66% con trabajadores de CODELCO.

Del total de 1.716 personas ingresadas a CODELCO, su edad promedio es de 32 años y 16% son mujeres.

III.2.3 CODELCO Chile, División el Teniente

Siguiendo con la línea explicativa del contexto especifico, se nombra a CODELCO Chile, División el Teniente, porque es en esta división en donde se desarrolló el trabajo de práctica para el desarrollo del caso.

La división del Teniente cuenta con una formación de su organigrama lineal y con una estructura formal dentro de su organización. A su vez también se encuentra que dentro de la organización hay diseños organizacionales como: Estructura por divisiones. Ya que cuenta con distintas áreas como es Colón Bajo, Colón Alto, Sewell, Caletones, Barahona los cuales están enfocados a la misma actividad o rubro aunque realicen distintas tareas.

En cuanto a los diseños Organizacionales contemporáneos que posee Teniente encontramos: Estructura sin límite. Esta cuenta con las tres organizaciones, Virtual, De red y Modular. Virtual, ya que sus trabajadores son a tiempo completo y para implementar proyectos nuevos se contratan a especialistas externos. De Red, porque tiene un poder central el cual administra a los poderes externos (Contratistas). Modular, ya que la división El Teniente es mayormente abastecida por componentes externos que prestan servicios a través de un contrato de arriendo a corto plazo.

Definición de su organización

La Organización que mejor define la División El Teniente es la Mecanistica, ya que cuenta con un alto grado de especialización (Ingenieros en distintos ámbitos).

Descripción de cargos División El Teniente

1. Gerencia General: Es la encargada de supervisar y llevar un control general de la división.
2. Auditoria: Es la que lleva el control ordenado y exacto de la empresa para el momento de la toma de decisiones.
3. Dir. Estrategia y control de Gestión: Departamento que tiene con labor controlar las gestiones que ha decidido la empresa.
4. Dir. Evaluación y control de Proyectos: Es la encargada de la evaluación de proyectos dentro de la división.
5. Gerencia de Desarrollo Humano: Encargada de recibir visitas a la división, a su vez es el encargado de la contratación del personal.
6. Gerencia de Planificación y Control: Organiza, dirige y controla a las empresas externas y contratistas.
7. Gerencia recursos Mineros y Desarrollo: Encargada de estudiar los recursos que existen y que se explotan en la mina.
8. Gerencia de Proyectos: Se ocupa de proponer ideas y proyectos a beneficio de la empresa y sus trabajadores.

9. Subgerencia General: Lleva el control del proceso productivo dentro de la organización entregándole a la gerencia general toda la información respectiva.
10. Gerencia de Mina: Su labor principal es la extracción del mineral, sus respectivos departamentos tienen que extraer una cierta cantidad de recursos para que así siga su procedimiento hacia los otros procesos productivos.
11. Gerencia de Planta: Encargada del proceso de chancado y molienda en la división también tiene una importancia en el proceso de flotación, donde posteriormente es enviada a Gerencia de Fundición.
12. Gerencia de Fundición: Este es el último proceso productivo del yacimiento, donde a temperaturas elevadas funden el cobre para darle su forma y llevarlo luego a su venta.
13. Gerencia de servicios y suministros: Esta Gerencia se encarga de tener los insumos para cada una de las gerencias para que haya un desarrollo normal dentro de la división.
14. Gerencia de Sustentabilidad: Es la encargada de administrar los recursos financieros dentro de cada una de las gerencias.

III.3 Contexto especifico

III.3.1 Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas

La Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas (GCDP) es parte de la Vicepresidencia Corporativa de Desarrollo Humano e Inversiones y su misión es: *"Promover las políticas, normas, procedimientos y sistemas de desarrollo y mantención de un equipo humano de alto desempeño y comprometido con la Empresa y con su realización personal, desde la perspectiva de un enfoque integrado, generando estrategias y herramientas comunes e interrelacionadas para toda la Empresa, brindando el apoyo a las Divisiones en los procesos de implementación y velar por la gestión de desarrollo humano y los recursos administrativos y logísticos de la Casa Matriz, contribuyendo a maximizar en el largo plazo, el valor económico de la Corporación".* Esta Gerencia es una de las más importantes en CODELCO desde el punto de vista del diseño de carreras y de cómo implementar iniciativas de desarrollo para ejecutivos, supervisores y profesionales.

La GCDP está constituida por:

1. Subgerencia de Desarrollo de las Personas
2. Subgerencia de Desarrollo Organizacional
3. Subgerencia Unidad de Estabilidad y Empleabilidad
4. Subgerencia de Desarrollo del Equipo Ejecutivo
5. Subgerencia Gestión Casa Matriz.

Esta sub división en subgerencias es lo que hace que la GCDP esté tan bien estructurada, ya que abarca la mayor parte del desarrollo de los trabajadores de CODELCO en sus distintos ámbitos y proyectos que son parte de cada subgerencia, para este caso se hace enfoque especialmente a la Subgerencia de Desarrollo de Personas en donde se establece el Proyecto del Sistema de Gestión del Desempeño.

III.3.1.1 Subgerencia de Desarrollo de las Personas

El objetivo de la Subgerencia es: "Diseñar, socializar y apoyar la implementación de un sistema integrado de Desarrollo Humano, a nivel corporativo, especialmente en el ámbito de Desarrollo de las Personas, contribuyendo a maximizar en el largo plazo el valor económico de la Corporación".

Con este objetivo en mente, a continuación se nombran y detallarán los principales proyectos que han sido desarrollados:

1. Proyecto Desarrollo de Carrera

Corresponde a la implementación, a nivel corporativo, de un Sistema de Planeación y Desarrollo de Carrera Profesional y Laboral, bajo un marco corporativo común que articule las necesidades, intereses y expectativas individuales de crecimiento del trabajador con las necesidades de crecimiento y competitividad de la Corporación.

Contempla:

Estructura o Plataforma para el Desarrollo de Carrera

- ❖ Mapa funcional de cada uno de los procesos de la cadena del valor
- ❖ Catálogo de Competencias asociados a cada proceso de la cadena del valor
- ❖ Mapa de cargos genéricos requeridos para ejecutar cada proceso de la cadena del valor
- ❖ Perfiles de cargos
- ❖ Políticas, normas y procedimientos
- ❖ Plataforma de información de soporte

Procesos para el Desarrollo de Carrera

- ❖ Identificación de Competencias y determinación de brechas
- ❖ Planes de Desarrollo Individuales

2. Proyecto Formación Permanente

Es la implementación de un sistema de aprendizaje y desarrollo formal, sistémico y permanente que permita asegurar la oportuna disponibilidad de las competencias requeridas por el negocio y el desarrollo profesional de todos los que laboran en CODELCO, conjugando los intereses y necesidades de las personas con los del negocio.

Contempla:

- ❖ Modelo Corporativo para la Formación Permanente
- ❖ Campus CODELCO: Entorno de Desarrollo de Carrera, Entorno de Formación Permanente, Entorno de Redes y Comunidades de Aprendizaje.

- ❖ Estructuración de la oferta de capacitación para responder a los requerimientos de los Planes Individuales de Desarrollo (PDI)

3. Proyecto Sistema de Gestión del Desempeño

El proyecto de Sistema de Gestión del Desempeño es uno de los más importantes para CODELCO y objeto de estudio para este caso. El Sistema de Gestión del Desempeño se define como un: *"Diseño de un sistema corporativo integral y permanente de planificación, apoyo y evaluación del Mejoramiento del Desempeño, definiendo compromisos concretos que aporten tanto al desarrollo de las personas como a los resultados del negocio"*.

Contempla:

- ❖ Diseño del sistema
- ❖ Difusión y aplicación en Divisiones y Casa Matriz

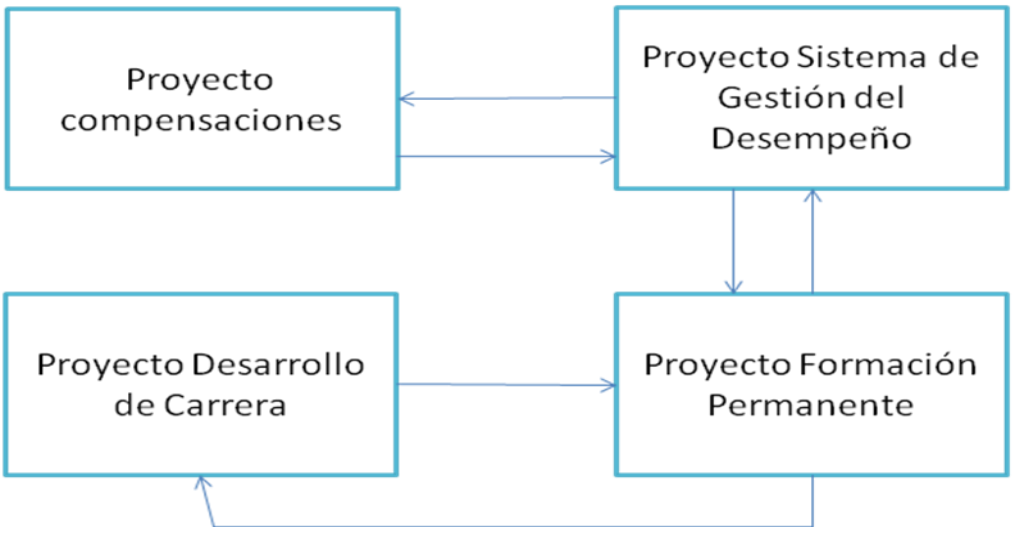
4. Proyecto Compensaciones

Este proyecto trata del desarrollo de un modelo de compensaciones corporativo, alineado con los valores y estrategias de la Corporación, que permita incentivar la agregación de valor y el desarrollo permanente de los trabajadores, velando por la adecuada equidad interna y externa.

Contempla:

- ❖ Definición de alcance del proyecto
- ❖ Desarrollo de un modelo de compensaciones no monetarias

Ilustración 4: Diagrama de los proyectos de la subgerencia de Desarrollo de Personas.



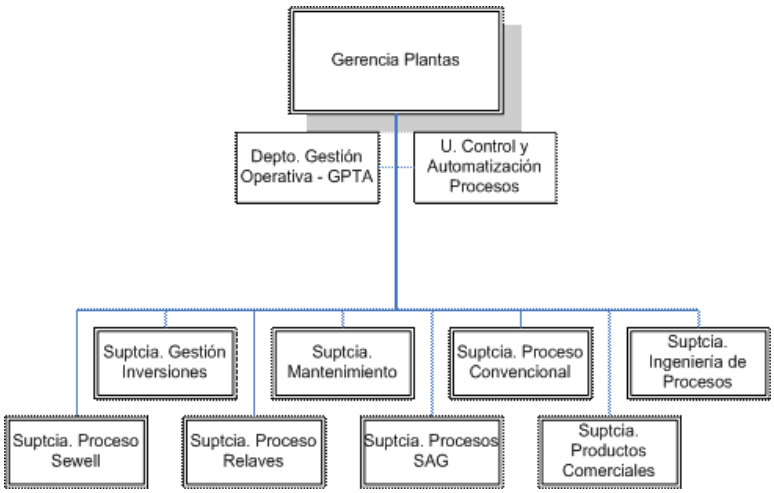
Fuente: Desarrollo de Carrera en CODELCO. Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas, 2005.

Estos cuatro proyectos están conectados entre si debido a su relevancia en cada uno de los puntos citados. El proyecto de Desarrollo de Carrera se conecta con el Proyecto de Formación constante dado que con los perfiles de cargos que se obtienen en el primer proyecto y la identificación de competencias de los trabajadores se lleva a cabo un aprendizaje y desarrollo formal del trabajador que posteriormente son evaluados por el Sistema de Gestión de Desempeño, el cual actúa de forma permanente para la planificación, apoyo y mejoramiento del rendimiento de los trabajadores para así terminar con el Proyecto de compensaciones que motiva o incentiva a la agregación de valor en la empresa. Este sistema de interconexión posee un Feedback bastante positivo, ya que cada uno de los Proyectos mencionados son claves para el éxito del negocio y mayor aún para el desarrollo de cada uno de los trabajadores de CODELCO.

III.3.2 Recursos Humanos y su Gerencia de Plantas

Comentado anteriormente, el desarrollo del caso mismo se lleva a cabo en CODELCO Chile, División el Teniente, específicamente en la Gerencia de Plantas. Es por esto que se detalla su estructura y las principales labores que se desarrollan.

Ilustración 5: Organigrama de la Gerencia de Plantas.



Fuente: Elaboración propia, fuente Memoria anual de CODELCO año 2008.

En el área de Recursos Humanos de la división el Teniente, se llevan a cabo funciones diversas, ya que esta área está dirigida por la Gerencia de Plantas (GPTA), que se subdivide de esta forma.

En el departamento de Gestión operativa, las funciones son dinámicas y enfocadas hacia el capital humano, ya que aquí se desarrolla todo lo que trata en relación a los trabajadores, contrataciones, capacitaciones, inducciones y desempeño. Desempeño que es muy importante dentro de la empresa, es por esto que se tiene desarrollado un Sistema de Gestión de Desempeño (SGD), en el cual cada trabajador de Teniente es calificado por sus supervisores (evaluador), para así llevar un diagnostico de cómo se

están haciendo las cosas de una manera más seria. El Sistema se basa en una matriz con un factor ponderador con las calificaciones de 0-5 en donde se evalúan las actividades que desarrollan cada trabajador. SGD se trabaja durante el año con una fecha tope para entregar las matrices a los Gerentes para su evaluación.
Otro de los puntos importantes desarrollados en Depto. Gestión Operativa son los prestamos UGA, préstamos solicitados por los trabajadores en caso de emergencias bancarias, que son descontados de su sueldo. Los prestamos UGA son solicitados en este departamento y por consiguiente evaluados, tomando en cuenta situación contractual, sueldo y categoría del trabajador. Luego de su evaluación, el préstamo va hacia Contraloría donde se firma y se solicita la cantidad de dinero para el trabajador cerrando el ciclo que cumplen los prestamos UGA.

Al estar conectado el Depto. Gestión operativa con la gerencia de plantas, que se encuentra en Colón, se puede obtener todos los datos necesario, que sirven para satisfacer las necesidades de los trabajadores de Teniente y así lograr un funcionamiento adecuado de todos los subsectores que engloba la Gerencia de Plantas.

Luego de pasar por el desarrollo de las actividades del Depto. Gestión Operativa, se sigue en cadena hacia las Superintendencias, como: Gestión Inversiones, Mantenimiento, Proceso Convencional, Ingeniería de Procesos, Proceso Sewell, Proceso Relaves, Procesos SAG y Productos Comerciales. Ingeniera de procesos, Procesos Sewell, Proceso Relaves y Procesos SAG, son netamente dirigidos al proceso de producción, en donde se trabaja el cobre con sus distintas aleaciones y distintos derivados que genera nuestro cobre. Es por esto que tienen mayor énfasis, ya que trabajan directamente con los especialistas de las minas, chancados y todos los trabajadores a cargo de los ingenieros que llevan a cabo el proceso que refleja el bien más importante en chile hoy en día.

III.3.3 Antecedentes del Sistema de Gestión de Desempeño (SGD)

Ya visto de manera general el contexto en que se desenvuelve el caso, a continuación se identificará las principales características que la empresa posee para alinear el propósito final de determinar el real beneficio que entregan en eficiencia la Herramienta de la Evaluación del Desempeño.

Se cita el Acta de Acuerdo sobre Gestión de Desempeño:

"*El Acta de Acuerdo sobre Gestión del Desempeño generada por la Comisión de Desarrollo de las Personas y aprobada por el Consejo del PCE el 10 de mayo de 2002, define las orientaciones estratégicas sobre las cuales "La Casa Matriz y las Divisiones deberán generar, aplicar y mantener un sistema integral y permanente de planificación, evaluación y apoyo del mejoramiento del desempeño".*

En este contexto, y por mandato de la Comisión de Desarrollo de las Personas, la Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas ha liderado el diseño de un

Sistema de Gestión del Desempeño con la participación y aportes de las Divisiones y de la propia Comisión Desarrollo de las Personas. Este sistema, una vez diseñado fue probado en forma piloto en la División Salvador y adecuado después de esta prueba, de acuerdo a los comentarios recibidos tanto en esta aplicación, a los comentarios recibidos desde los equipos técnicos de Desarrollo Humano divisionales, y desde la Comisión de Desarrollo de las Personas.

La Gestión del Desempeño cumple un rol muy relevante en el Desarrollo de Carrera ya que permite alinear los esfuerzos y resultados individuales con los desafíos del negocio, orientando el desarrollo de las personas en la medida que traduce en compromisos anuales los objetivos y actividades de formación del Plan de Desarrollo Individual (PDI), u otros comportamientos que incidan en su desarrollo laboral. Asimismo, vincula los compromisos de desempeño individual con los Convenios de Desempeño de las Áreas.

Por otra parte, la Gestión del Desempeño es un antecedente relevante para la movilidad, orienta el desarrollo de competencias y aporta información para la Formación Permanente.

Es por esta razón que la Gestión del Desempeño representa un gran desafío para todos los trabajadores, en especial para los que tienen responsabilidad de supervisión, ya que demanda de ellos generar un espacio real de participación directa, asumiendo la responsabilidad tanto de los resultados de los procesos de negocio del área, como del desarrollo de las personas a su cargo, lo que implica dedicación de tiempo y recursos para ambas responsabilidades.

Este sistema representa también un desafío para la Organización, en el sentido de orientar su gestión a facilitar las condiciones para generar un clima laboral basado en un Estilo de Liderazgo Participativo que permita generar una relación de confianza".[14]

A continuación se describe como antecedente la definición del sistema, sus objetivos, aspectos relevantes, condiciones de éxito, beneficios y usos dentro del marco general del sistema.

III.3.3.1 Definiciones básicas

La Gestión del Desempeño es un proceso dinámico y permanente de planificación, apoyo y evaluación del mejoramiento del Desempeño, basado en la participación, responsabilidad y compromiso mutuo entre supervisor y supervisado, dirigido al logro de los objetivos del negocio y del desarrollo de las personas.

[14] Documento base definitivo SGD, CODELCO, 2004, pág. 3-4

Para que cada trabajador pueda desarrollarse y mejorar su desempeño, resulta fundamental que con el apoyo y guía de su supervisor, éste conozca qué se espera de él, cómo lo está haciendo, cómo puede mejorar, en concordancia con las necesidades de la organización y sus propios intereses.

III.3.3.2 Objetivos

Objetivo General

El objetivo central del sistema es el mejoramiento del desempeño, el que se expresará mediante el desarrollo laboral, profesional y personal y el logro de las metas del negocio.

Objetivos Específicos

- Mejorar el desempeño individual y de los equipos de trabajo mediante la generación de oportunidades a las personas para que realmente aprendan y mejoren, contribuyendo simultáneamente a su propio desarrollo y al logro de los objetivos del negocio
- Contribuir a orientar los programas de Capacitación para el desarrollo y mejoramiento, tanto de los trabajadores como de sus jefaturas, con el fin de ir cerrando brechas entre el desempeño observado y el esperado, generando compromisos de desarrollo personal que ayuden al logro de las metas.
- Proporcionar información relevante para el Desarrollo de Carrera, a objeto de hacer consistente la movilidad interna de las personas con un desempeño que se orienta hacia la excelencia, buscando conciliar las necesidades de la organización con los intereses de los trabajadores
- Corresponsabilizar al supervisor y sus supervisados en el mejoramiento del desempeño, generando relaciones de confianza y creando espacios formales de participación que faciliten el desarrollo del compromiso con el mejoramiento, y los acuerdos entre ambos actores.
- Proveer herramientas al supervisor para que ejerza el liderazgo de sus supervisados, quienes deberán sentirse apoyados en la consecución de metas desafiantes, para las personas y la organización. Se desea que juegue un rol más propio de un entrenador que el de un evaluador.

III.3.3.3 Aspectos relevantes

El Sistema de Gestión de Desempeño (SGD) contiene elementos de diseño y principios que se resumen en los siguientes aspectos relevantes:

Énfasis en el ciclo de mejoramiento del desempeño por sobre la mera evaluación

- El objetivo central del SGD es el mejoramiento del desempeño, lo que se logra a través de la gestión de un ciclo que tiene tres etapas básicas; esto es planificación; seguimiento y evaluación. Para el SGD, estos tres momentos son importantes, pues para poder mejorar es necesario planificar en primer lugar qué se desea mejorar, apoyar luego dicho mejoramiento para finalmente, evaluar y retroalimentar el desempeño logrado.

Objetividad basada en compromisos concretos consensuados al inicio del ciclo

- La etapa de planificación es fundamental ya que procura que tanto el supervisor como cada supervisado acuerden, al inicio del ciclo, aquellos compromisos en función de los cuales será gestionado, apoyado y evaluado el desempeño de cada cual. La objetividad del sistema está basada fundamentalmente en la claridad y transparencia de compromisos preestablecidos.

El SGD como una instancia de participación real

- El sistema procura que el supervisor genere instancias de participación, para que el trabajador pueda aportar en las etapas de planificación, seguimiento y evaluación de los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio. De esta forma la metodología contempla que el trabajador pueda también hacer una propuesta de metas y una autoevaluación antes de las entrevistas formales donde se deben acordar dichos compromisos.

El SGD es parte integral del Desarrollo de Carrera

- La Gestión de Desempeño se ha concebido como una metodología integrada al Sistema de Desarrollo de Carrera, ya que tiene relaciones con otros sistemas como la gestión por competencias, movilidad, formación permanente y sistema de recompensas.

Gestión de compromisos en dos ámbitos

- Se gestionan dos ámbitos de compromisos: Compromisos de Desarrollo Personal y Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio.
- En el caso de los Compromisos de Desarrollo Personal, éstos están orientados a la búsqueda del desarrollo profesional y personal focalizándose prioritariamente en el cierre de brechas respecto de las competencias requeridas, u otros comportamientos que se estimen necesarios. En el caso del cierre de brechas de competencias, idealmente se debe revisar el Plan de Desarrollo Individual (PDI) de cada supervisado y seleccionar aquella(s) competencia(s) donde la brecha detectada resulta más crítica.
- En los compromisos de aporte personal al mejoramiento de resultados del negocio, se procura, si es posible, tomar como insumo básico los requerimientos provenientes de los Convenios de Desempeño y Tableros de Gestión.

Sistema único para roles A y B

- El SGD procura generar un ciclo de mejoramiento donde deben interactuar participativamente tanto el trabajador que tiene la responsabilidad de liderar y conducir un equipo (supervisor), como aquel que tiene la responsabilidad de colaborar en un equipo de trabajo (supervisado). Las responsabilidades asignadas en este sistema a los supervisores y supervisados es la misma, ya sea que se trate de trabajadores roles A o B; por tanto, se ha considerado una sola metodología para todos los trabajadores roles A y B de la Corporación.

Contempla la existencia de un Sistema Garante

- Uno de los valores centrales que privilegia el SGD es la legitimidad y la transparencia. En este sentido, se contempla una instancia de apelación y resolución ante cualquier desacuerdo entre supervisor supervisado, y viceversa. Los miembros de esta instancia deberán ser al menos tres: un representante de Desarrollo Humano que la presidirá y resolverá en última instancia; un representante de la línea, a lo menos del nivel siguiente a la jefatura inmediata del supervisado y un tercer miembro que represente los intereses del evaluado, designado de una nómina concordada entre la Gerencia de Desarrollo Humano y los Dirigentes Sindicales correspondientes.

Considera tanto el desempeño individual como el desempeño grupal

- Este sistema procura un equilibrio entre los desempeños individuales y el del equipo, ya que los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio pueden ser grupales o individuales en la medida que estén alineados con los Convenios de Desempeño y Tableros de Gestión. Los compromisos de Desarrollo Personal son eminentemente individuales acorde a los PDI.

III.3.3.4 Condiciones de éxito

El sistema debe contar con ciertas condiciones básicas para el logro de sus objetivos:

Legitimidad y Transparencia: El sistema debe ser conocido por todos los miembros de la organización en sus alcances, metodología, aspectos a medir, condiciones de satisfacción, etc. Se debe ser riguroso en medir lo que se ha acordado, para lo cual es necesario un flujo continuo de comunicación entre el supervisor y el supervisado. La medición debe apoyarse en el desempeño real del trabajador y siempre sobre situaciones y hechos concretos. Se mide lo que la persona *hace* y no lo que la persona *es*.

Confidencialidad y Respeto: Desde el planeamiento del proceso, hasta el desarrollo de las reuniones y entrevistas, el respeto, valor central del PCE, debe enmarcar el trabajo del supervisor y del supervisado. Implica desde contar con procedimientos adecuados para canalizar las quejas y sugerencias sobre el proceso, hasta considerar la forma más apropiada para comunicar los resultados y, especialmente, guardar la confidencialidad de las conversaciones. Los contenidos específicos tratados en las entrevistas del proceso son de exclusiva competencia de las partes involucradas, ya que así se podrá desarrollar el marco de confianza necesaria para conseguir compromisos significativos y mejorar la comunicación entre supervisor y supervisado.

Flexibilidad y Perfectibilidad: El diseño del sistema es capaz de ajustarse a la realidad de cada área, a las necesidades de la organización y a la proyección de las metas de la organización, manteniendo los criterios corporativos transversales. Adicionalmente, requiere un proceso de mejoramiento continuo y retroalimentación permanente para asegurar el logro de sus objetivos.

Cambio en el rol del Supervisor: En el contexto de SGD, el supervisor debe preocuparse tanto del desarrollo del negocio como del desarrollo de las personas que tiene a su cargo. Esto implica disponer del tiempo requerido para la relación personal

entre supervisor y supervisado, para planificar los compromisos, hacerles seguimiento, evaluarlos y dar la retroalimentación necesaria. El supervisor debiera experimentar que este sistema lo está ayudando y apoyando a gestionar con éxito tanto su área de negocio como el desarrollo de sus trabajadores.

Beneficios y usos

Desde el punto de vista de la organización el SGD es una potente herramienta para actuar sobre la cultura organizacional, reforzando los estilos y los valores que resultan más adecuados para hacer viable el PCE y generando espacios de participación.

Junto con ello, el SGD propone un modo de orientar y mejorar el desempeño de los individuos y equipos en función de los desafíos y metas de corto plazo (anuales) de modo coherente y alineado con el desarrollo de mediano y largo plazo expresado en el desarrollo personal.

Finalmente, este sistema permite racionalizar y hacer más eficiente la toma de decisiones relativas al recurso humano, en aspectos tales como:

- Determinar más claramente las necesidades de **capacitación y desarrollo** a partir de la información, los compromisos fijados en este proceso y los resultados obtenidos.
- Proporcionar antecedentes y criterios para los **movimientos de personal**, como ascensos, promociones, reubicaciones, transferencias y egresos. En este sentido, el rendimiento en el actual puesto de trabajo es un antecedente importante para la movilidad.

Para la función de supervisión, el SGD permite incorporar un repertorio de conductas que favorecen el desarrollo de una relación supervisor-supervisado más abierta y efectiva para organizar y dirigir el trabajo, de acuerdo a los Convenios de Desempeño y al modelo de gestión propuesto en el PCE.

Las funciones que se requieren del supervisor son:

- Gestionar el desempeño de sus supervisados a partir de un estándar previamente acordado (compromiso), de modo de orientar su mejoramiento continuo. Para ello se apoya en un método basado en la lógica de compromisos y acuerdos que minimiza la subjetividad individual y busca desarrollar, gradualmente, mayor homogeneidad en la aplicación de criterios.
- Guiar (*coach*) a sus supervisados a partir de situaciones concretas respecto de su desempeño laboral y de su desarrollo, sin perder de vista que la responsabilidad por aprender es siempre del trabajador.
- Fijar las obligaciones y responsabilidades de sus supervisados, reconocer y retroalimentar los aportes y esfuerzos, y señalar las desviaciones y conductas insuficientes o inadecuadas, orientando su solución.

- Administrar y orientar las expectativas de desempeño y desarrollo de sus supervisados.
- Comprometer cualquier apoyo que esté a su alcance y que ayude a la consecución de los compromisos de su supervisado.

Para los trabajadores que conforman los equipos de trabajo, este sistema permite una mayor claridad sobre su inserción en la organización, tanto sobre lo que se espera de ellos como sobre la apreciación que se tiene de su desempeño, lo que facilita una actitud proactiva respecto del propio desarrollo. El SGD les proporcionará:

- Oportunidad de integrar los objetivos personales con los requerimientos del negocio, dada la relación explícita entre Desarrollo de Carrera y Desempeño.
- Mayor claridad sobre lo que se espera de cada uno y cómo lograrlo.
- Posibilidad de retroalimentar a su equipo de trabajo y a la supervisión en función del mejoramiento del desempeño grupal e individual.
- Oportunidades de capacitación y desarrollo más atingente a sus necesidades, con miras al mejoramiento o adquisición de competencias.
- Obtención de reconocimientos por el mejoramiento continuo del desempeño y logros alcanzados
- Mejora posibilidades de Desarrollo de Carrera ya que debiera constituirse en uno de los factores fundamentales para definir promociones, ascensos y transferencias.
- Amplía el sentido de su propio trabajo, integrando la visión y propósitos de la organización y de su área con los individuales.

III.4 Desarrollo del caso

A continuación se relatarán las experiencias y hechos más importantes que están presentes en el desarrollo del caso, tópicos más importantes y aprendizajes que se tomaron de la experiencia de práctica en CODELCO Chile, División el Teniente.

III.4.1 Experiencia de Práctica en CODELCO Chile, División el Teniente.

La experiencia práctica de este caso se llevó a cabo en el área de Recursos Humanos de Teniente, específicamente en la ya antes descrita Gerencia de Plantas. Esta área tiene como por objetivo principal el desarrollar y valorizar la empresa, a través de la entrega de excedentes y el cual tiene que ser justo, incluyente y con protección social para aquellos que más lo necesiten.

La Gran Minería espera hacer posible el camino hacia un Chile más participativo.

En el área de Recursos Humanos de la División El Teniente se tienen claros los objetivos y las metas organizacionales y uno de los factores influyentes de estas directrices son el reclutamiento y selección de personal.

El trabajo in situ dentro de la Gerencia de Plantas, permite realizar diferentes funciones y detectar los puntos altos y bajos de la organización viéndolo desde el punto de vista de los Recursos Humanos.

Esta División avanzó en el diseño de un Sistema Corporativo de Reclutamiento y Selección, que contó con la participación de todas las Divisiones. Este sistema busca dar mayor transparencia, eficiencia al proceso y otorgar un mayor empoderamiento a sus diferentes líneas de trabajo, con el fin de asegurar un adecuado desempeño posterior de las personas que ingresan a la empresa. Entre las innovaciones del sistema, se propone que las áreas de desarrollo humano tengan un rol que asegure que el personal nuevo cuente con las calificaciones básicas necesarias para continuar su desarrollo al interior de la organización. Adicionalmente, cada área de la organización es responsable de seleccionar a sus candidatos, quienes deben contar con las competencias que aseguren una buena integración al equipo. En este sistema, los requisitos de selección se definen sobre la base de exigencias curriculares, de un perfil de características personales, transversal a la Corporación con requisitos de gestión y técnicas, propias de cada cargo.

El desarrollo ejecutivo dentro de Teniente posee también un programa, este programa de desarrollo ejecutivo está orientado a la formación y fortalecimiento de equipos de alto desempeño de nivel estratégico. Así como a la generación de habilidades de cambio y *mentoring* a nivel ejecutivo individual. También se trabaja en el desarrollo de habilidades de liderazgo para profesionales con alto potencial, que está orientado a la formación de cuadros de reemplazo.

Calidad de vida Laboral

La calidad de vida es una prioridad para CODELCO, ya que para gestionar mejor los recursos, se establecen planes con las divisiones cuyo foco está en los programas de mayor impacto sobre las personas. En este ámbito se mantienen las líneas de acción ya emprendidas anteriormente, optimizando los recursos y priorizando los programas de mayor impacto en el ámbito laboral, este es el criterio básico para gestionar la Política Corporativa de Calidad de Vida.

En cuanto a las líneas de trabajo, se señalan cinco temas prioritarios: Política sobre Alcohol, Drogas y Tabaco (PADT); prevención y promoción de la salud y autocuidado; ergonomía; factores psicosociales, e instalación de las acciones de calidad de vida laboral en el Sistema de Gestión CODELCO, a través de los convenios de desempeño y tableros de gestión. Para coordinar esta labor, la Gerencia convoca a un trabajo conjunto con los equipos divisionales a cargo de los temas de calidad de vida, donde se analizaron las prioridades corporativas y de cada uno de los centros de trabajo, considerando el contexto económico de la industria minera. Así surge un plan de trabajo, "acotado y sinérgico", que se desarrolla durante el año 2009 y que se centra en los puntos ya mencionados de priorización de los recursos y desarrollo de programas con alto impacto corporativo.

Entre los principales objetivos que desea impulsar la Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales y Calidad de Vida en todo CODELCO, destaca el que las divisiones obtengan o conserven la certificación del Ministerio de Salud como Lugar de Trabajo Saludable (LTS). La importancia de la calificación, es de "*legitimar la responsabilidad social interna de CODELCO y permite homologar las iniciativas divisionales conforme a estándares de calidad de vida laboral validados por el máximo organismo de salud del país"*.

Por otra parte, interesa apoyar todos los esfuerzos divisionales destinados a desarrollar y consolidar acciones de calidad de vida y prevención de problemas de salud que impactan en el ausentismo, en la productividad laboral y los costos de salud, como las relacionadas con las políticas sobre Alcohol, Drogas y Tabaco y de Actividad Física, Deportes y Recreación, temas de ergonomía y los riesgos psicosociales que impiden el desempeño sano y productivo de los trabajadores.

En cuanto a la cobertura de cada programa de calidad de vida, esta depende de la focalización y ámbito de aplicación. Así, aquellos relacionados con la prevención y promoción de la salud tienen un alcance de prácticamente el 100% de los trabajadores. Mientras que los dedicados a intervenciones específicas, establecen coberturas particulares de acuerdo a cada foco de acción.

Corporativamente hay planes cuyos destinatarios están en todas las divisiones. Así, se dictan 2 cursos vía e-learning sobre temas de estrés y autocuidado. Ambos entregan herramientas concretas para que el estudiante incorpore medidas que mejoran su calidad de vida.

La Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales y Calidad de Vida entrega aportes para una mejor calidad de vida a través de Aldeaminera.cl, página web que alcanza ya a los 20 mil usuarios registrados entre trabajadores y trabajadoras, familiares y miembros de las comunidades en las que CODELCO tiene impacto.

La comunidad virtual www.aldeaminera.cl es el portal de calidad de vida, dirigido a los trabajadores de CODELCO, sus familias y las comunidades relacionadas. Se puso en marcha en noviembre de 2003 y hoy, con una versión remozada, cuenta con 20 mil usuarios registrados y sobre 9 mil visitantes únicos al mes. Quienes naveguen por el sitio pueden encontrar actividades y contenidos relacionados con mejores y más saludables estilos de vida; así como concursos en línea, entrevistas, noticias, blogs personales, discusiones en foros de diversos temas e, incluso avisos clasificados. La comunidad www.aldeaminera.cl recibió en 2007 el premio a la innovación que anualmente entregan la Fundación Chile Unido y diario El Mercurio, en el marco del concurso de empresas que presentan las mejores políticas para las madres y padres que trabajan. Además, fue uno de los 20 proyectos finalistas del concurso Experiencias en Innovación Social en América Latina y El Caribe, organizado por la CEPAL y la Fundación W.K. Kellogg, en el que participaron más de 800 iniciativas de la Región. En aldeaminera.cl, además de los contenidos de calidad de vida ya mencionados, se pueden hacer consultas con especialistas (pediatra, adultos mayores, nutricionista, abogado, entre otros), además de conocer los contenidos obtenidos por los acuerdos que se han forjado con CONACE, especialistas en temas de adicciones, con SENAMA, para todos los temas relacionados con adultos mayores y jubilación, con la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), con sus recomendaciones sobre endeudamiento informado y manejo de finanzas personales.

La calidad de vida para CODELCO es un punto de mucha importancia, no sólo para la empresa como organización, sino que para cada uno de los trabajadores, es por esto que se destaca dentro de los temas de la práctica la Calidad de vida Laboral y aún más importante, que es lo que provoca una buena calidad de vida laboral como lo es la seguridad industrial.

Seguridad Industrial

Con la Política Corporativa de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental CODELCO se compromete a una gestión empresarial centrada en las personas, que proteja la vida, la integridad física y la salud de los trabajadores propios y de sus empresas contratistas, así como la de otras personas que estén en el entorno de sus operaciones. De igual manera, se compromete a respetar el medio ambiente y a buscar el mejoramiento continuo en estas materias. Para ello, cada uno de sus centros de trabajo y negocios, actuales y futuros, en Chile y en el extranjero, desarrolla su gestión en base a los siguientes compromisos:

- Mantener un liderazgo visible, efectivo y permanente en materias de seguridad, salud ocupacional y gestión ambiental, como parte de la responsabilidad de la línea.
- Cumplir con la legislación vigente y con los compromisos voluntariamente suscritos en materias de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, colaborando, además, con la autoridad en el perfeccionamiento de la regulación aplicable.
- Mantener sistemas de gestión auditables de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, integrados efectivamente a la gestión diaria y habitual, en un marco de acción preventiva y de mejoramiento continuo.
- Asegurar que ninguna meta de producción o emergencia operacional justifique que un trabajador se exponga a riesgos no controlados.
- Identificar, evaluar y controlar los peligros, riesgos, aspectos e impactos de sus actividades, productos y servicios, que afecten la seguridad, la salud y el medio ambiente, exigiendo un desempeño eficaz en el cumplimiento de programas de acción.
- Establecer mecanismos de preparación y respuesta ante potenciales accidentes o situaciones de emergencia.
- Exigir una conducta responsable en materias de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente a las empresas contratistas.
- Mantener una comunicación e información fidedigna, clara y oportuna con sus trabajadores, contratistas, clientes, proveedores, autoridades, la comunidad y otras partes interesadas.
- Reducir o eliminar la generación de residuos, actuando de preferencia en su origen, procurando su reutilización o reciclaje y la disposición ambientalmente segura de sus desechos finales.
- Considerar el uso de tecnologías limpias, el uso eficiente de los recursos y el uso de criterios de protección de seguridad, salud ocupacional y ambiental en sus procesos, y en todas las etapas de desarrollo de nuevos negocios o proyectos.
- Apoyar acciones que contribuyan a una gestión de seguridad. salud ocupacional y ambiental responsable en la industria del cobre y molibdeno, en todo el ciclo de vida de estos productos.

- Apoyar investigaciones para generar conocimiento científico respecto a la influencia del cobre y el molibdeno en la salud humana y en el medio ambiente.
- Difundir y promover los compromisos de la presente Política entre sus trabajadores, contratistas, proveedores y clientes.

Es importante destacar la seguridad industrial en CODELCO como un punto bastante clave en el desarrollo de sus labores, sobretodo en Teniente ya que más allá de las labores que se llevan a cabo en Rancagua, es en la mina en donde se producen todos los problemas de seguridad, ya sea accidentes o derrames de productos químicos al medio ambiente. Es por esto que la seguridad industrial va de la mano de los sistemas de calidad que posee Teniente como un punto tan importante como el mencionado anteriormente.

Sistemas de Calidad

CODELCO está certificada según la norma ISO 14001 de gestión ambiental en todos sus centros de trabajo y las especificaciones OHSAS 18001 de seguridad y salud ocupacional, exceptuando División Ventanas que está en proceso de certificar bajo dicha especificación.

Además, CODELCO está colaborando activamente en la creación de la norma ISO 26001 de responsabilidad social.

Esto demuestra que CODELCO es una empresa cuyos intereses van más allá de generar un buen negocio. Entre las políticas y normas que la rigen hay una preocupación permanente por el cuidado del medio ambiente, el respeto a las comunidades, a las personas y a la protección de quienes se desempeñan al interior de la propia Corporación.

En la tabla siguiente se muestra el estado de la certificación de cada División:

Tabla 5: Certificación de calidad por División.

DIVISION	CERTIFICACION OBTENIDA	ORGANISMO CERTIFICADOR
CODELCO Norte	7-12-2007 Mantenimiento ISO 14001 16-11-2007 Mantenimiento OHSAS 18001	Bureau Veritas Quality
Andina	2006 Mantenimiento, ISO 14001, ISO 9001 y OHSAS 18001	AENOR España
El Teniente	23-11-2007 Mantenimiento de ISO 14001, ISO 9001 y OHSAS 18001	Empresa SGS
Salvador	5-12-2007 Mantenimiento ISO 14001, ISO 9001 y re certificación OHSAS 18001.	Tüv Rheinland
Ventanas	23-11-2007 Mantenimiento ISO 14001	Empresa SGS

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la memoria anual de CODELCO 2008.

La Casa Matriz de CODELCO también cuenta con las certificaciones ISO 14001 y OHSAS 18001, siendo en noviembre de 2007 recomendadas para mantenerlas por Moody International como organismo certificador.

Además la Gerencia Corporativa de Exploraciones mantuvo sus certificaciones ISO 14001 y OHSAS 18001, luego de un exitoso proceso de auditoría externa en agosto de 2007.

OHSAS 18001 – seguridad y salud ocupacional

Desde el año 2005 se llevaron a cabo distintas etapas de pre certificación y certificación, tanto en auditorías internas como externas. Todas ellas fueron aprobadas satisfactoriamente por cada una de las divisiones.

Actualmente, CODELCO ya alcanzó todos los compromisos adquiridos, logró certificaciones para todas sus divisiones, lo que confirma el compromiso de la empresa con sus trabajadores, la salud ocupacional, la seguridad, con el medio ambiente y la responsabilidad social.

La especificación OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) nació en 1999 por la creciente demanda de la comunidad internacional por disponer de un estándar que permitiera armonizar los requisitos existentes en seguridad y salud ocupacional.

El resultado fue una herramienta que facilita la integración de los requisitos de Seguridad y Salud Ocupacional a los requisitos de calidad (ISO 9000) y a los de gestión ambiental (ISO 14001).

Las OHSAS cuentan con exigencias que permiten a una organización controlar sus riesgos en seguridad y salud ocupacional y a su vez dar confianza a quienes interactúan con la organización respecto al cumplimiento de dichos requisitos.

ISO 14001 - gestión ambiental

En el año 2003, CODELCO completó exitosamente el mayor proceso de certificación llevado a cabo en Chile, cumpliendo su compromiso de certificar bajo la norma internacional ISO-14.001 a todas sus Divisiones y la Casa Matriz.

La ISO 14001 es una norma que se creó en 1996, impulsada por la Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standarization, ISO), la que plantea que cualquier organización, sin importar cuál sea su actividad, tamaño o país donde opere, puede realizar una gestión ambientalmente responsable, sobre la base del cumplimiento de la legislación nacional y el mejoramiento continuo de su desempeño.

La gestión ambiental de CODELCO basada en esta norma, pretende sistematizar los esfuerzos realizados desde hace más de diez años para reducir las emisiones atmosféricas, manejar adecuadamente los residuos sólidos y líquidos, evaluar el impacto ambiental de los proyectos, maximizar el uso eficiente de los recursos y ofrecer información confiable sobre los logros y desafíos de la Corporación.

La certificación acredita que CODELCO cuenta con una estructura para controlar el impacto ambiental de sus actividades, productos o servicios, y que mantiene un sistema de gestión efectivo para mejorar continuamente su desempeño.

ISO 26000 – responsabilidad social

La ISO 26000, será una guía internacionalmente concordada para la responsabilidad social, ofrecerá mejores prácticas a las organizaciones que la utilicen y estará en concordancia con las declaraciones y convenciones relacionadas a la temática de la responsabilidad social realizadas por las Naciones Unidas y sus instituciones. Se espera que comience a regir a mediados de 2008.

Desde 2004, la International Standard Organization (ISO) ha organizado diferentes encuentros de preparación. CODELCO ha asistido a cada uno de ellos, aportando su experiencia en la creación de los lineamientos de los temas de responsabilidad social, tarea nada de fácil en un mundo donde cada país tiene una realidad distinta. Esto significa que existe una diversidad económica, social y ecológica que hay que respetar y no perder de vista.

CODELCO, desde el inicio del desarrollo de la norma mundial de Responsabilidad Social: la ISO 26000, ha estado presente, integrando de manera activa la delegación chilena en las reuniones de trabajo, donde llegan expertos y observadores de los todos los países miembros de ISO, y de más de 24 organizaciones internacionales, para continuar el debate que busca definir la norma.

Tan importante como la calidad de vida laboral que engloba a la seguridad industrial y los sistemas de calidad que posee la empresa, lo son también los sistemas de producción y operación con los que cuenta Teniente.

Sistemas de producción y operación con que cuenta la empresa

Para este punto se tiene producción online, que cuenta con información de mineral tratado, concentrados producidos, causas y detenciones de equipos en tiempo real. El Sistema Gestión Producción Online es una aplicación desarrollada en CODELCO Chile, División El Teniente para facilitar este trabajo, modelando, integrando y consolidando la información de producción proveniente de las operaciones unitarias y procesos. También calcula el cumplimiento respecto a la planificación y finalmente la informa digitalmente a los niveles gerenciales, en un ambiente web, como herramienta de apoyo a la toma de decisiones.

Las características que posee este sistema son la captura del dato en la fuente, ya que es este el punto de partida del sistema, labor que no es fácil y se constituye en la clave del éxito de cualquier sistema. En efecto, se requiere de un conocimiento exhaustivo de los procesos para localizar los verdaderos puntos de control donde capturar los datos. Una vez ubicada la fuente, el problema tecnológico que se debe enfrentar está en los datos, debido a que están siendo manejados por distintos sistemas computacionales y/o controles automáticos, en múltiples plataformas, diversas arquitecturas y sistemas operativos. Se debe considerar que las fuentes de datos dependen de distintas estructuras organizacionales, lo que demanda una labor de coordinación que pasa por concordar los criterios de cada una de las unidades organizacionales, en torno a un objetivo común. Aquí el modelo de negocios de CODELCO es interpretado por el sistema mediante el modelo Proceso/Producto. En lo esencial, consiste en que cada una de las entidades productivas consta de uno o varios procesos, con las complejidades propias de las tareas que realiza. Aquéllos están interconectados a través del flujo o tránsito de productos que van experimentando transformaciones a lo largo de la cadena productiva. Cada División tiene sus singularidades en sus cadenas de producción. Los procesos más relevantes que se identifican en CODELCO son: Mina Norte, Mina Sur, Mina Chuquicamata, Mina RT, Sector Parrillas Andina, Sector LHD Andina, Mina Rajo Andina, Planta Sewell, Planta Colón, Chancado Convencional Andina, Molienda Convencional Andina, Molienda SAG Andina, Molienda SAG1 Colón, Molienda SAG2 Colón, Correa 6A Andina, Correa 212 Teniente, Circuito Molibdeno, Fundición, Refinería. Dentro de lineamientos principales están:

- ❖ Llevar el control y gestión operacional de la planta a nivel de procesos, plantas y gerencia.
- ❖ Llevar un control de la gestión del mantenimiento de los equipos de las plantas.
- ❖ Llevar control de los insumos de Operación (Aceros, Reactivos, Cal, etc).
- ❖ Utilizar datos del control automático para producir información para la gestión.
- ❖ Integrar y coordinar datos de distintas fuentes en un solo sistema de información.
- ❖ Generar información para alimentar y gestionar el Control de pérdidas a través del sistema corporativo, SIGRI.

Para terminar el desarrollo del caso en esta parte especifica de la experiencia de práctica en Teniente se debe denotar dos puntos clave para seguir con la línea explicativa del caso presente, uno es la proyección futura de Teniente como empresa y el sistema de Reclutamiento y selección.

En cuanto a las proyecciones futuras de Teniente, estas se enmarcan en que para la principal empresa productora de cobre del mundo una visión de futuro implica el desafío de participar del desarrollo de los mercados internacionales, y de contar con recursos y con medios de producción para funcionar en forma eficiente y sustentable. La innovación es una condición esencial para las estrategias diseñadas pensando en el futuro. En el caso de CODELCO Casa Matriz implica el desarrollo de actividades en áreas que permitirán contar con los recursos necesarios para sostener la actividad de la minería durante muchos años más.

En la cadena de la innovación encontramos las áreas de exploración minera, que implica el hallazgo de recursos minerales, la tecnología que es utilizada para lograr operaciones más eficientes y cada vez más sustentables, y los proyectos que permiten llevar a la práctica la producción de las minas de cobre. Pero además es necesario contar con clientes que demanden la oferta de cobre del futuro. Teniente tiene como prioridad estratégica la defensa y el desarrollo de los mercados. Uno de los aspectos fundamentales en el estímulo de la demanda es la promoción de los nuevos usos del cobre, un elemento metálico con propiedades que le permitirán continuar contribuyendo al desarrollo de la civilización en el siglo XXI.

El Teniente a partir de 2017, no sólo permitirá mantener los actuales niveles de producción, si no que repondrá minas en agotamiento y agregará importantes volúmenes de mineral.

Por otro lado el ya mencionado Sistema de Reclutamiento y Selección es uno de los procesos importantes dentro de los Recursos Humanos y es por esto que es necesario entender o detallar como es la capacitación profesional que tienen los trabajadores en la empresa. CODELCO al ser el mayor productor de cobre, debe y tiene una respetable imagen y se ve reflejada en la gran parte de sus divisiones y subdivisiones que posee la empresa. Es por esto que cada área está cubierta por una gran cantidad de personal y es así que se llega de una muy buena manera a la capacitación de los profesionales de la empresa. Teniente posee una gran forma de capacitación, con inducciones directas con cada trabajador que necesite la capacitación, que se da a profesionales contratados con más años en la empresa y a los Plazo Fijo (trabajadores contratados aplazo de un año), sin distinción, ya que para tener buenos trabajadores comprometidos con la empresa se debe entrenar o capacitar a todos los responsables de que Teniente sea lo que es hoy.

Es por lo anterior que en un comienzo, dentro de la experiencia de práctica en CODELCO Chile, División el Teniente, se llevaron a cabo diferentes inducciones sobre los tópicos más importantes de la empresa y la Gerencia de Plantas, estas fueron dentro de las destacadas: Inducción de seguridad, Plan de Desarrollo de Carrera y el sistema de

Gestión de Desempeño. Estas inducciones se trabajan en la base del entendimiento de las personas y con las personas que son parte de esta gran institución como lo es CODELCO, es decir insertar desde un principio el compromiso organizativo de cada uno de los trabajadores presentes en la empresa. Es por esto que los puntos más importantes que se ven desarrollados son, la caracterización del desarrollo de Carrera y el sistema de Gestión del Desempeño con un sub punto que se centra en el Ciclo de gestión del mismo sistema. Estos dos grandes temas se abordan casi de la mano en la empresa, ya que al ser parte a través de los proyectos de la Subgerencia de Desarrollo de personas, la Gerencia de Platas los trabaja como un proceso estructurado y de pasos a seguir, es decir, primero se parte con el desarrollo de carreras para seguir con el proyecto de formación permanente, luego con el Sistema de Gestión del Desempeño y por último las remuneraciones o compensaciones.

Como se señala anteriormente luego de las inducciones y estudios sobre cada caso, se trabaja netamente sobre el Sistema de Gestión del Desempeño, por supuesto dentro del marco del Desarrollo de Carreras, esto ayudó a describir y entender de mejor manera el contexto es que se encuentran estos grandes Proyectos. Por lo tanto se tenía en cuenta una gran cantidad de términos, información y disponibilidad de esta misma para ser trabajada, sin embargo el excesivo papeleo de las matrices de los evaluados hacia difícil centrar el trabajo u organizarlo de la mejor forma, es por ello que se mostrará en primer lugar la caracterización del Desarrollo de Carrera para terminar con el sistema de Gestión del Desempeño y su ciclo de gestión más adelante en el caso.

III.4.2 Caracterización del Desarrollo de Carrera

El Desarrollo de Carrera para contextualizarlo es un conjunto de posiciones ocupadas por una persona en el transcurso de su vida laboral. Toda implementación de un plan de Desarrollo de Carrera tiene mucha importancia debido a que el éxito o fracaso en la carrera misma del trabajador están ligados directamente a la autoestima como la identidad de la persona, así como su carrera y satisfacción en la vida.

El Desarrollo de las Carreras se puede ver desde 3 perspectivas diferentes:

1) Individuos orientados a sí mismos: este se basa en el auto manejo de la carrera de uno mismo, establecimiento de los objetivos de carrera y carreras doble en pareja.

2) Organización orientada a los individuos: Manejo de los individuos en la etapa joven de su carrera, carrera media y estrategias como transiciones y empleados en condiciones estables, carrera avanzada y sus etapas.

3) Organización orientada a su propio mantenimiento y crecimiento: Se basa en los sistemas de desarrollo de carrera basados en caminos de carreras definidos a partir del comportamiento y expectativas de los empleados. Esto incluye el buen manejo desarrollos de carrera hacia arriba, abajo y afuera.

El Desarrollo de Carrera para CODELCO entra en vigencia desde marzo del 2003, el modelo corporativo de Desarrollo de Carrera fue creado a modo de cumplir con la implementación del Proyecto Común Empresa, cuya primera prioridad corresponde al desarrollo de las personas siendo parte de un conjunto de las perspectivas mencionadas.

El modelo corporativo de desarrollo de carrera es definido según CODELCO como:

"Un proceso formal, sistemático y dinámico que procura la planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada trabajador, focalizado en el cierre de brechas de competencias y desempeño que los trabajadores poseen en relación a las exigencias de su cargo actual y frente a alternativas de movilidad en su desarrollo futuro"

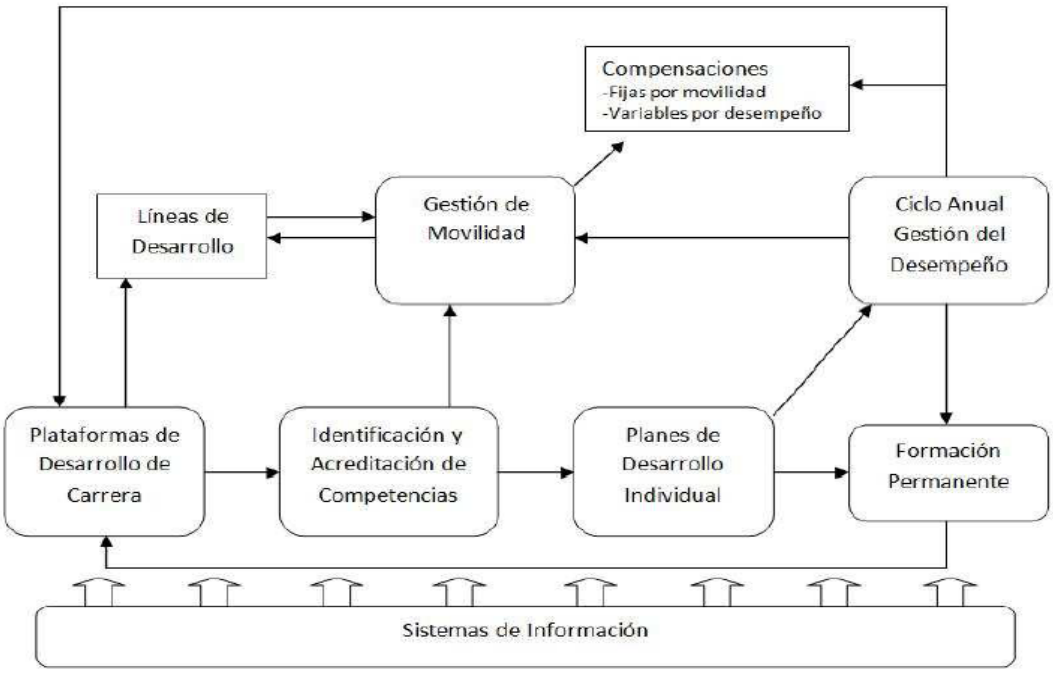
Éste busca contar con trabajadores motivados y competentes que aporten desempeños individuales y grupales de excelencia, incrementando la productividad y competitividad de la corporación, así como establecer mecanismos transparentes que faciliten el desarrollo personal, laboral y la movilidad de cada trabajador, en base a las competencias, desempeños y comportamientos laborales demostrados, considerando las oportunidades que el desarrollo actual y futuro del negocio permita generar.

Con respecto a lo anterior, se consideran cuatro aspectos fundamentales:

- ❖ Ciclo anual de Desempeño y Desarrollo de las Personas. "No existirá desarrollo de las personas en CODELCO si no se dedica tiempo y recursos para planificar el desempeño y desarrollo de cada trabajador, hacer tutoría y seguimiento, evaluar los logros y dar la adecuada retroalimentación, lo que se logrará a través de un ciclo".
- ❖ Desarrollo basado en la Gestión de Competencias y del Desempeño (en base a méritos). "El desarrollo de las personas se focaliza en el mejoramiento permanente del desempeño de los trabajadores y en la adquisición de las competencias previamente definidas para su cargo actual y posibles cargos futuros. La movilidad por tanto, deberá estar en relación directa a las competencias, desempeños, comportamientos laborales demostrados y oportunidades de desarrollo que se presenten".
- ❖ Funcionamiento integrado de estructuras y procesos. El modelo requiere que las estructuras que apoyan el desarrollo de carrera y sus procesos, funcionen de manera conjunta e integrada.
- ❖ Liderazgo de la supervisión. El modelo requiere que el supervisor asuma "el rol de tutor, de guía y desarrollador de sí mismo y de los trabajadores a su cargo".

En la ilustración Nº6 se muestran los elementos involucrados en el modelo de desarrollo de carrera y como se relacionan.

Ilustración 6: Diagrama del modelo de desarrollo de carrera.



Fuente: Documento base Sistema Corporativo de Gestión del Desempeño, Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas, CODELCO, 2004.

Las Plataformas de Desarrollo de Carrera definen las estructuras y normas, que ponen a disposición de los trabajadores la información necesaria para comprender los procesos relacionados al desarrollo de personas, las competencias requeridas en el cargo actual y las posibilidades de movilidad y desarrollo futuro que se presenten a nivel del área, de la División o de la corporación.

Están constituidas por:

- Mapa Funcional: describe el propósito y funciones de un determinado proceso de la cadena del valor.
- Catálogos de Competencias: agrupa y describe las competencias requeridas por un determinado proceso de la cadena del valor.
- Mapas de Cargos Genéricos: representación gráfica de todos los cargos requeridos para ejecutar un proceso determinado de la cadena del valor, considerando tanto la gestión como la parte técnica.
- Perfiles de Cargos Genéricos y Específicos: describe el propósito, objetivos, requisitos y competencias requeridos por cada cargo.
- Políticas, Normas y Plataformas de Información: permiten registrar, actualizar y poner a disposición de los trabajadores la información necesaria para facilitar y regular el desarrollo de carrera.

A continuación de las Plataformas de Desarrollo de Carrera, y siguiendo el flujo de la ilustración N°6, viene el proceso que permite la Identificación y Acreditación de Competencias y determinar las brechas que puedan existir entre las competencias requeridas por el cargo ejercido y aquéllas que se evidencia poseer. Esto se logra con la información entregada por las Plataformas de Desarrollo de Carrera.

El Plan de Desarrollo Individual o PDI es un documento formal que establece, para cada trabajador, objetivos de desarrollo y actividades de formación para el corto y mediano plazo, focalizados en el cierre de brechas de competencias que dicho trabajador posee en relación con los requerimientos de su cargo actual y/o con sus proyecciones de desarrollo futuro. El documento incluye un diagnóstico de fortalezas y debilidades con las brechas de competencias para el cargo actual así como brechas en otras competencias que el trabajador haya querido incluir como proyección de su carrera. Es a partir de esto que se elaboran los objetivos de desarrollo y actividades de formación. Un PDI tiene un horizonte de aproximadamente cinco años.

La Formación Permanente corresponde al proceso sistemático de adquisición y desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades cuyo objetivo es que los trabajadores dispongan de las competencias necesarias que las prioridades del negocio requieran para lograr un desempeño de excelencia. Recibe los requerimientos de competencias provenientes de los focos estratégicos del negocio y debe arrojar como resultado el disponer de trabajadores con las competencias requeridas.

Gestión de Movilidad comprende la regulación y procedimientos de los diversos movimientos de personal (ascensos, promociones, transferencias y sus mecanismos de operación), basados en competencias y desempeños demostrables. El conjunto de todos los elementos es apoyado por sistemas de información que se utilizan como herramientas de gestión.

Dentro del marco del Desarrollo del personal cabe destacar que éste punto o más bien el plan a desarrollar está muy ligado al talento o capacidad que presente cada trabajador. Es por esto que las empresas cubren sus puestos claves con trabajadores que han sido promocionados desde los niveles básicos dentro de la estructura organizacional, como por ejemplo puede pasar de que un "jornalero" dentro de Teniente puede avanzar hacia arriba en la organización, ya que se dan las posibilidades para que esto ocurra, desde capacitaciones o el mismo plan que se está mencionando. Otras empresas optan por contratar el talento en el mercado y es una opción tan válida como la de Teniente. Es por esto que desarrollar dentro o traer de afuera, es uno de los grandes dilemas que se enmarcan en la Gestión del Talento que aparece dentro del marco del Desarrollo de Carrera. Debido a esto las decisiones que toman las empresas sobre la estrategia para satisfacer sus necesidades de Recursos Humanos se encuentran determinadas por sus expectativas de los costos y los beneficios de desarrollar sus talentos internamente o al intentar conseguirlos en el mercado. Para responder a este dilema es esencial considerar los siguientes factores que nombra Capelli (2008):

Estimar la demanda de talento que tendrá la organización: Dado que existe un alto componente de incertidumbre en esta proyección, es importante entender cuáles son los costos de sobreestimar o subestimar la demanda de talento.

¿Por cuánto tiempo se va a necesitar ese talento? A mayor tiempo, más fácil será lograr el repago de las inversiones en desarrollo interno. ¿Cuán preciso es el pronóstico sobre el período de tiempo en el que se va a necesitar el talento? A menor precisión, mayor riesgo del desarrollo interno y menor en la contratación externa.

Analizar las necesidades culturales de la empresa: ¿Cuán importante es mantener la actual cultura organizacional? ¿De qué forma podría beneficiar a la organización el aumento de la diversidad la incorporación de nuevas y diferentes capacidades?

Conocer la oferta de talento existente en el mercado: Si se estima una baja oferta de perfiles con las competencias buscadas, será necesario encarar estrategias de desarrollo interno.

En Teniente, esto se refiere a estimular la evolución de ciertos perfiles, como también a dotar a las personas con ciertos conocimientos específicos (por ejemplo, trabajadores Rol A y B).

Tomando en cuenta la estrategia de contratación externa tiene básicamente tres riesgos según Capelli (2008):

Escasez de oferta en el mercado: La posible escasez en el mercado del perfil requerido obligaría a la empresa a pagar sobrecostos de búsqueda y salarios.

Bajo desempeño: Esto es la posibilidad de que los nuevos miembros no se desempeñen exitosamente, ya sea porque no se ajusten a la cultura de la empresa o porque no logren repetir la performance que tenían en su empleo anterior. En efecto, el desempeño depende tanto de las capacidades individuales como de las colectivas, los sistemas y procesos de la compañía (Groysberg, Nanda, y Nohria, 2004).

Impacto negativo sobre los actuales empleados: La contratación externa implica una posible pérdida de desempeño y compromiso de los miembros de la organización. En efecto, los candidatos internos suelen sentirse traicionados cuando la empresa busca talento afuera, y así devienen problemas de comunicación y conflictos personales (Groysberg, Nanda, y Nohria, 2004).

De este modo, cuando la oferta externa sea alta y los costos de ingreso, bajos, las empresas tendrán un mayor incentivo para probar candidatos de potencial incierto en el reclutamiento externo, aun a riesgo de que éstos tengan menos habilidades.

Sin embargo, también hay que considerar que el costo de probar candidatos externos no es constante. Una empresa puede adoptar esta estrategia en un nivel junior. Pero hacerlo con ejecutivos senior es muy arriesgado. Evidentemente, el costo de una mala selección será mucho mayor. (Chan, 2006).

Finalmente, las empresas suelen tener más información de los candidatos internos que de los externos. Esto hace que la contratación externa sea más riesgosa que la promoción interna.

En contra parte la estrategia de desarrollo interno también implica algunos riesgos vinculados con la probabilidad de no obtener el retorno de la inversión en desarrollo, debido a la partida del empleado o por desajustes entre el desempeño esperado y el real.

Expectativas defraudadas: Un riesgo importante de esta estrategia consiste en erosionar el desempeño de los talentos internos, que pueden sentirse defraudados en sus expectativas si la compañía no es capaz de ofrecerles oportunidades de crecimiento.

Articulación con las necesidades cambiantes del negocio: En general, es difícil sostener un proceso de desarrollo interno de talento que se articule con las necesidades cambiantes del negocio. Para esto, es necesario conocer la evolución de las necesidades de la empresa. Y esto requiere tener una visión clara de la estrategia actual y futura, para pensar diferentes escenarios que tomen en cuenta la incertidumbre propia del negocio (Deloitte, 2008).

La estrategia de desarrollo interno y por sobretodo la estrategia de CODELCO, se basa en pensar en función de las metas de negocio: ¿cuáles serán las capacidades requeridas por la organización? ¿Qué posiciones deberán cubrirse a futuro? En función

de esto, es necesario identificar a las personas que podrían cubrir estos puestos y ofrecerles un plan de desarrollo que les permita alcanzar las condiciones necesarias para ocuparlos cuando llegue el momento. Desde esta perspectiva, el plan de desarrollo es una herramienta para responder a las necesidades de la organización.

Sin embargo, en muchos casos se lo concibe también como una herramienta de retención. Y esto mismo lleva a un nuevo dilema organizacional: ¿desarrollar para tener o desarrollar para retener?

Actualmente y por todo lo comentado, la importancia de un plan de Desarrollo de Carrera para Teniente radica en resolver la pregunta, ya desarrollada en el párrafo anterior. Muchas organizaciones ofrecen planes de carrera s los empleados, sin embargo, no siempre queda claro cuál es el objetivo que se persigue detrás de esto. ¿Qué quieren las empresas y específicamente CODELCO? ¿Tener Capacidades futuras o retener el talento? La respuesta a estas preguntas se determinan en gran medida al éxito de los planes de carrera que se desarrollan en la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, sobre si desarrollar dentro de la empresa o buscar en el mercado, se entiende que los planes de desarrollo son una herramienta para responder a las necesidades de capital humano de una organización. Sin embargo, las empresas los utilizan con fines de retención de talento.

En el caso de CODELCO se ofrecen a los trabajadores, planes de desarrollo, exposición, *mentoring*, beneficios y la incorporación a planes de sucesión o planes de carrera.

En cuanto al diseño de los planes de carrera, existen diversas alternativas a considerar:

Cargos: En algunos casos, cada talento está identificado como sucesor de un cargo específico. En otros, se maneja una serie de opciones sobre próximas posiciones a ocupar. Esto impacta en las posibilidades de movilidad que tendrá cada talento.

Ascensos y rotaciones: Algunas empresas generan proactivamente ascensos y rotaciones para promover el aprendizaje y el desarrollo. En otras, el talento sólo se mueve cuando surge una vacante que debe ser cubierta.

Tipos de movimientos: Algunas organizaciones alientan los movimientos (verticales u horizontales) entre áreas. En otras, la gran mayoría de los cambios ocurre dentro de la misma área funcional. Si bien esto se encuentra condicionado por la actividad de la empresa y el área de conocimiento del talento en cuestión, siempre existe una "filosofía" que la empresa quiere promover y es esta "filosofía" que impregna Teniente y más aún CODELCO desde su Plan de Desarrollo de carrera y el paso del trabajador a lo largos de los 4 grandes planes que tiene la Subgerencia de Desarrollo de Personas.

Nivel de formalidad: A la hora de pensar el plan de carrera, en todas las empresas se tienen en cuenta las preferencias de la persona en cuestión.

En algunas organizaciones, estas preferencias se explicitan formalmente y en una etapa temprana del diseño del plan. En otras, el proceso es más informal y espontáneo, y se va consensuando a medida que van surgiendo posibilidades de movimiento.

Con respecto a los criterios para el diseño en algunas organizaciones, los criterios para el diseño de los planes surgen a partir de pensar cuáles son las capacidades que se necesitarán en el futuro. En otras, surgen de pensar cuáles son los próximos pasos que cada talento debería tener en su plan de carrera como lo es en el caso de CODELCO que toma un conjunto de ambos criterios. La selección de estos criterios se encuentra en función del objetivo para el cual se piensa la existencia de los planes de desarrollo. Es aquí donde radica el dilema entre tener y retener.

En la mayoría de los casos, los planes de carrera apuntan tanto a tener las capacidades necesarias para el futuro como a retener a los talentos.

Sin embargo, la puesta en práctica lleva a situaciones donde es necesario priorizar uno u otro propósito; y la consistencia que se pueda encontrar entre ambos será un factor clave de éxito.

Tomando en cuenta de que si lo que importa es tener ciertas capacidades en la organización, el desarrollo de los talentos no es la única alternativa. En efecto, también es necesario considerar las ventajas y desventajas de comprar capacidades en el mercado.

Si la estrategia elegida para garantizar la existencia de capacidades es la de desarrollar cuadros de reemplazo internos, pero al mismo tiempo se presentan los planes de desarrollo como beneficio orientado a retener a los talentos, es importante considerar algunos puntos. En primer lugar, es posible que se estén generando expectativas que impliquen un riesgo de enfrentar futuras situaciones donde sea difícil articular las preferencias personales con los requerimientos organizacionales. Esto puede ser percibido por los talentos como una falta de consistencia, lo que puede generar situaciones de alta insatisfacción, minando así la utilidad de los planes de desarrollo como herramienta de retención.

Por otro lado, si el plan de carrera ha sido concebido priorizando los requerimientos organizacionales, puede no estar respondiendo a los motivadores de la persona y, por lo tanto, puede no estar funcionando como herramienta de retención. De hecho, dado que hoy los planes de carrera son un commodity en el segmento de empresas en las cuales los talentos podrían trabajar.

Es por todo esto que el plan de Desarrollo de Carrera debe ser efectivo y aún más tratándose de CODELCO y en su División el Teniente, siendo una de las divisiones más importantes de la Corporación. Su efectividad se explica de la manera en que está constituido el modelo de Desarrollo de Carrera, ya que se establecen los mapas

funcionales, en los cuales se comienza el proceso y más que el proceso se describe el propósito y funciones de un proceso de la cadena de valor. Esto es la baso del plan de carrera ya que se van agrupando y describiendo las competencias o el "talento" requerido para formar parte de la cadena de valor. También se destaca que las políticas, normas y plataformas de información permiten registrar y tener a disposición de cada trabajador la información que ellos necesitan para facilitar y regular el desarrollo de carrera.

Por último los puntos claves del Plan de Desarrollo de Carrera radican en la formación permanente y la movilidad. El primer proceso engloba lo dicho en el párrafo anterior y cuyo objetivo es que los trabajadores sepan cuales con las competencias que deben desarrollar para guiarlas a las "filosofía" del negocio, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que ellos poseen y están al tanto para guiar de mejor manera el negocio. El segundo proceso es el cual permite tener una regulación de esta formación de los trabajadores, el cual permite los movimientos del personal basados en las competencias y desempeño demostrado a lo largo del plan, desempeño evaluado en el Sistema de Gestión del Desempeño.

III.4.3 Descripción del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)

Continuando con la línea explicativa, el comienzo del trabajo sobre el Sistema de Gestión del Desempeño se da de lo más básico a lo más específico, es decir a continuación se entregará todo el aprendizaje obtenido de las inducciones y trabajo mismo, pasando desde ¿Qué se gestiona? Hasta la explicación del ciclo mismo de Gestión de Desempeño que se aplica en la empresa.

La Corporación Nacional del Cobre CODELCO desarrolló durante el año 2003, a través de la Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas, un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) por mandato de la comisión de desarrollo de las personas en el contexto del Acta de Acuerdo sobre Gestión del Desempeño, que define las orientaciones estratégicas sobre las cuales "La Casa Matriz y las Divisiones deberán generar, aplicar y mantener un sistema integral y permanente de planificación, evaluación y apoyo del mejoramiento del desempeño".

Esta a su vez proviene del Proyecto Común Empresa, una alianza estratégica entre la administración, los trabajadores, ejecutivos y supervisores, donde se plantea que la Gestión de Activos, el Desarrollo de las Personas y la Sustentabilidad se establecen como las palancas fundamentales de la Creación de Valor en CODELCO.

El SGD fue puesto en marcha el año 2004, en reemplazo de las evaluaciones de desempeño divisionales que se realizaban anteriormente a todos los trabajadores exceptuando a los ejecutivos de la corporación. Parte relevante dentro del Sistema de Desarrollo de Carrera, el propósito del SGD es alinear los esfuerzos y resultados individuales con los desafíos del negocio, siendo su principal objetivo el mejoramiento del desempeño, expresado mediante el desarrollo laboral, profesional y personal, y el logro de las metas del negocio.

Durante los años 2005 y 2006 se realizaron auditorías externas a la implementación de los sistemas de Desarrollo de Carrera, durante los años 2004 y 2005 respectivamente, enfocadas a respaldar los cumplimientos reportados de las metas anuales por las distintas áreas. Sin embargo el SGD no ha sido evaluado de manera cuantitativa, principal objetivo de este trabajo. En este período, más de 7.000 personas se incorporaron a este sistema. Además, se iniciaron las primeras aplicaciones de los Reglamentos de Ascensos y Movilidad, con criterios basados mayoritariamente en las notas de desempeño del sistema, más otras variables de desarrollo de carrera y comportamiento laboral. El foco de la implementación 2007 se centró en la calidad del proceso. Se realizó un estudio corporativo de evaluación de la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño en los últimos años. Los resultados cuantitativos y cualitativos se dieron a conocer en marzo de 2008, lo que permite dimensionar su aporte y detectar mejoras al proceso. En tanto, en abril de 2008 se realizó una revisión exhaustiva de las metas alcanzadas por todas la Divisiones con respecto a criterios de calidad, que preserven los lineamientos corporativos e introduzcan mejoras.

¿Qué se gestiona?

Se gestiona un ciclo de mejoramiento continuo del desempeño donde se distinguen tres fases: La Planificación del desempeño, el Seguimiento o tutoría de los compromisos fijados en la fase de planificación y la Evaluación del Desempeño, que sirve como *input* para la siguiente fase de planificación.

En este sentido, el sistema se entiende como un sistema de "gestión" porque implica un énfasis no sólo en la fase de evaluación, sino que en cada una de las etapas del sistema, poniendo gran importancia a la fase de la Planificación.

Este ciclo implica:

1º Acordar metas y compromisos en conjunto entre supervisor y supervisado, con el objeto de orientar el desempeño y los esfuerzos de mejoramiento en torno a esto a lo largo de un período de tiempo determinado.

2º Retroalimentar y guiar permanentemente el desempeño, en función de los compromisos iniciales contraídos, con el fin de favorecer el logro del desempeño y desarrollo esperado. Este proceso debe ser mutuo ya que no sólo el supervisado debe mejorar su desempeño, sino también el rol que juega el supervisor como guía y apoyo de ese desempeño.

3º Medir los resultados del ciclo, tanto para reconocer los logros y corregir las desviaciones, como para premiar el mérito y asegurarse que el Desarrollo de Carrera y la movilidad interna estén alineadas y recompensen los mejores desempeños.

Tomando en cuenta lo anterior y contextualizando la potencia de la palabra "gestión" es importante mencionar el concepto que envuelve a este sistema.

El concepto de que las personas son la fuente clave de una ventaja competitiva sostenida en las organizaciones es un tema ampliamente tratado en la literatura y una palanca para quienes trabajan en Recursos Humanos, por lo que no es sorprendente la cantidad de atención que se le ha dedicado a la relación entre las prácticas de la administración de Recursos Humanos y el desempeño, tanto de los empleados como a nivel organizacional (Hall, 2004)[15].

El término "Gestión del Desempeño" fue introducido durante la década de los setenta, pero fue recién a fines de los años ochenta cuando fue reconocido como un proceso por sí mismo (Armstrong y Baron, 1998)[16]. Su significado evolucionó desde un ranking de mérito hasta llegar a ser uno de los 'nuevos' paradigmas de la administración,

[15] Hall, Laura en HRM Practices and Employee and Organizational Performance: A Critique of the Research and Guest´s Model. 2004.
[16] Armstrong, M y Baron, A. en Performance Management: The New Realities. Londres, 1998.

tal como la Administración por Objetivos o la Evaluación del Desempeño (o Performance Appraisal) (Martínez, 2001)[17].

Inicialmente este tipo de iniciativas hacían hincapié en la necesidad de hacer explícito el desempeño de los trabajadores de modo de hacerlo administrable. Sin embargo la gestión del desempeño ha llegado a significar más que un conjunto de prácticas singulares que apuntan a medir y adaptar el desempeño de los trabajadores, refiriéndose más bien a procesos integrados en los cuales los administradores trabajan en conjunto con sus empleados en la definición de expectativas, la medición y evaluación de resultados, y la compensación del desempeño de manera de mejorar el mismo en los empleados con el fin último de afectar de manera positiva el éxito organizacional (den Hartog et al, 2004)[18].

La gestión del desempeño ha sido definida como:

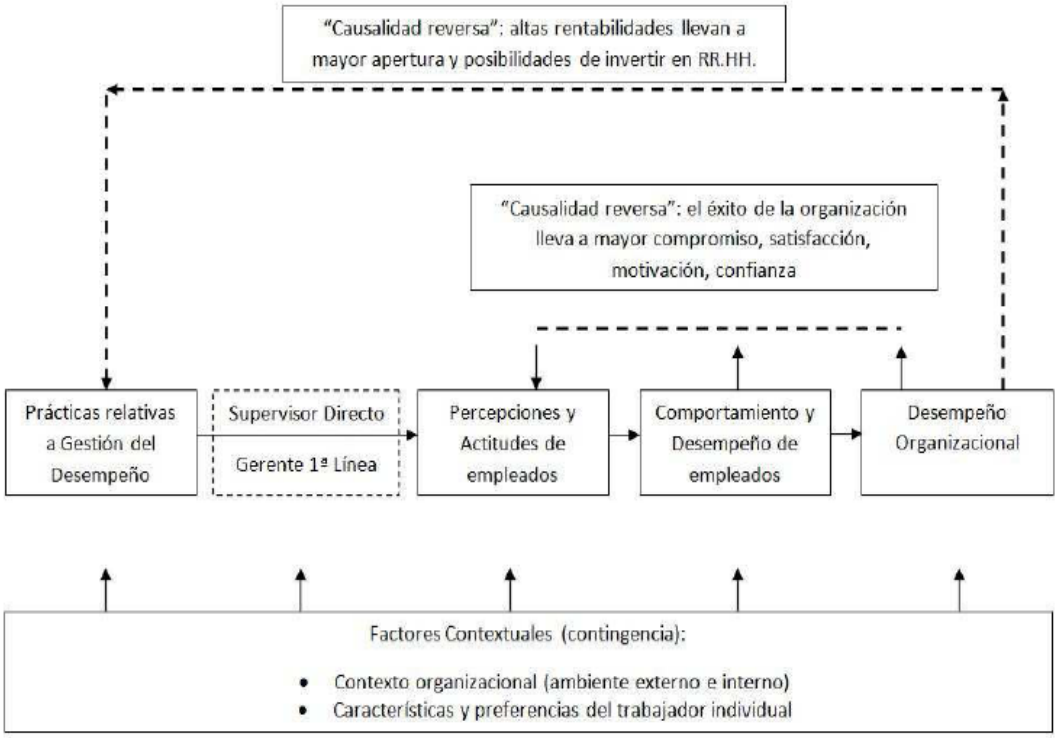
- Un proceso cíclico donde el administrador/supervisor y el empleado trabajan un plan de manera conjunta, monitorean y evalúan los objetivos o metas del trabajo del empleado y su contribución a la organización[19].
- Un proceso sistemático a través del cual una organización involucra a sus empleados como individuos y miembros de un grupo, en mejorar la efectividad organizacional en el logro de la misión y objetivos de ella[20].
- El establecimiento y medición de resultados y actividades organizacionales deseadas, sus componentes individuales así como sus equipos de trabajo, quienes contribuyen en el logro de la visión estratégica de la organización. Es un proceso multinivel que comienza con la estrategia global y se propaga a la administración y Evaluación del Desempeño individual[21].

La administración del desempeño involucra la declaración de objetivos corporativos, departamentales, de equipo e individuales; el uso de sistemas de valoración o Evaluación del Desempeño; esquemas apropiados de compensaciones; planes de entrenamiento y desarrollo; comunicación, retroalimentación y coaching; planificación individual de carrera; mecanismos para monitorear la efectividad del sistema de gestión del desempeño e intervenciones, e incluso gestión de la cultura (den Hartog et al, 2004). Taylor y Pierce (1999)[22] identifican cuatro características comunes de los sistemas de gestión del desempeño:

[17] Workshop on global health workforce strategy. Annecy, Francia. 2000.
[18] Den Hartog, D., Boselie, P. y Paauwe, J. Performance Management: A Model and Research Agenda. 2004.
[19] HR Council http://www.hrcouncil.ca/people/pg002_e.cfm [fecha de consulta: 21 de abril de 2011]
[20] U.S. Office of Personnel Management http://www.opm.gov/perform/overview.asp [fecha de consulta: 21 de abril 2011]
[21] Integrated Development Plan 2004/2005, Capítulo 10. Johannesburg Municipality, 2004.
[22] Taylor, P. y Pierce, J. Effects of Introducing a Performance Management System on Employees' Subsequent Attitudes and Effort. 1999.

1. Es aplicado solamente a empleados administrativos y/o profesionales en la organización. No se aplica a no profesionales ni a operarios.
2. Incluye una sesión inicial de planificación del desempeño/establecimiento de objetivos, en la cual los empleados y sus superiores inmediatos toman acuerdo en resultados de áreas clave del trabajo del empleado, establecen de manera cooperativa objetivos de desempeño (de tipo resultado) en esas áreas, e identifican los medios para medir el progreso y alcance del logro de ellos.
3. Incluye el entrenamiento tanto del trabajador como del supervisor.
4. Requiere que los superiores inmediatos realicen evaluaciones globales tentativas cada año, basándose en el logro de los objetivos tipo resultado.

Ilustración 7: Diagrama del modelo conceptual de Gestión del Desempeño.



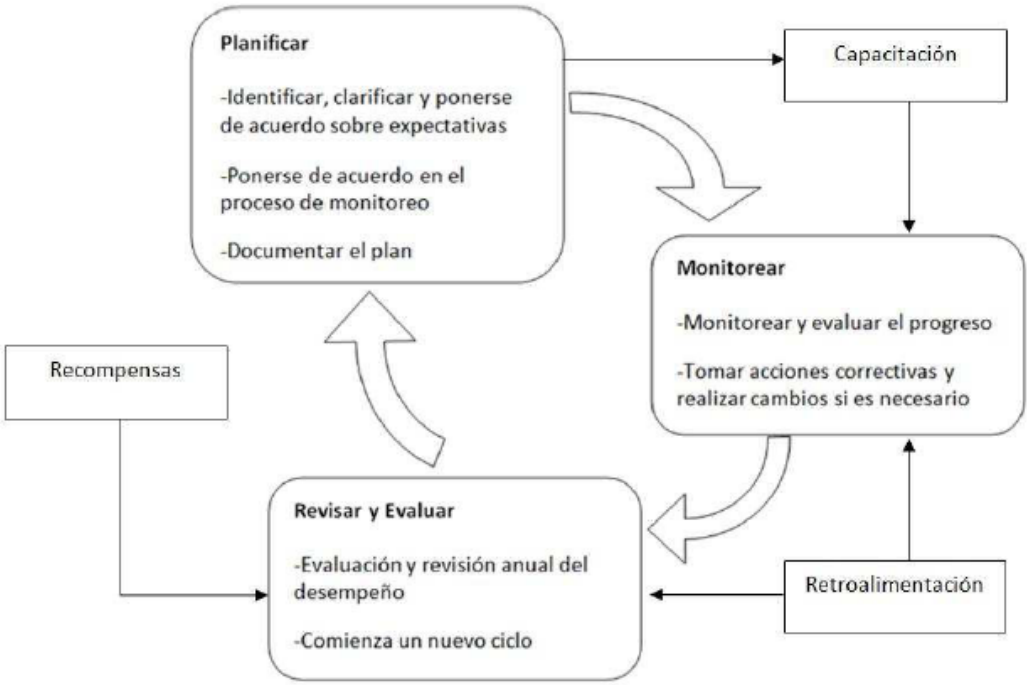
Fuente: Den Hartog, Performance Management: A model and research agenda, 2004.

Den Hartog y otros (2004) proponen un modelo conceptual, donde el conjunto de prácticas involucradas en la administración del desempeño tienen un impacto en las percepciones y actitudes de los empleados, proceso en el cual los administradores de primera línea tienen un rol crucial. Las percepciones y actitudes de los empleados afectan a su vez su desempeño, lo que afecta al desempeño de la organización. Este modelo se presenta en la ilustración.

En términos de implementación, un sistema de gestión del desempeño debe incluir los elementos presentados en la ilustración N°7, que corresponden a instancias formales de participación en conjunto con el jefe o supervisor directo donde:

- ❖ Se acuerdan las expectativas y objetivos de desempeño individuales a partir de metas de equipo, departamentales o corporativas.
- ❖ Se hace una revisión formal del progreso del logro de esos objetivos.
- ❖ Se evalúa el ciclo completo

Ilustración 8: Ciclo de Gestión del Desempeño.



Fuente: Den Hartog, Performance Management: A model and research agenda, 2004.

La Gestión del Desempeño Corresponde a un proceso cíclico que además interactúa con otros sistemas, puesto que el proceso de revisión es utilizado para identificar resultados de entrenamiento, desarrollo y recompensas según lo anteriormente expuesto.

Siguiendo con el desarrollo del caso y específicamente del Sistema de Gestión del Desempeño, se continúa con los tipos de compromisos que se gestionan en el ciclo mismo.

Tipos de compromisos que se gestiona en el ciclo

Tanto en la fase de planificación, como en las posteriores etapas de seguimiento y evaluación, se comprometen dos ámbitos: el logro de mejoramientos en los compromisos referidos al **Desarrollo Personal** y el cumplimiento de **Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio**.

Compromisos de Desarrollo Personal.

El Desarrollo Personal está orientado a la búsqueda del desarrollo profesional y personal focalizándose en el cierre de brechas de competencias, logrando aquellas conductas que reflejen los criterios de desempeño respectivos de las competencias a desarrollar.

Para ello, se debe revisar el Plan de Desarrollo Individual (PDI) de cada supervisado y seleccionar aquella(s) competencia(s) donde la brecha detectada resulta más crítica. Una vez elegida(s), se deben acordar entre 2 ó 3 compromisos, respecto a aprendizajes a lograr, en el ciclo anual, que apunten al cierre de la brecha detectada.

Cabe recordar que estos compromisos deben estar definidos como resultados concretos y medibles, previamente definidos, acordados y basados en conductas observables.

Sin embargo, es probable que se produzca un desfase entre la puesta en marcha del SGD y la existencia de PDI para todos los supervisados, por lo que se propone que, corporativamente, se genere un listado de posibles compromisos de Desarrollo Personal basados en aspectos que, en términos generales, se sabe que no están suficientemente desarrollados en la Corporación y que resultan críticos. Así, en dichos casos, supervisado y supervisor deben escoger tres compromisos de este menú corporativo.

Por otra parte, existe la sugerencia de que al menos en los primeros ciclos de aplicación se fuerce a que al menos uno de los compromisos sea relativo al desarrollo de habilidades o conductas orientadas a la relación entre el supervisado con su supervisor o compañeros de trabajo, esto debido a varios motivos:

- Frente al temor de la "subjetividad" es común que los supervisores prefieran centrarse en temas fácilmente medibles, dejando de lado los temas relativos a las competencias distintivas o de gestión, aún cuando reconozcan su importancia, por lo que parece razonable forzarlo hasta que exista costumbre y soltura para acordar y evaluar estos temas.
- El Desarrollo Personal no aplica técnicas que no están asociadas al cargo específico, ya que abren un abanico más amplio de posibilidades de desarrollo, estas son útiles a un conjunto de cargos (es decir, la competencia "perforar" sólo sirve a los perforadores, pero la competencia "trabajo en equipo" es útil en cualquier cargo de la Corporación).

Un buen trabajador que tiene un desempeño de excelencia no es sólo quien cumple sus metas sino quién tiene conciencia del impacto de su trabajo en la cadena de valor, que colabora con sus compañeros, que se comunica adecuadamente, etc. En este sentido, es fundamental que estos aspectos sean parte de la retroalimentación de desempeño.

Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio

Los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio se determinan a partir de las metas de cada área (establecidas en los Convenios de Desempeño o los Tableros de Gestión) y representan los resultados individuales o grupales a que cada individuo se compromete para alcanzar dichas metas. En este sentido están orientados al mejoramiento de la eficiencia organizacional actual.

Para determinar estos compromisos hay que diferenciar aquellos profesionales o trabajadores que tienen a su cargo un determinado proceso o área de trabajo que dispone de un Convenio de Desempeño y/o un Tablero de Gestión del cual él debe responder. Por ejemplo, un Superintendente o un Jefe de Departamento o Jefe de Unidad o Área. En estos casos sus compromisos de desempeño deberán estar constituidos por este mismo Convenio de Desempeño y/o Tablero de Gestión. Si el caso amerita, se podrán agregar otros desafíos pero no puede prescindirse de los compromisos que significan dicho Convenio o Tablero.

Para aquellos profesionales y trabajadores que no tienen la responsabilidad jerárquica de conducir un equipo de trabajo para el cual existe un Convenio de Desempeño y/o Tablero de Gestión, deberán definirse entre tres a cinco compromisos que representen su aporte personal a la consecución de dichas metas. Estos compromisos podrán ser similares para un grupo de trabajadores o diferentes para cada uno de ellos.

Estos compromisos deben expresarse en un resultado concreto con una clara unidad de medida, de modo de resguardar la objetividad de la medición que se haga de ellos.

Estos compromisos pueden ser grupales y/o individuales. En el caso que los compromisos relacionados con metas productivas sean grupales, el resultado obtenido por un equipo conlleva la misma evaluación para todos los miembros de ese equipo ya que dichos resultados se obtienen a partir de la colaboración de un equipo de personas y que, fragmentar ese resultado en "cuotas" individuales puede fomentar un nivel de individualismo y competencia que no se condice con él los objetivos de este Sistema ni con el Modelo de Gestión CODELCO. No obstante lo anterior, es importante resguardar que se considere como grupal sólo aquellos compromisos que efectivamente son resultado del trabajo de un equipo.

Finalmente, se ha define que se fijan entre tres y cinco Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio por supervisado. Cuántos de ellos serán grupales o individuales dependerá de la naturaleza de la tarea de cada supervisado.

¿A quiénes se aplica el SGD?

A todos las personas contratadas por CODELCO ya sea Rol A o B sin distinción, desde el nivel de Superintendente inclusive, independientemente del tiempo que tengan en el cargo.

Sin embargo, los resultados de la medición sólo entran a formar parte de las bases de datos de Desarrollo Humano cuando correspondan a un período efectivo de trabajo igual o superior a la mitad del período medido. Es decir, en caso de no cumplirse con este requisito se realizará la entrevista de medición con el fin de retroinformar y, sobre todo, orientar el desempeño para el período siguiente.

¿Quién realiza la Gestión del Desempeño?

El responsable de realizar la gestión del desempeño es el **superior directo de cada trabajador** (independiente si éste es rol A o B), por varias razones:

- Es el principal responsable, junto al trabajador, de guiar el proceso de mejoramiento del desempeño.
- Fija las responsabilidades y metas de trabajo de su equipo.
- Provee apoyo y dirección a sus supervisados en el ejercicio de su cargo.
- Tiene más contacto y conoce mejor el desempeño del trabajador.
- Conoce mejor las condiciones ambientales y personales que facilitaron o dificultaron el desempeño de sus supervisados.

No obstante esta definición genérica son las áreas quienes determinan a los responsables de realizar la Gestión del Desempeño. Para esta definición se recomienda privilegiar la dependencia funcional más que la estructura jerárquica, procurando que un supervisor no realice más de veinte entrevistas de medición.

Cada trabajador tiene derecho a saber claramente quién será su supervisor en el SGD. Esto implica que aunque en la práctica tenga más de un supervisor, por ejemplo en algunos sistemas de turnos, se debe asignar como supervisor a uno de ellos, que es con quien se acordarán los compromisos, quien realizará las entrevistas y definirá la evaluación final. Es evidente que en estos casos dicho supervisor deberá apoyarse y coordinarse con los otros supervisores, tanto para construir estándares similares y planificar metas coherentes entre ellos, como para recoger antecedentes para fundamentar la evaluación propiamente tal.

Asimismo, en el contexto de cambios organizacionales recientes, el supervisor debe ser el supervisor actual, aún cuando lo sea desde poco tiempo antes, ya que con él se deberán acordar las metas y compromisos para el período siguiente.

¿Cómo se evalúa?

A los comportamientos y logros observados se le aplica una escala conceptual y/o numérica que represente el desempeño alcanzado. La evaluación de este desempeño es producto de un acuerdo entre supervisor y supervisado.

Para los dos ámbitos a comprometer se ocupará la misma escala. Dada la importancia de vincular la lógica de evaluación de Convenios de Desempeño con los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio individual que el SGD propone, se ha fijado una escala de cinco tramos para medir el cumplimiento de los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio, pensando que la nota que refleja el cumplimiento es la nota 3, dejando los extremos para desempeños sobre o subestándares. Este criterio también regirá para el ámbito Desarrollo Personal.

La escala es la siguiente:

Tabla 6: Escala de notas con concepto asociado.

NOTA	CONCEPTO ASOCIADO	DEFINICIÓN
1	**No Cumple**	No obtuvo ninguno de los resultados o conductas comprometidas.
2	**Cumple en Parte**	Cumple sólo en parte con los resultados o conductas comprometidas. Falla en aspectos menores y, en general, estuvo cerca de lograr lo comprometido pero está bajo el estándar de calidad esperado en la Corporación y en lo que se comprometió.
3	**Cumple**	El supervisado cumple con los resultados o conductas comprometidas.
4	**Supera lo comprometido**	No sólo cumple con lo comprometido sino que agrega valor extra en el cumplimiento de la meta del área, ya sea en los resultados o comportamientos grupales. Su desempeño es moderadamente mejor que el compromiso adquirido.
5	**Excelencia**	Su desempeño es excelente, pues no sólo es mejor que el compromiso o conducta adquirida, sino que sobresale muy notoriamente en todos los aspectos evaluados sin tener ningún reparo a su desempeño o desarrollo personal, y colaborando significativamente al cumplimiento de la meta del área o al comportamiento del equipo.

Fuente: Documento base definitivo SGD, CODELCO, 2004, pág. 17.

El sistema permite asignar ponderaciones tanto a los Compromisos de Desarrollo Personal como a los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio, según su importancia. Por tanto, al determinar el concepto o nota resumen se debe considerar tanto el resultado de cada compromiso como el peso relativo de los mismos.

En caso de utilizar sólo conceptos, el resumen de la evaluación de un ámbito será el resultado de traducir cada concepto a número y ponderarlo adecuadamente.

Para efectos de determinar cuál concepto o nota será el que resume la apreciación del desempeño para cada ámbito evaluado, se propone el siguiente cálculo:

1. Se multiplica la nota asociada a cada uno de los cinco conceptos con la ponderación asignada en cada meta.
2. Se suma cada uno de los resultados obtenidos en el procedimiento anterior en cada una de las metas.
3. Y por último se ubica esta nota en la siguiente escala:

Tabla 7: Escala de rangos de notas por concepto de compromiso.

Rango de Nota	Concepto Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio
1 – 1,9	No cumple
2,0 – 2,9	Cumple en parte
3,0 – 3,9	Cumple
4,0 – 4,9	Supera lo comprometido
5,0	Excelencia

Fuente: Documento base definitivo SGD, CODELCO, 2004, pág. 18.

Para efectos de su uso en los distintos subsistemas de Desarrollo de Carrera, los conceptos se transformarán a una escala que permita generar puntajes, para ser usados en caso que el supervisado sea candidato a ascensos o promociones.

Este es uno de los punto quizás más importantes que se tiene del Sistema de Gestión del Desempeño, ya que al tener un Sistema de medición que se obtiene de la escala anterior, los Supervisores tienen que tener el conocimiento exacto de que está haciendo que trabajador, en algunos casos tienen a carga a mas de 50 personas en algunas áreas y hace bastante difícil denotar con hechos concretos su labor, es por esto que cada uno de los trabajadores trabaja en función de metas propias y de las áreas a las que pertenece, así al llegar a la entrevista con cada supervisor los números muestran la realidad de los procesos que se están llevando a cabo.

Etapa de Planificación del Proceso

Etapa de Seguimiento, registro y tutoría permanente

Durante el período de evaluación, la jefatura debe dar orientaciones para mejorar el desempeño, especialmente si observa que el trabajador no está bien encaminado al logro de los objetivos planteados. Es fundamental hacer las correcciones necesarias para apoyar al mejoramiento real del desempeño, principal objetivo del SGD. También se toman en cuenta los antecedentes y registros relevantes al desempeño. Para esto se dispone de un sistema informático y en papel que, tanto al supervisor como al supervisado, permita registrar los principales antecedentes que permitan fundamentar la posterior evaluación, los cuales deben ser de mutuo conocimiento.

Entrevista de Seguimiento: Se fija una entrevista a mitad del período destinada a revisar los avances, validar los compromisos y realizar los ajustes necesarios en caso que las metas del área hayan sido modificadas o los compromisos fijados no sean los más adecuados para el cumplimiento de las metas. Esta entrevista sirve de aproximación a la entrevista de evaluación ya que permite dar mutua retroalimentación sobre cómo lo han estado haciendo y sobre qué antecedentes y hechos concretos se basan las opiniones de cada uno. También se cuenta con un Cuadernillo de apoyo que debe ser firmado para certificar la actividad.

Seguimiento y Tutoría: Proceso en que se mantiene la relación de orientación y apoyo que facilite la consecución de los resultados esperados. Se mantiene el registro de antecedentes.

Etapa de Evaluación y Cierre

Preparación Entrevista Planificación Supervisor: Cada supervisor debe revisar los compromisos de sus supervisados, evaluar su cumplimiento y reunir los antecedentes o argumentos que justifican su evaluación. Es importante que en caso de existir otras personas que conocen del desempeño del supervisado sean consultadas. El supervisor debe entregar los Cuadernillos de Autoevaluación a sus supervisados, y pedirles que los trabajen antes de la entrevista de evaluación.

Preparación Entrevista Planificación Supervisado: Cada supervisado debe revisar sus compromisos y acuerdos y autoevaluarse llenando su Cuadernillo de Autoevaluación, junto con ello debe reunir los antecedentes que les parezcan pertinentes, sobre todo en cuanto al apoyo y guía entregado por su supervisor.

Entrevista de Evaluación: En ella se llena el Cuadernillo de Evaluación, se mantiene una conversación sobre el desempeño en el período de acuerdo a los compromisos fijados, se establecen las evaluaciones correspondientes y se firma para certificar el proceso de

acuerdo a las tres alternativas ya planteadas en la fase de Planificación. En caso que hubiera desacuerdos se dejan registrados y se solicita la intervención del Sistema Garante.

Ajuste y Registro de Resultados: Una vez que el Sistema Garante firma los cuadernillos el proceso se considera cerrado y la información del sistema se ingresa en una base de datos que alimenta los otros subsistemas.

Asimismo, se analiza y genera información sobre la distribución de los resultados, los niveles de desacuerdo, el tipo de compromisos, etc. que pueda ser utilizada en la preparación del ciclo siguiente de Gestión del Desempeño.

Respecto a la periodicidad del ciclo de gestión, ésta es anual. Las entrevistas de Planificación se inician en marzo-abril de cada año, de modo que se cuente con los Convenios de Desempeño acordados para el período siguiente. La entrevista de la fase de Seguimiento deberá realizarse en la mitad del período, a menos que antes sea necesario modificar algunos compromisos o cuando se cuenten con resultados parciales que sea necesario retroalimentar. En este caso, como depende de las necesidades individuales y grupales, no se ha definido secuencialidad (cascada).

Las Entrevistas de Evaluación se realizan con los resultados del período a la vista, de modo de contar con datos objetivos (esto implica generalmente un período que se inicia en diciembre, pero que puede extenderse hasta marzo)

Es conveniente que este proceso se realice en cascada invertida, es decir, que cada supervisor ya haya realizado sus evaluaciones antes de ser evaluado él mismo, sobre todo si su rol en la gestión del desempeño de su equipo fue uno de los compromisos acordados, lo que se propone como altamente conveniente.

Roles y responsabilidades en el sistema de Gestión del Desempeño (SGD)

Alta Administración:

- Responsable máximo del SGD, en cuanto a respaldar y promover el desarrollo del proceso y su impacto en el Desarrollo de Carrera, facilitando la ejecución del mismo e incorporándolo como un elemento relevante para la gestión de la línea de supervisión a su cargo.
- En la Planificación anual se debe considerar formalmente los tiempos, recursos y condiciones necesarios que la supervisión requiere para llevar a cabo esta actividad.
- Y por último velar por su fiel cumplimiento y vigencia.

Línea de Supervisión, especialmente a nivel de Superintendentes y Jefes de Departamentos:

- Se preocupan de construir criterios y estándares comunes y exigentes que faciliten y orienten la fijación de los compromisos de desempeño.
- Se vela por el equilibrio entre la individualización de las metas del negocio con el desarrollo de competencias.
- Se actúa como miembro del Sistema garante si es requerido.

Supervisores (todos los que tienen trabajadores a su cargo):

- Da retroalimentación y orientación al desempeño durante todo el ciclo de Gestión del Desempeño.
- Busca antecedentes y argumentos basados en hechos concretos y observables.
- Cumple los compromisos de apoyo pactados y en caso de no poder hacerlo, modificar a tiempo los compromisos acordados.
- Escucha y abrirse a los argumentos y antecedentes planteados por el supervisado.
- Se preocupa de conocer y revisar el PDI de cada supervisado y de establecer las vías a través de las cuales se logrará la disminución de las brechas detectadas.
- Destina tiempo para realizar las entrevistas cara a cara.
- Se reúne con las otras jefaturas a fin de homologar criterios de exigencia.
- Acude al Sistema Garante, en caso de producirse desacuerdo entre las partes.

Supervisados:

- Da y pide retroalimentación durante todo el ciclo de gestión.
- Son activos en la fijación de sus compromisos y en la autoevaluación.
- Mejorar su desempeño y competencias, tanto para el cargo actual como para su desarrollo futuro, acorde a los compromisos adquiridos.
- Acude al Sistema Garante, en caso de producirse desacuerdo entre las partes.

Áreas de Desarrollo Humano:

- Vela porque el proceso se cumpla tal y como está estipulado
- Prepara cada ciclo, en cuanto a la difusión del modelo, su implantación, la capacitación de los participantes y la provisión de los materiales y apoyos necesarios.
- Provee apoyo durante el desarrollo de cada etapa, aclarando dudas, entregando antecedentes, haciendo seguimiento, controlando que las etapas se lleven a cabo, canalizando quejas y facilitando el proceso en todo los que se requiera.
- Recoge y almacena la información del sistema, analizar los resultados y alimentar los otros subsistemas de desarrollo humano con la información obtenida y proponer los mejoramientos necesarios al SGD en régimen.

- Determina dónde serán almacenados los cuadernillos utilizados durante el ciclo de Gestión del Desempeño, y quién será el responsable de ellos.

Sistema Garante:

- Actúa como instancia imparcial de mediación y resolución, frente a los casos en que se produzcan desacuerdos entre supervisor y supervisado.

Para todo esto, en cada División se define un equipo de a lo menos tres personas que actuarán como mediadores en caso de desacuerdos. Este equipo podrá definirse también por áreas de procesos. Puede ser un solo equipo por División o más de uno, dependiendo de los tamaños y necesidades de cada División (por ejemplo, área Mina, Plantas, etc.)

Este equipo deberá estar integrado por un representante de Desarrollo Humano, quien lo presidirá y resolverá en última instancia. Es recomendable que este representante se diferencie del equipo Administrador, encargado de coordinar el SGD, ya que ambos tienen propósitos distintos y dicha distinción es clave para la transparencia y credibilidad del sistema. Un representante de la línea, a lo menos, de nivel siguiente a la jefatura inmediata del supervisado, y un tercer miembro que represente los intereses del evaluado designado de una nómina concordada entre la Gerencia de Desarrollo Humano y los Dirigentes Sindicales correspondientes.

III.4.3.1 Ciclo de Gestión del Desempeño

El Ciclo de Gestión del Desempeño representa la principal instancia para homogeneizar la aplicación de los criterios y buscar niveles de exigencia similares en los compromisos que se fijen a cada supervisado.

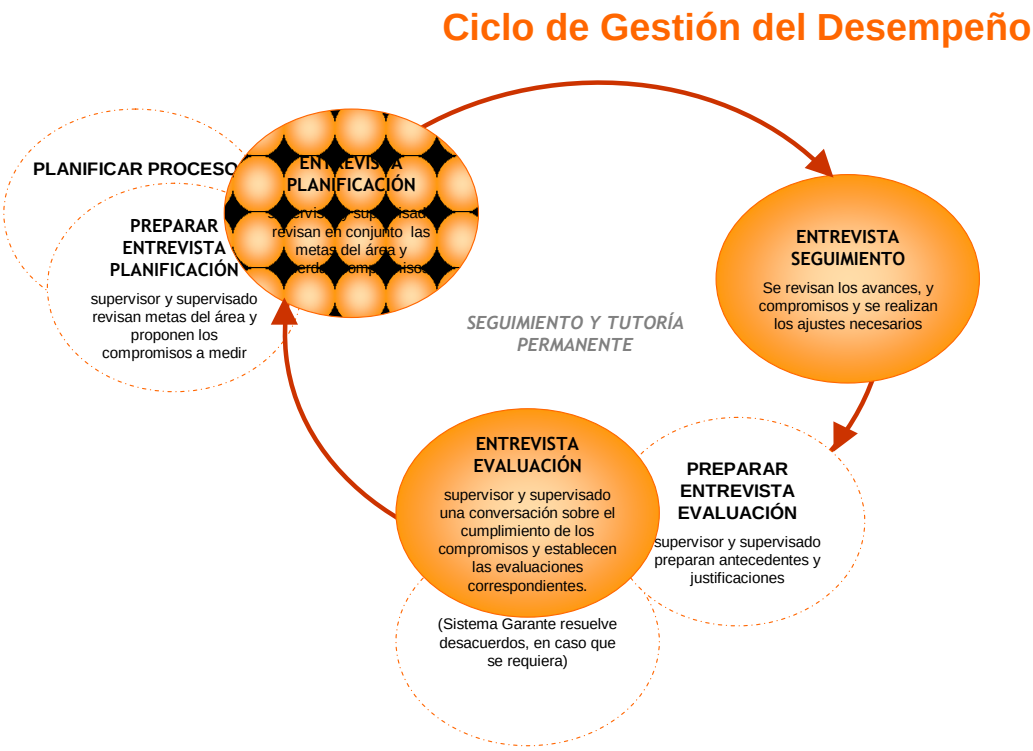
En esta etapa, las jefaturas revisan los PDI de los supervisados y acuerdan qué tipo de brechas serán consideradas más críticas y el tipo de resultados concretos que se piden a los supervisados. Mientras no existan PDI disponibles, se utilizará el listado Corporativo, para lo cual deberán revisarlo y hacer una preselección de acuerdo a la realidad del área.

Aquí la línea de supervisión de cada área se reúne para analizar las metas del área y determinar los estándares de exigencia con el que se fijarán los compromisos individuales, de manera de disminuir disparidades en los niveles de exigencia.

La fase de Planificación se desenvuelve en forma de cascada, desde los niveles jerárquicamente superiores, hacia los niveles siguientes. De esta manera, cada supervisor tiene fijadas las metas para el área de la cual es responsable antes de fijar las de sus supervisados (en el caso de los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los

Resultados del Negocio, éstas serán las correspondientes al Convenio de Desempeño). Esta forma de llevar a cabo el proceso permite asegurar mayor coherencia entre las metas fijadas a cada nivel organizacional (permite además reforzar la capacitación a través del "*modeling*" de las propias jefaturas).

Ilustración 9: Ciclo de Gestión del Desempeño, CODELCO Chile.



Fuente: Documento base definitivo SGD, CODELCO, 2004, pág. 31, ANEXO 2.

Preparación Entrevista Planificación Supervisor**:** En esta etapa cada supervisor revisa las principales metas para su área, de las cuales él es responsable y, a partir de ellas, define las metas para cada uno de sus supervisados, escribiéndolas en un cuadernillo especialmente diseñado para ello.

Junto con ello, revisa el PDI de sus supervisados, de modo de seleccionar las competencias a incorporar en el SGD y determina el tipo de compromisos que contribuyen al cierre de las brechas detectadas. También entra en una reflexión de qué tipo de apoyo debe prestar para que se cumpla dicho compromiso.

Paralelamente debe publicar en algún lugar visible las metas para su área y hacer llegar el Cuadernillo de Planificación del Supervisado (el cual no es público), fijando la fecha de las entrevistas, con el fin que el supervisado prepare su Planificación.

Preparación Entrevista Planificación Supervisados: En esta etapa cada supervisado tiene que tener claras las metas para su área y revisar su PDI para determinar cuáles son sus principales necesidades de Desarrollo Personal.

Luego llena el Cuadernillo de Planificación del Supervisado con los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio que considera más apropiados para que el supervisado ayude a cumplir las metas de su área.

También define qué competencias quiere mejorar y el compromiso que está dispuesto a asumir al respecto. Es importante que busque algunas conductas concretas que den cuenta de este mejoramiento (en caso de no haber PDI, el supervisado también debe revisar el listado Corporativo, escoger los compromisos que cree le son más necesarios y justificar su elección)

Entrevista Planificación**:** Durante la entrevista, supervisor y supervisado revisan en conjunto las metas del área y lo que cada uno propone que haga el supervisado para ayudar a cumplir dichas metas (metas del supervisado). A continuación escriben en el Cuadernillo de la Fase de Planificación los Compromisos de Aporte Personal al Mejoramiento de los Resultados del Negocio dejando muy claro cómo y cuándo serán medidos.

Asimismo, se definen cuáles son las brechas de competencias que abordarán en el presente período. Luego acuerdan qué deberá lograr el supervisado para que se considere cumplido el compromiso, especificando las conductas observables.

Finalmente firman el documento para certificar al menos una de estas alternativas:

- Que la reunión se realizó y que ambos conocen y suscriben lo allí escrito.
- Que la reunión se realizó y se deja constancia de ello.
- Que la reunión se realizó pero no hay acuerdo en lo comprometido

III.4.3.2 Auditorías previas del Sistema de Gestión del Desempeño

A comienzos del año 2006 se realizó una auditoría externa sobre el plan de Desarrollo de Carrera de CODELCO realizada por Thesis Consultores. El objetivo general fue apoyar a la Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas en la revisión y análisis de la implementación de los sistemas asociados al Plan de Desarrollo de Carrera, conforme con las políticas y procedimientos establecidos, como también determinar el grado de cumplimiento de los compromisos de los convenios de desempeño del año 2005.

El propósito de la auditoría del Sistema de Gestión del Desempeño *"fue revisar y analizar la implantación del mismo durante el año 2005, y entregar las orientaciones necesarias para cautelar su funcionamiento conforme a las bases de diseño establecidas"*[23]. Se consideraron para ello la cobertura de la implantación, la calidad del proceso, la calidad de los documentos involucrados, y la percepción de supervisados, supervisores y responsables del proceso respecto a este.

Las conclusiones fueron las siguientes:

- El SGD ha tenido un bajo grado de implantación debido a:
  - Su naturaleza caracterizada por alta complejidad y gran dependencia con otros subsistemas.
  - La dificultad existente para cautelar el alineamiento con las directrices corporativas, la complejidad del cambio cultural asociado y no contar con todas las herramientas y sistemas de soporte que facilitaran su ejecución.
- Los principales logros alcanzados en implementación:
  - La puesta en marcha de un sistema único, centrado en desempeño versus rendimiento, utilización de software de apoyo, participación activa del trabajador en el proceso.
- Los aspectos menos logrados:
  - La obtención de las metas de cobertura, el cumplimiento de los objetivos del sistema (participación real, etapas del ciclo, integración con otros sistemas (PDI), etc.)

"A partir de ello se proponen las siguientes recomendaciones[24]*:*

- *Alineamiento de metas del SGD en los convenios de desempeño de Supervisores/Responsables del proceso y redefinición de indicadores.*
- *Reforzamiento de la socialización y capacitación en aspectos claves del SGD.*
- *Mejorar la planificación y programación del proceso.*

[23] Presentación final Proyecto auditoría externa Plan de Desarrollo de carrera CODELCO, Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas. Thesis Consultores, 2006

[24] Presentación final Proyecto auditoría externa Plan de Desarrollo de carrera CODELCO, Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas. Thesis Consultores, 2006

- *Desarrollar material de apoyo para Supervisores y Trabajadores.*
- *Garantizar la accesibilidad al software SGD de todos los involucrados.*
- *Asegurar el cumplimiento de los principios del SGD e integración con otros sistemas del Modelo de Desarrollo de Carrera.*
- *Monitorear de manera sistemática el cumplimiento del proceso, y la calidad y consistencia de los documentos del SGD.*
- *Adecuación de algunas definiciones del Diseño del Sistema.*
- *Potenciar el Desarrollo de las habilidades de Dirección de Personas de carácter más crítico."*

Otra auditoría externa de la implementación del Desarrollo de Carrera en CODELCO fue realizada por la consultora OCT para el período 2005, dónde se evaluaron los Planes de Desarrollo Individual, Formación Permanente, y el Sistema de Gestión del Desempeño en diferentes Divisiones de CODELCO.
Las principales conclusiones de esta auditoría fueron[25]:

- *"Ambas Divisiones valoran la implementación del SGD, ya que lo consideran una excelente herramienta para medir el desempeño de los trabajadores, siendo muy superior a los métodos actualmente utilizados".*
- *"Las dificultades surgidas durante el 2005 para la implementación del SGD han sido correctamente diagnosticadas y se han generado políticas para evitar dichos inconvenientes durante el 2006".*
- *"Hay un evidente compromiso de las Divisiones por implementar de manera eficiente el SGD durante los años venideros".*
- *"Las realidades puntuales de cada División, traen consigo ciertas variaciones en el modelo original del SGD, aunque en la práctica estos cambios no atentan contra el real sentido del SGD".*
- *"El centro corporativo deberá traspasar las mejores prácticas sobre el SGD, a partir de la experiencia de aquellas Divisiones que se encuentre más avanzadas en su implementación".*

Por último las sugerencias propuestas por la consultora apuntan al compromiso de tener el SGD implementado para el 2007 y el escaso avance en las Divisiones consideradas al momento de la auditoría. Estas fueron[26]:

- *"Desarrollar el SGD completo con los trabajadores y no actividades aisladas".*
- *"Ponderar la calidad de cada una de las actividades que desarrollan y no centrarse exclusivamente en el número de convenios firmados".*
- *"Prever dificultades propias de cada División, para no detener el proceso en caso de que haya problemas".*
- *"Definir desde el inicio los responsables del traspaso de información al software".*

[25] Auditoría Externa Implementación del Desarrollo de Carrera en CODELCO período 2005. OCT, 2006.
[26] Auditoría Externa Implementación del Desarrollo de Carrera en CODELCO período 2005. OCT, 2006.

- *"Evaluar de manera realista el nivel educacional de sus trabajadores, para evitar desviaciones una vez iniciado el proceso. Contratando asesoría externa en el caso de que sea necesario".*
- *"Incluir en los compromisos de desempeño, las brechas de los PDI firmados que hayan tenido alguna actividad de formación relacionada, constatando la evolución del trabajador a través del tiempo".*

III.5 Consideraciones finales del caso

Dentro del desarrollo del caso se fueron dando diversas problemáticas y tópicos importantes que están explicados desde una mirada teórica y práctica, como lo es la Experiencia práctica en Teniente. En este caso la riqueza de la realización de la práctica es a través de las diversas inducciones, conocimiento del área y organización donde se trabajó y la labor descrita sobre el sistema de evaluación que se tiene en Teniente.

Diversas fueron las reuniones para comenzar a desarrollar el plan del año, en donde psicólogos, supervisores y encargados de área trabajaron para su partida. Por otra parte las visitas a la Planta de hidrometalurgia de Caletones y Superintendencia de Sewell fueron el Punta pie inicial a un año de Evaluación del sistema de Gestión del Desempeño. Este Sistema para CODELCO es parte de de una serie de 4 proyectos que comienza con el Plan de Desarrollo de Carrera, debido a esto es que las consideraciones finales que se mostrarán a continuación serán vistas en este orden de temas: Desarrollo de Carrera, Sistema de Gestión de Desempeño y su ciclo.

III.5.1 Práctica en CODELCO Chile, División el Teniente

Es de vital importancia que dentro del área de Recursos Humanos de Teniente, específicamente en la Gerencia de Plantas, los objetivos y las metas organizacionales estén alineados con la "filosofía" organizacional de CODELCO, es por esto que existen diversos procesos y herramientas de gestión que ayudan a este fin.

En el caso del Sistema de Reclutamiento y Selección del personal se destaca que el diseño Corporativo con el que cuenta CODELCO y específicamente la División el Teniente está bastante avanzado con la ayuda de todas las divisiones, ya que al actuar de manera conjunta se busca dar una mayor claridad y eficiencia del proceso en todas sus líneas de trabajo. Lo anterior enmarcado siempre en el contexto del desempeño que desarrolla cada trabajador en sus distintas áreas. Dentro de las innovaciones que dice presentar este sistema, trata de que las áreas de desarrollo humano tengan un rol determinante al calificar a cada trabajador y que la organización sea responsable de seleccionar a los candidatos idóneos según estas calificaciones y más aún a las competencias que tengan. Para ser una empresa de la Gran Minería el Sistema de Reclutamiento y Selección no es una gran innovación, ya que posee grandes similitudes con los sistemas de otras empresas, en donde sí están y muy avanzado es en el hecho de que su reclutamiento y selección es realizado prácticamente de forma interna a excepciones de nuevos canales como Linkedln. A pesar de no ser una gran innovación cabe destacar que es uno de los puntos importantes dentro del área de Recursos Humanos y se destaca por el hecho del seguimiento de cada trabajador incorporado en la empresa por parte de sus superiores y trabajadores del área de desarrollo humano. Es esto lo que permite que los 4 proyectos de la Subgerencia de Desarrollo Humano, aumente su importancia desde principio a fin.

El desarrollo ejecutivo sigue la misma línea del sistema anterior con un programa orientado a la formación y fortalecimiento de los desempeños de los ejecutivos a nivel estratégico. Tan importante como lo es el desempeño de cada trabajador, lo es también el fortalecimiento de estos, ya sea a través del seguimiento de la labor desempeñada por los trabajadores y también desarrollando habilidades, en donde el liderazgo es el pilar fundamental para todo desarrollo del potencial del trabajador.

Siguiendo con la línea de prioridades de la empresa, la Calidad de vida Laboral es un pilar fundamental dentro de este contexto. El foco sigue siendo los acuerdos divisionales para programar un mejor impacto en las personas y se recalca personas, porque no solo se trata del trabajador de Teniente, sino que de todo su entorno, ya sea familia, ambiente, etc. En cuantos a sus líneas de trabajo lo importante a destacar son las Políticas de prevención y auto-cuidado guiadas por la Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales y Calidad de Vida. Es importante detallar que la gerencia obtiene o conserva su certificación del Ministerio de Salud como Lugar de Trabajo Saludable, ya que al ser una empresa de la Gran Minería esta certificación legitimiza las responsabilidades que tiene la empresa desde una manera interna y externa en cuanto a la imagen que tiene hacia la apertura de mercados internacionales. Por otro lado la

cobertura de los programas depende netamente de donde se contextualiza su aplicación, es así como todo lo que tiene que ver con prevención y salud tiene una cobertura en los trabajadores de casi el 100% de sus trabajadores. Cabe destacar también que la División el Teniente posee afiliación a todos sus trabajadores en al Hospital clínico FUSAT desde el 15 de diciembre de 1981. Institución d salud previsional, cuyo esfuerzo y objetivo es cubrir las necesidades de salud de sus beneficiarios. Otro de los grandes aportes son sus cursos vía e-learning que tratan temas de estrés y auto-cuidado, como también la exitosa aldea minera, comunidad virtual que relaciona no sólo a los trabajadores sino que también a sus familias. El hecho de tener una comunidad virtual que trate temas de calidad de vida realza el hecho de que la preocupación de la empresa no sólo se basa en sus trabajadores ni en los problemas que pueda tener dentro de la organización, sino que también el tema de calidad de vida se trabaja en todos sus ámbitos y es esto lo que hace de CODELCO y Teniente lo que es hoy en día, ya que las bases de todo auto-cuidado y prevención se basa primero en no tener problemas de salud, accidentes laborales y enfermedades por exposición a productos químicos.

Es por esto que la Seguridad Industrial es un pilar dentro de la Calidad de vida en la empresa. La Seguridad Industrial se ocupa principalmente a darle un buen manejo a los riesgos que posee la industria. Las instalaciones que posee CODELCO en su División el Teniente incluyen en gran porcentaje a lo que es obvio, que es la minería, pero también generación de energía y eliminación de desperdicios, que son peligros que requieren de un máximo cuidado. Tal como se establece en las inducciones de Seguridad Industrial las pautas aceptadas para este tema se rigen bajo las siguientes circunstancias: Escape de sustancias toxicas que son reactivas, explosivas o inflamables y también trabajo con maquinaria pesada en los procesos de producción del cobre en todo sentido. La evaluación de los riesgos presentes son explicados de manera separada del impacto ambiental, ya que para este tema existen normas que posee Teniente como los son los Sistemas de Calidad que están enfocados generalmente a la seguridad ambiental. CODELCO al ser una empresa de la Gran Minería posee una estricta política Corporativa de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental lo que se demuestra en cada uno de sus compromisos, donde destaca por sobre los demás: Cumplir con la legislación vigente y con los compromisos suscritos en materia de seguridad, Mantener sistemas de gestión auditables de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, asegurar que ninguna meta de producción o emergencia operacional justifique que un trabajador se exponga a riesgos no controlados, Reducir o eliminar la generación de residuos y Apoyar investigaciones para generar conocimiento científico respecto a la influencia del cobre y molibdeno en la salud humana y en el medio ambiente. Cada uno de los compromisos nombrados se enmarca desde distintos puntos de vista, cumplimiento de todas las normas actuales sobre los temas ambientales y de seguridad, que estas mismas normas y actuar de CODELCO sean auditables y que permitan tener transparencia en temas de seguridad. Por otro lado se centra también en los trabajadores, ya que ninguna meta debe ser pretexto para que los trabajadores expongan sus vidas por una mayor producción. También se nombra el apoyo a todas las investigaciones con respecto al mineral que se produce, pero no solo desde el punto de vista del resultado final, sino que mirado dentro del proceso productivo y los males que puede producir

inhalar los componentes tóxicos que emanan el cobre y molibdeno. Por último y nexo conductor al siguiente tema cabe destacar el compromiso de la reducción o eliminación de los residuos que se generan en el proceso productivo, ya que este tema abre el abanico a los sistemas de calidad que posee CODELCO y sus ISOS y OHSAS.

En cuanto a los Sistemas de Calidad que se posee en la empresa indica que un buen sistema operativo de calidad no es tan solo necesario para la competitividad, si no que se centra en la permanencia de esta en el mercado. Es por esto que en la empresa se implantan distintos principios, métodos, elementos y estructuras para establecer un buen Sistema de Calidad. Estos se engloban en el marco de las ISOS y OHSAS que se han implantado exitosamente a lo largo de muchas empresas que reconocen aquella necesidad de desarrollar esquemas de calidad que muestren a la empresa posicionada por sobre las demás. Teniente específicamente desde el 23 de Noviembre del 2007 posee las ISOS, 14001 y 9001, como también posee la OHSAS 18001 con un organismo certificador como SGS. Todo lo anterior indica a una empresa enfocada a los intereses que van a más allá del negocio, si no que rigen una preocupación por el cuidado del medio ambiente, personas y protección de cada uno de los trabajadores. Específicamente poseer una OHSAS 18001 entrega a Teniente una certificación de todo lo dicho anteriormente que corresponde a seguridad y salud ocupacional, de nada serviría tener grandes planes de Calidad de vida Laboral y cursos para esto, si no se tiene una certificación que permite alcanzar todos los compromisos propuestos desde un principio. Finalmente en cuanto a las ISOS 14001 y 9001, se centran respectivamente a la gestión ambiental y la calidad propiamente tal. Lo importante de estas certificaciones es que el resultado de la obtención se ocupa como una herramienta que integra los requisitos de las certificaciones mencionadas y se hace mención a la ISO 26000, ya que esta es una de las más importantes en cuanto a Responsabilidad Social y ofrece las mejores prácticas para que no sólo Teniente, sino que CODELCO ofrezca mejores prácticas en términos de responsabilidad social.

Por último se toma a consideración dos temas: Sistemas de producción y operación y proyecciones futuras.

Para el caso de los Sistema de producción y operación con que cuenta la empresa, se tiene que tomar en cuenta el Sistema Gestión Producción Online. Este sistema es una aplicación que facilita el trabajo que tiene que ver obviamente con el proceso productivo, pero no en términos generales, ya que la información que se obtiene es sobre las operaciones unitarias y procesos de ellas. Es clave para este sistema la captura del dato en la misma fuente, ya que esto indica el éxito o falla del sistema. Es por esto que cada proceso del flujo esta interconectado de acuerdo a como se va cambiando o transformando los materiales a un producto final. Esto es de gran ayuda para cada operario que está trabajando en las distintas plantas, ya que una de las finalidades de este sistema es ver el cumplimiento respecto a lo planificado en informar de manera digital como se está trabajando en las distintas plantas.

En cuanto a las proyecciones de Teniente, se basan netamente en los recursos que poseen CODELCO en su casa matriz y entrega a sus divisiones. Siendo Teniente una de las divisiones más importantes para CODELCO se nombra que el 2012, no sólo tendrá los niveles de producción sino que aumentará los volúmenes del mineral del cobre. Pero todo esto no sólo se basa en proyecciones futuras o entrega de recursos de parte de la Casa Matriz, sino que también de cómo se desenvuelve la empresa internamente. Con todo lo dicho anteriormente desde el desarrollo de la Calidad de vida Laboral, hasta las certificaciones ISOS y OHSAS que posee la empresa, CODELCO al ser el mayor productor de cobre tiene una imagen respetable a nivel nacional e internacional y esto se debe a que la calidad y cantidad de trabajadores llega de muy buena manera, al enfrentar capacitaciones, inducciones y más aún siendo parte de los planes de Desarrollo de Personal, Formación Constante, Evaluación del Desempeño y Remuneraciones. En otras palabras la empresa presenta de principio a fin un plan para cada trabajador, enfocado en su vida laboral y familiar que le permite desarrollar sus labores de la mejor forma.

III.5.2Desarrollo de Carrera.

El plan de Desarrollo de Carrera sirve para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento. Es la anticipación de los movimientos naturales de una organización y cómo deberían ir calzando las piezas para que la empresa conserve su competitividad y las personas que la componen también se desarrollen dentro de la misma. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los trabajadores tienen más clara la dirección de su potencial de crecimiento, si adicionalmente a estas líneas de carrera se añade un perfil definido y competencias necesarias para cada rol el proceso es aún más transparente para aquellos que aspiran un crecimiento exitoso.

Hoy en día las nuevas tendencias involucran una mayor participación del trabajador, las empresas modernas comunican abiertamente las líneas de carrera disponibles y buscan generar el movimiento interno mediante convocatorias también internas, para así generar nuevas oportunidades de aprendizaje para los trabajadores. Asimismo le permiten a cada individuo administrar su propia carrera y promover movimiento lateral como parte del proceso de crecimiento.

Cada trabajador debe desarrollar su propia carrera utilizando las herramientas que la empresa tiene para comunicar sus expectativas y asumir la iniciativa de disminuir las brechas que tenga para lograr lo que desea para sí mismo a nivel profesional. Por ejemplo, si la empresa tiene definidas las competencias por cargo y el trabajador aspira a un cargo determinado puede voluntariamente irse capacitando en aquellas que considera aún no ha adquirido. Otro ejemplo es solicitar retroalimentación permanente al supervisor y no esperar estas reuniones formales que la empresa plantea. Asimismo el trabajador puede estar alerta de los movimientos internos y postular si en caso la empresa tenga la opción. Por otro lado la mejor manera como un empleado puede proactivamente buscar oportunidades es mostrar un adecuado desempeño.

Por otro lado hay que entender que cada uno de los trabajadores son parte del producto final y se tiene que hacer notar dentro de la empresa, ya sea estando presente en reuniones importantes, relacionando o creando una red de contactos interna, aprendiendo de modelos internos exitosos y tener la madurez de identificar las áreas de oportunidad y trabajar en ellas.

III.5.3 Sistema de Gestión del Desempeño (SGD)

El SGD para teniente es una herramienta vital para el proceso no solo de Evaluación del Desempeño de sus trabajadores, sino que también como parte de los cuatro grandes proyectos de la Subgerencia de Desarrollo de Personas. Se nombra repetitivamente los cuatro proyectos, ya que estos son los puntos clave del desarrollo de cada uno de los trabajadores de la empresa, es decir son partes dentro de un gran plan que involucra, el desarrollo profesional, su evaluación, formación y remuneraciones propias de este desarrollo. Es por esto que CODELCO potencia la diferenciación de los distintos desempeños de sus trabajadores para poder vincularlos de manera más efectiva a los planes de formación y compensación.

Las principales conclusiones de trabajo para el desarrollo del SGD son:

- Acompañar a los Jefes en el proceso de evaluación.
- Objetividad y capacitación en habilidades especificas (específicamente en el proceso de realización de los Planes de Desarrollo)
- Diseño de procesos con hitos de control dentro de estos mismos para asegurar la calidad, homogeneidad y discriminación desde un punto de vista Corporativo.
- Impulso de de programas de Gestión del Talento que sean dirigidos a los resultados de la evaluación.
- Existen elementos del Sistema de Gestión del Desempeño que mejoran con el proceso de aprendizaje organizativo, principalmente lo referido a la percepción del proceso mismo y métricas, acelerando así su éxito posterior a través de:
  - Implantación de herramientas de software de apoyo. En este punto se hace un real hincapié, ya que el SGD en sí posee un software propio de almacenamiento de la información de las entrevistas realizadas, pero a su vez se posee la misma información en matrices físicas (información en papel) provocando una dificultad a la hora de evaluar al trabajador. Se dificulta el proceso de evaluación con tantas matrices físicas, ya que de la información de estas se crean las matrices que posee el software.
  - El otro punto es el desarrollo de auditorías al Sistema para una mejor adaptación de las necesidades del usuario del SGD. Como lo fueron las auditorías externas de Thesis consultores y OCT para los períodos 2005 y 2066.
- Algunas área de trabajo que pueden tener menos aceptación a nivel organizacional tienen un foco excesivo en las métricas de medición, estas áreas deberían incorporar elementos del desarrollo de las personas para ser percibidos de una forma más positiva de parte de los trabajadores.
- Algunas áreas con un foco excesivo en la parte de desarrollo, son percibidos como poco trascendentes. Es por esto que es recomendable unir o complementar su función dentro de la organización con vínculos a políticas de Recursos Humanos como lo son las compensaciones, carreras profesionales etc.

En términos de la calidad de la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño una de las principales consideraciones o recomendaciones consiste en incorporar métricas y revisiones periódicas que hablen no sólo de la cobertura del sistema si no que de la calidad de los procesos involucrados, en las metas corporativas relacionadas con el SGD. Esto es asegurar que los compromisos adquiridos por los trabajadores estén relacionados con los objetivos corporativos, de modo que la utilización de los espacios formales de participación aporte efectivamente en mejorar el alineamiento de las personas. En este sentido, deben elaborarse estándares de calidad de compromisos, que indiquen cómo describirlos, qué elementos incluir en las métricas de manera de que estas sean medibles objetivamente, así como pautas con mínimos de cumplimiento para asegurar que los espacios formales de participación sean utilizados adecuadamente.

Es también recomendable mejorar el funcionamiento del sistema de información que se utiliza para gestionar el ciclo del desempeño. Para que pueda ser realmente utilizado como herramienta de gestión debe mejorarse la calidad de la información respaldada.

Se debe incluir:

- La fecha de cierre de cada etapa.
- Una distinción entre el cierre de cada etapa y la realización de reunión durante la misma.
- La identificación de quienes ingresan al sistema de modo de poder diferenciar si la información ha sido ingresada por los trabajadores o los administradores de línea. Esto último de modo de asegurar de que no se ingresen cierres que no hayan sido realizados adecuadamente para lograr metas en términos de cobertura.

En términos de impacto, se debe mejorar el sistema de consecuencias asociadas a la participación y resultados del SGD de modo que existan beneficios asociados a los desempeños individuales. Esto significa adecuar los elementos actualmente en uso, como los convenios de desempeño que asocian bonos por resultados a las áreas, y relacionarlos con resultados individuales del Sistema de Gestión del Desempeño, o bien generar otras instancias que entreguen recompensas y tal vez sanciones según corresponda. Junto con ello, se hace necesario realizar una calendarización que permita el funcionamiento armónico de los sistemas involucrados. A la fecha la gerencia corporativa de Desarrollo de las Personas no ha establecido plazos fijos debido a diferencias divisionales, por lo que se deben establecer calendarios para cada División que incluyan:

- Fechas de Convenios de Desempeño Divisional y de áreas.
- Plazos de elaboración de Plan de Formación Anual.
- Plazos de entrega de información a Movilidad.

Si bien es un paso importante el que el SGD se encuentre operativo ya más de 7 años, resulta crítico mejorar su funcionamiento de manera sustancial, ya que una vez que los usuarios lo relacionen con un trámite sin mayores repercusiones, será muy difícil lograr una implementación de calidad, y se habrá perdido una herramienta que ha probado ser muy útil en otras organizaciones.

Capítulo IV: Conclusiones

La administración correcta de los recursos de una empresa, no siempre es una labor fácil. Sin embargo a través de de la evolución de éste concepto se muestra que existen diversas herramientas para poder administrar y controlar la gestión de las empresas. La evolución de las organizaciones ha impulsado el surgimiento de un profesional apto y adecuado al contexto en que se desarrolla, este es el administrador. Es por esto que la administración se basa netamente en las habilidades que se obtienen por el conocimiento y la exploración de los campos en que se desenvuelve el trabajador.

Administrar es conseguir que las labores se desarrollen de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración se da en todo tipo de organizaciones y su tarea consiste en interpretar los objetivos de la empresa y traducirlos en acción empresarial mediante la planeación, organización de la dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas de la empresa para conseguir los objetivos.

Frederick Taylor (1911) realizó diversos aportes en este ámbito, ya que fue el creador de lo que se llamo la administración científica, un ordenamiento minucioso de los tiempos y ritmos del proceso productivo. Pero la administración científica tuvo repercusión directa sobre las relaciones de los trabajos, ya que este enfoque quita al trabajador la posibilidad de decidir la planeación, organización y el control de su propio trabajo. A medida que evoluciono la administración aparece un nuevo enfoque que revoluciona el concepto, este es el enfoque humanístico dando énfasis en las personas que trabajan o participan. De este enfoque nace la Escuela Humanística de la Administración con su mayor impulsor Elton Mayo. En el proceso de evolución de la administración se llega a un año bastante importante para el centro de esta tesis, y que es a partir del 1980 en adelante surge la Escuela de Administración Estratégica, que según Henry Mintzberg tiene dos enfoques que justifican el análisis y posterior estudio de esta tesis y caso aplicado. Estos enfoques son el normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, por otro lado esté el enfoque descriptivo que trata de cómo se forman las estrategias y suponen que las fases de formulación y ejecución interactúan y se crean.

Centrando la teoría con el desarrollo del caso se une en la línea explicativa de esta tesis que CODELCO posee una estructura de administración estratégica y no científica, esto se puede comprobar por la existencia de un área de Recursos Humanos bastante potente en todas sus divisiones y específicamente en donde se desarrolla el caso: La División El Teniente. Son diversos los conceptos que se interrelacionan con la explicación del caso y dentro de los dos enfoques descritos por Mintzberg (1980), se muestra claramente en CODELCO y específicamente en sus RRHH, existen las herramientas aptas para poder elaborar una estrategia adecuada y alineada con la "filosofía" de la empresa (dentro del enfoque normativo) y no sólo con la existencia de la herramienta de la Evaluación del Desempeño. Todo esto dentro del marco de la Gerencia Corporativa del Desarrollo de las Personas. Por otro lado en cuanto al enfoque

descriptivo de cómo se forman las estrategias, se formulan, se ejecutan y crean, esta de manifiesto en la existencia de la Subgerencia de Desarrollo de las Personas, que se preocupa de todos estos ámbitos, ya que es la Gerencia encargada de promover todas las políticas aptas para el desarrollo y mantención del equipo humano de alto desempeño y comprometido con la empresa, es decir enfocado a la estrategia de CODELCO. La Subgerencia del Desarrollo de las Personas es de vital importancia para la creación de las políticas y normas ya descritas, ésta área específicamente está encargada del diseño y apoyo de la implementación de un sistema integrado de Recursos Humanos, es decir esta encargado en otras palabras del enfoque descriptivo según Mintzberg (1980).

La administración también se ve como un proceso, según Fayol (1916) se compone de diversas funciones que permiten a la empresa elaborar los planes para realizar una buena gestión. Estas funciones tales como Planificación, organización, dirección, coordinación y control están presentes en la gran mayoría de las empresas y por supuesto en CODELCO. Esto da el paso para una buena administración de las empresas, es decir para tener un área de Recursos Humanos muy desarrollada en la empresa.

La utilización de nuevas tecnologías en el mundo y dentro de las empresas sigue creciendo y es necesario invertir en ellas y no sólo en las herramientas, sino que también en las personas que serán las responsables de estas herramientas. Es por esto que se hace necesario llevar a cabo una adaptación entre las herramientas y la administración. De esta forma se deja en evidencia que otro de los puntos favorables que tiene CODELCO son el desarrollo de estas tecnologías y herramientas necesarias para la realización de labores en la empresa. Una de estas herramientas tecnológicas es la aldea minera y que en resumen envuelve todo lo relacionado con la calidad de vida laboral, seguridad industrial, sistemas de calidad, etc. Las herramientas están a la mano de tal forma que se realizan diversos programas dependiendo del área en que se trabaja, esto claramente puede ser característico de muchas empresas, pero el enfoque es el desarrollo de los Recursos Humanos, ya que las funciones de la administración descritas anteriormente se ven reflejadas en todos estos programas y herramientas que entrega la empresa para cada uno de sus trabajadores. Uno de los sistemas importantes es el sistema de producción y operación, ya que se desarrolla de manera online con todos los datos de los trabajadores en las diferentes plantas de producción y permite llevar un conteo mucha más fácil y ordenado para los trabajadores y los supervisores poder llevar bien la cuenta de la producción mirando siempre las metas organizacionales o divisionales. Con todo esto se explica que los Recursos Humanos dentro de las empresas son indispensables y se desarrolla de la mejor manera en la empresa, ya que dentro de los puntos de mayor importancia de los Recursos Humanos está el de ser un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo del personal y trabajo de los empleados. Cabe destacar que la utilización de las diversas herramientas, como el sistema de producción, Aldea Minera y Sistema de Gestión del Desempeño como las más importantes, son el nexo o el llamado puente entre las necesidades concretas de la empresa y las necesidades de satisfacción del personal, ya que cada una de estas herramientas presentan para el trabajador y la empresa tener

áreas de apoyo para el logro de los objetivos y también poder evaluar en términos de resultados cuantificables estos objetivos en pro de seguir con la "filosofía" de la organización.

Dentro del contexto de la administración de los Recursos Humanos, es importante destacar el papel que desarrolla este ámbito en la empresa.

Durante muchas décadas, las responsabilidades como selección, entrenamiento y compensaciones fueron consideradas funciones básicas que constituían el área históricamente conocida como Administración del personal. Estas funciones se llevaban a cabo sin tomar muy en cuenta su relación mutua. Desde esta visión limitada surge lo que ahora conocemos como Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos (ARRHH), según Idalberto Chiavenato (2001) representa la extensión más que el rechazo de los requisitos tradicionales para dirigir al personal en forma efectiva. Es necesario tener conocimientos y comprender diversas funciones de personal para llevarla a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización. Es esencial estar conscientes de las limitaciones económicas, sociales y legales para el desempeño de dichas funciones.

La ARRHH, reconoce la interacción dinámica entre las funciones de personal y los objetivos de la organización. Reconoce que la planeación de Recursos Humanos debe estar coordinada muy de cerca con la estrategia organizacional y otras funciones relacionadas con la planeación. El esfuerzo se dirige a lograr las metas de la organización. El área de ARRHH ha alcanzado su estado actual después de años de progreso lo cual supone un desarrollo evolutivo.

El proceso de ARRHH, es vital para seguir el lineamiento de estas conclusiones, porque dentro de todos los procesos que existen son dos los más importantes para esta Tesis como lo son: El Desarrollo del personal, y su Desarrollo de Carrera y La Evaluación del Desempeño.

Dentro del desarrollo de los Recursos Humanos Gary Dessler define este proceso como *"Cualquier intento de mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la importación del conocimiento, cambio de actitud o mejoramiento de habilidades".* Siendo este un proceso dinámico y sistemático. Definitivamente es lo que se emplea en CODELCO, no sólo por tener un Plan de desarrollo de Carrera, si no que por la estructura que éste posee, ya que dentro de los elementos que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar el plan están: Estructura organizacional, nomina del personal, Evaluación del Desempeño, necesidades de la empresa, inquietudes del personal y potencial del individuo.

El Desarrollo de la Carrera Profesional es un proceso continuo de fijación de metas y también de autoevaluación. Está determinada por las necesidades de cada uno de los individuos, las cuales son variables y dependen de la ambición y capacidades de los mismos.

Las empresas cuentan con tres factores fundamentales: Tierra (que engloba tanto la tecnología como el lugar de trabajo), capital (se refiere a los recursos monetarios con los que se compraran las herramientas necesarias de trabajo) y, el más importante, el trabajo (que engloba al Recursos Humano, ya que sin él no se podría llevar a cabo de manera correcta la producción). El éxito de las empresas está determinado por la eficiencia de este último, y para que se logre la eficiencia entonces habrá que mantener motivados a los empleados.

Para que el empleado pueda desarrollarse profesionalmente según Esthela Galvan Vela (2009) es necesario: que explore su entorno, es decir, todas las posibilidades a su alcance; que complete su autoevaluación y comprobación de la realidad; que cree una visión de su carrera profesional y que elabore un plan estratégico para ella; pero sobre todo, debe hacerse valer.

Siguiendo la línea explicativa de Esthela Galvan Vela (2009) dentro del modelo corporativo de Desarrollo de carrera en CODELCO se define también como un proceso formal, sistemático y dinámico, que procura la planificación, seguimiento, evaluación y lo más importante una retroalimentación del desarrollo y desempeño de cada trabajador.

El área de Recursos Humanos tiene un rol clave sobre el Desarrollo de Carrera, porque debe de crear una plataforma adecuada para que todo el proceso se realice. Específicamente la subgerencia de Desarrollo de Personas es quien lleva a cabo el proceso de evaluación, capacitación de los evaluadores y hace el seguimiento del cumplimiento del mismo, asimismo es quien se reúne con la dirección de la empresa para identificar a los talentos claves y más importantes de la organización y diseña los planes de retención respectivos. Verifica la calidad de los planes de desarrollo y lidera el proceso de desarrollo de líneas de carrera y principalmente es quien mantiene todo este proceso vivo. El Desarrollo de Carrera al estar dentro de la Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas, específicamente en la Subgerencia de Desarrollo de Personas se encuentra alineado con el objetivo de esta misma, el cual trata del diseño y apoyo de un sistema integrado del Desarrollo Humano punto clave, ya que contribuye a darle un valor agregado a la empresa, en donde su estructura está presente en la cadena de valor junto a todas las competencias asociadas a esta.

La identificación de las competencias y las brechas que existen en ella son fundamentales para el desarrollo individual de los trabajadores de la empresa y al ser CODELCO la gran empresa minera Chilena y a nivel mundial, los trabajadores tienen que ser capaces de enfrentar tal desafío de la mejor forma, aportando con todas esas capacidades y aún más guiarlas en pro de los valores y estrategias de la empresa.

Es muy importante que en la empresa existan políticas transparentes de Desarrollos de Carrera, ya que las oportunidades que se presentan deben ser igualitarias para todo el personal. El potencial que tiene cada trabajador debe determinarse de manera exacta, ya que el modelo de las estructuras que apoyan el Desarrollo de Carrera funciona de manera conjunta e integrada. Otro de los puntos realmente importantes dentro del Desarrollo de Carrera de CODELCO es tener la capacidad de liderazgo en la

supervisión, ya que el modelo en sí requiere de esta capacidad para asumir un rol de tutor o guía que pueda presentar el Desarrollo de Carrera y por otro lado desarrollarse el mismo. Es por esto que es responsabilidad de los demás líderes de la organización cumplir con el proceso con seriedad y calidad, brindándole a cada trabajador el tiempo y consejo necesario así como el ejemplo necesario para que puedan observar y aprender de solo ver el profesionalismo de sus propios jefes. Finalmente el rol del empleado es tomar su desarrollo profesional en sus propias manos, es decir, asumir con pasión que su crecimiento es su responsabilidad.

Haciendo una aproximación de las siguientes conclusiones la Evaluación del Desempeño es necesaria para diseñar un plan de carrera. Sin haber determinado quiénes son los colaboradores más destacados, cuáles son las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo o cuál es el potencial de cada quien, no se puede hacer un plan de carrera individual. Cuando se tiene claro el desempeño, potencial e intereses de cada asociado se puede esbozar un plan de sucesión y en base a las falencias y futuros retos que tendrá cada persona diseñar un plan de desarrollo para cada quien, es por esto que dentro de los cuatro grandes proyectos de la subgerencia de Desarrollo de personas, existe un feedback positivo, que sin el cual no se podría llevar a cabo ninguno de ellos, ya que es de vital importancia saber quien está haciendo las cosas bien o quien las está haciendo mal.

Debido a todo lo anterior con la existencia de un plan de Desarrollo de Carrera se logra: Mayor motivación de parte del trabajador, menor rotación externa de personal, identificación de nuevos líderes o reafirmación en los que están, y atracción del talento externo con miras al desarrollo futuro como lo es en el caso del Plan Graduados que posee CODELCO.

Para desarrollar un buen plan antes se deben responder dos grandes dilemas, los cuales son, el traer desde afuera el capital humano o desarrollarlo internamente y el tener capacidades futuras o retener el talento. Para contextualizar estos dilemas es necesario recurrir a la teoría, para esto se nombró a Cappelli (2008) que identifica diversos factores a considerar como: Estimar la demanda del talento, analizar las necesidades de la empresa, escasez de oferta en el mercado, bajo desempeño, etc.

Estas interrogantes se responden de la mejor manera en CODELCO, ya que con lo dicho en los párrafos anteriores se entiende que el capital en la empresa se desarrolla a través de los diversos medios o proyectos que posee y se esto se realiza internamente al tener un potente Plan de Desarrollo de Carrera, pero no en su totalidad, ya que con datos de la Memoria 2011 de CODELCO, se desprende que cerca del 39% de los ingresos 2011 fueron obtenidos el mercado y un 61% por personas de la organización, en cuanto a las oportunidades de movilidad.

Por esto mismo también el dilema que plantea Cappelli (2008) de tener o retener el talento pasa por la misma conclusión, ya que el paso de los trabajadores al entrar a la empresa, estos se envuelven a los cuatro grandes planes que tiene la Subgerencia de Desarrollo de las personas, ya que independiente de la actividad de la empresa y el área

en donde se desarrolla el talento siempre existe una "filosofía" que se quiere promover y es ésta es la que se impregna no sólo en la División El Teniente, sino que en CODELCO.

Continuando con el análisis concluyente de esta tesis, se considera el ámbito de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Los procesos de gestión de Evaluación del Desempeño están sufriendo modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los Recursos Humanos y el proceso de Evaluación del Desempeño, así como su adecuación a los nuevos tiempos constituye un gran desafío que las empresas deben afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

Un nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de Recursos Humanos y la Evaluación del Desempeño, especialmente en tres dimensiones: Económica, social y tecnológica. Esta concepción de Recursos Humanos y establecimiento de un sistema de Evaluación del Desempeño, incide en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

El enfoque tradicional de la Evaluación de los Recursos Humanos como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa, Ulrich (1986).

La Evaluación del Desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de las personas.

La disminución de costos, recortes de personal y directrices de la alta dirección no son razones importantes para el cambio. La Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, ya sea formal o informalmente en las organizaciones. Además, una Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. La Evaluación del Desempeño no es por sí misma un fin, sino que una herramienta, un medio para mejorar los resultados de cada labor desempeñada por el factor humano de la empresa.

Los nuevos enfoques del proceso de la Evaluación del Desempeño, por definición deben ser: Adecuados a las condiciones del mercado, íntimamente vinculadas con los planes estratégicos de las empresas, concebidas e implementadas en forma conjunta por los supervisores, centradas en la calidad y el servicio al cliente, orientadas a convertirse en una función estratégica, concebida como unidad de negocios vinculada a resolver las necesidades de las empresas con clientes internos y externos.

Cuando un programa de Evaluación del Desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y

largo plazo. Por lo general los principales beneficiados son el trabajador, el supervisor, la empresa y el entorno organizacional.

Por otra parte tomando en cuenta el factor estratégico en los Recursos Humanos, según Barney (1991), se ha realizado una síntesis de la literatura relativa a los Recursos Humanos y al enfoque de recursos aplicado a su estudio. En este sentido, se ha justificado el valor estratégico de los Recursos Humanos al observar que los trabajadores pueden constituirse en escasos, valiosos, con pocos sustitutivos y difíciles de imitar; no obstante, esta última característica está asociada irremediablemente a la existencia de equipos de trabajo, ya que la ventaja que proporciona el factor humano se deriva de la generación de capacidades basadas en el conocimiento.

Asimismo, basándose en una revisión de la literatura, se ha justificado la importancia de contar con personal suficientemente motivado e implicado con la empresa. En este punto es donde toman relevancia las prácticas de Recursos Humanos como medio para conseguir tal fin. En este sentido Wright (1999) ha puesto de manifiesto que las rentas superiores se consiguen a partir de grupos integrados de prácticas y que la mera implantación, si no tiene una lógica interna, puede generar resultados contraproducentes. Ello puede explicar en parte el fracaso de muchas empresas que adoptan las denominadas prácticas de alto rendimiento, sin experimentar mejora en sus resultados o incluso sufriendo una pérdida de competitividad.

Las estructuras y procesos deben diseñarse para permitir a los trabajadores influir sobre su trabajo y generar una ventaja a nivel agregado, como consecuencia de compartir el conocimiento específico que poseen, y desarrollar habilidades y comportamientos fruto de las prácticas que se han puesto en marcha. Si las empresas no permiten a los trabajadores contribuir con sus ideas y sugerencias pierden la ventaja asociada a las habilidades y motivación de los mismos. Por tanto Cappelli y Singh (1992), mencionan que las empresas deben asumir que: (1) los resultados de las inversiones en Recursos Humanos son observables a largo plazo, lo que puede difuminar en parte su contribución al éxito empresarial y (2) en el corto plazo, la tarea de la empresa debe ser plantear un conjunto integrado de prácticas que modifiquen la percepción de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndola en una fuente de oportunidades no sólo a nivel directivo o de accionistas, sino también para los propios trabajadores.

No obstante, y como reconoce en su trabajo Kamoche (2001), es irrealista pensar que todos los trabajadores son potenciales creadores de core competencies. De hecho, algunos autores han observado la coexistencia de estrategias de Recursos Humanos opuestas: por una parte, se propugna la implicación de los trabajadores en la empresa, fomentando la polivalencia y participación, junto con la amenaza de despidos, regulaciones de empleo y precariedad del puesto de trabajo. Ello no supone contradicción alguna a la hora de gestionar los Recursos Humanos, sino más bien el hecho de asumir la necesidad de tratar independientemente a los diferentes grupos de trabajadores que integran la empresa. De ahí surgirán dos tipos de estrategias de Recursos Humanos que Locke et al (1995) define como estrategias de valor añadido y

estrategias de ahorro en coste. Las primeras tratan de potenciar el conocimiento, habilidad y autonomía de los trabajadores y las segundas tienen como objetivo reducir costes de producción, particularmente los laborales, en aras a diferenciar la empresa de sus competidores a través de precios más bajos en sus productos o servicios.

Así, la Teoría de Recursos y Capacidades (Kamoche 2001) puede quedarse en un argumento puramente teórico si no se tiene en cuenta que para que los Recursos Humanos sean estratégicos, los mandos intermedios deben formar parte del proceso de formulación de la estrategia y participar en la toma de decisiones. Ellos poseen mejor información para determinar las habilidades de cada subordinado y diferenciar entre los Recursos Humanos estratégicos y el resto del personal en la empresa.

Esto por esto que se pone de manifiesto la necesidad de incluir al departamento de Recursos Humanos en el proceso de toma de decisiones, dado su papel privilegiado respecto a la información que tiene sobre el personal de la empresa para determinar (1) qué recursos o combinaciones de recursos deben ser potenciados para generar valor agregado y (2) qué prácticas o conjuntos de prácticas deben ser puestas en marcha para potenciar dichos recursos.

Debido a que el Plan de Desarrollo de Carrera y la Gestión Estratégica de Recursos Humanos necesitan de un buen plan de evaluación del Desempeño, son sobre esta herramienta las conclusiones siguientes.

Toda organización desea alcanzar el éxito, este dependerá de cómo se comporte su Recurso Humano, es decir, el desempeño de su personal, y la mejor manera es aplicar una Evaluación del Desempeño al personal administrativo.

La motivación es de gran importancia en el desempeño, ya que esta decidirá cómo va a comportarse una persona en determinado momento, la evolución del desempeño se fundamenta en las necesidades de los trabajadores, no solo enfocados a nivel de las recompensas extrínsecas, que son un agente motivador por naturaleza, sino a nivel de las debilidades que presentan y de los correctivos que se aplicarán para minimizarla. Las necesidades de adiestramiento que el trabajador manifieste, se determinaran con la aplicación de la Evaluación del Desempeño.

La globalización presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los Recursos Humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo los factores que pueden descarrilar los esfuerzo de cambio son: Incapacidad de articular una visión clara de lo que debiera ser la función de Recursos Humanos, poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de las gerencias medias, imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales, descuidar las creencias y valores de la gente, falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio, intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo y ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos están viviendo la angustia de una transformación radical. Dicho en pocas palabras, se está volviendo esencial para el logro de ventajas competitivas tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo con que cuentan las organizaciones. En esta concepción, el área de Recursos Humanos tiene la oportunidad de participar como agente de cambio en la formulación de estrategias que permitan el mejor funcionamiento de la empresa de forma competitiva y en el desarrollo de la misma. La Gestión de Personas en esta concepción y las personas mismas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimiento, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

El enfoque presente hoy en día en los Recursos Humanos contienen aspectos como: Alta calidad; productividad; satisfacción del cliente, relación de los Recursos Humanos con la estrategia de la organización, captar gente calificada, retener gente calificada, conformar una fuerza de trabajo flexible, estructurar una fuerte cultura organizacional, alcanzar índices de satisfacción altos y procesos de gestión de Evaluación de Desempeño en escenarios competitivos, desarrollo y entrenamiento gerencial y tener un buen lugar de trabajo.

Con el desarrollo tecnológico antes mencionado, el impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: La gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas proviene de las personas que en ellas trabajan. Son las personas las que mantienen y conservan el statu quo y son ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá.

Las personas al ser el activo más importante de las organizaciones hoy en día introducen una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, es por esto que la administración de Recursos Humanos debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa del recurso a través de la implementación de diversas actividades necesarias para seleccionar, mantener el personal y evaluar su desempeño.

Al tomar en cuenta los Recursos Humanos como factor decisivo y un activo realmente importante en toda organización, se deben implementar políticas bien definidas para la Evaluación del Desempeño y así detectar las falencias que se presenten en las empresas, con el fin de alcanzar los cambios esperados en la estructura y funcionamiento.

Es relevante dejar expresado que la Evaluación del Desempeño juega un papel fundamental en las empresas, sobretodo en CODELCO, ya que a través de ella se puede determinar cuál es el trabajador o personal más competente para desarrollar actividades coherentes al cargo que poseen.

Es recomendable que las organizaciones en general, a través de los Recursos Humanos, mantengan su implementación de políticas, desarrollo de planes de Evaluación del Desempeño y funciones de cada área de las organizaciones para que

deleguen la responsabilidad de la aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño y ejecución a la persona más idónea, como lo son los supervisores directos, ya que son ellos los que están en contacto directo con sus subordinados o empleados. Además se debe aplicar mecanismos de evaluación a través de formularios de fácil comprensión. Este método no puede quedar solamente a responsabilidad de los trabajadores, ya que se deben analizar en conjunto con los supervisores y encargados del sistema en las empresas.

Netamente hablando del método con toda la información recopilada se desprende que CODELCO posee un modelo bastante peculiar, quizás como un mix de varios métodos, como lo es en el caso más puntual que es el de Gestión por competencias. Como éste método se divide en evaluaciones basadas en el pasado y futuro, la que más se acerca al SGD es la Escalas de Puntuación, ya que esta se basa en que el evaluador debe conceder una evaluación del desempeño del trabajador en base a cierta escala, escala que posee el SGD con notas de 1 a 5 y un concepto asociado a cada nota. Estas notas también poseen un rango por ejemplo: 1 a 1,9; 2 a 2,9; etc. Esto demuestra cierta continuidad en la escala de medición, ya que no es tan perceptible y mantiene los conceptos asociados a los rangos descritos, pero como desventaja presenta una característica propia de la mayoría de las evaluaciones, que son bastantes subjetivas y tienden a no reflejar la realidad, ya sea porque son muchos los evaluados y no hay control sobre quienes hacen en realidad sus tareas. Por otro lado lo que puede quitar la subjetividad del método es la Administración por objetivos, método que se desprende desde la Etapa de Planificación, que es en donde más énfasis se da en el proceso, junto a la dupla supervisado-supervisor. Además uno de los errores más comunes que presenta la Evaluación del Desempeño del SGD, es el de la Tendencia central. Por otro lado en donde si hay un seguimiento constante es en el ámbito del Desarrollo Personal, ya que los compromisos que existen son mucho más objetivos y realistas.

Para dar cuenta de avances en el campo de la Gestión del Desempeño se toma como base a Samuel E. Culbert con su artículo *"Get rid of the performance Review"* [27] (2008). Culbert (2008) señala que atrás del argumento respecto a que la evaluación del desempeño ayuda a los colaboradores a saber en qué pueden mejorar, se encubre una estrategia de intimidación con la que en realidad el jefe busca sostener su autoridad y apuntalar su poder. Siendo por demás un movimiento totalmente innecesario, dado que el jefe tiene la autoridad con evaluación o sin ella; provocando sin necesidad efectos adversos.

En una evaluación tradicional del desempeño, realizada de manera unidireccional por el jefe, se enfrentan dos marcos de referencia distintos. El jefe enfoca la mejora del desempeño; pero bajo la mesa busca apuntalar su autoridad, mientras que el colaborador enfoca asuntos tales como su mejora salarial y el progreso de su carrera. El jefe piensa en fallas y limitaciones mientras el colaborador cree que está negociando su

[27] Get rid of the performance review "How companies can stop intimidating, start managing- and focus on what really matters, Samuel E. Culber con Lawrence Rout, 2008

sueldo. La relación es la de danzantes que escuchan diferentes ritmos musicales. El clima de crítica y autoridad fácilmente hace surgir rutinas defensivas.

Se sostiene que la evaluación del desempeño no determina el incremento salarial. Éste está determinado por las fuerzas del mercado y el presupuesto, factores frecuentemente fuera del control de ambos: el jefe y el empleado.

El autor señala que las evaluaciones caracterizadas como objetivas siempre son subjetivas: están basadas en la opinión de alguien. Las opiniones cambian dependiendo de quién las emite; por ejemplo, es frecuente que la opinión respecto a un trabajador cambie radicalmente cuando cambia el jefe. Lo que queda oculto es cuáles son las motivaciones del evaluador. El decir que una evaluación es objetiva hace caso omiso de lo que todos sabemos: lo que vemos depende de dónde estoy parado y de qué busco. Incluso cuando las evaluaciones son emitidas anónimamente bajo premisas de un sistema de evaluación de 360 grados, fácilmente se convierte en un mecanismo para apuntalar las propias agendas políticas sin cuestionar los motivos y prejuicios del evaluador.

Culbert (2008) sostiene que es inmoral el mantener el juego de que la evaluación anual mejora los resultados organizacionales cuando claramente es justo lo contrario. En vez de motivar a la gente conduce a la desesperanza y al cinismo. En vez de estimular la efectividad organizacional lleva conversaciones de pasillo que reducen el tiempo dedicado a actividades productivas. En vez de promover la apertura, la honestidad y la franqueza generan conversaciones falsas en vez del interés común.

La alternativa a la evaluación de desempeño tradicional es el avance del desempeño. La tarea del jefe es guiar, ser mentor y tutor, asistir y apoyar en todo lo necesario para que el colaborador se desempeñe exitosamente. Es por ello que el jefe es directamente responsable por el desempeño de su gente. Por eso es terrible la práctica de personal que es despedido mientras los jefes son promovidos. Los avances de desempeño son sesiones para identificar áreas de oportunidad de mejora. Ocurren durante el proceso y no al final. Son sesiones con una orientación de resolución de problemas en las que se dialoga sobre cómo, como equipo, se va a trabajar en conjunto de mejor manera de como se ha hecho en el pasado. La sesión de avance del desempeño se enfoca en el futuro, no el pasado, y en lo que yo necesito de ti como colega para lograr lo que en conjunto se propone.

Culbert (2008) declara que el reemplazo de las revisiones de desempeño por avances de desempeño promueve la conversación abierta y genera la colaboración dado que el énfasis es sobre la revisión de los que la dupla jefe-colaborador logra de manera conjunta. Señala el autor que la unidad que debiera ser hecha responsable es esta dupla y no las personas de manera individual.

Es necesario incorporar un sistema que sustente la autoridad; pero que promueva la confianza en vez de la intimidación. La mejora sigue siendo una responsabilidad de cada individuo ya que yo sólo puedo mejorarme a mí mismo; no puedo, por más que lo desee, lograr que los demás mejoren. Lo mejor que se puede hacer es generar una relación de confianza en la que los colaboradores busquen ayuda y retroalimentación cuando lo necesiten. Culbert (2008) dice que el reemplazar la revisión anual por avances de desempeño es un paso necesario y positivo para lograrlo.

Por lo tanto se puede concluir que al tomar en cuenta los Recursos Humanos como factor decisivo y un activo realmente importante en toda organización, se deben implementar políticas bien definidas para la Gestión del Desempeño y así detectar las falencias que se presenten en las empresas, con el fin de alcanzar los cambios esperados en la estructura y funcionamiento.

Es por todo esto que es recomendable que las organizaciones en general a través de los Recursos Humanos, su implementación de políticas, desarrollo de planes de Evaluación del Desempeño y funciones de cada área de las organizaciones, deleguen la responsabilidad de la aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño y ejecución a la persona más idónea, como lo son los supervisores directos, ya que son ellos los que están en contacto directo con sus subordinados o empleados. Además se debe aplicar mecanismo de evaluación a través de formularios de fácil comprensión. Este método no puede quedar solamente a responsabilidad de los trabajadores, ya que se deben analizar en conjunto con los supervisores y encargados del sistema en las empresas.

El concepto de que las personas son la fuente clave de una ventaja competitiva no es un concepto antiguo, sino que se comienza a mencionar con Hall (2004) tomando en cuenta que la Gestión del Desempeño es una palanca para quienes trabajan en Recursos Humanos. Sin embargo la Gestión del Desempeño ha llegado a significar más que un conjunto de prácticas singulares que se enfocan a medir y adaptar el desempeño de los trabajadores Den Hartog (2004). Tomando en cuenta lo anterior cabe mencionar que los administrativos trabajan en conjunto con sus empleados de la definición de expectativas, medición y evaluación de resultados. Esto se da de manera de mejorar el éxito organizacional.

La administración del desempeño involucra la declaración de objetivos corporativos, departamentales, de equipo e individuales, el uso de sistemas de valoración o Evaluación del Desempeño, esquemas apropiados de compensaciones, planes de entrenamiento y desarrollo, comunicación, retroalimentación, coaching y planificación individual de carrera. Según esto Taylor y Pierce (1999) identifican 4 características comunes de los Sistemas de Gestión del Desempeño, los cuales son: (1) Es aplicado solamente a empleados administrativos y/o profesionales en la organización. No se aplica a no profesionales ni a operarios. (2) Incluye una sesión inicial de planificación del desempeño/establecimiento de objetivos, en la cual los empleados y sus superiores inmediatos toman acuerdo en resultados de áreas clave del trabajo del empleado,

establecen de manera cooperativa objetivos de desempeño (de tipo resultado) en esas áreas, e identifican los medios para medir el progreso y alcance del logro de ellos. (3) Incluye el entrenamiento tanto del trabajador como del supervisor. (4) Requiere que los superiores inmediatos realicen evaluaciones globales tentativas cada año, basándose en el logro de los objetivos tipo resultado.

Al realizar un cruce de información de lo anterior y sobre que implica el ciclo del SGD, se puede decir que: En términos de aplicación el punto uno es exactamente igual, ya que a los trabajadores que se aplica el SGD son los de categoría Rol A y Rol B, siendo el primero el Rol de los profesionales y el segundo el de los empleados. También incluye la fase inicial de Planificación y de hecho es la fase en donde más énfasis se pone en el SGD. El punto tres es otro de los puntos en común que se identifica en la teoría y en la práctica del Sistema de CODELCO. Por último cabe destacar que existe en el SGD la instancia de las evaluaciones anuales, llevadas a cabo en base a la Gestión por competencias y Escalas de puntuación. Este proceso en sí es una entrada más del ciclo y su funcionamiento depende de cada una de las fases del ciclo.

En términos de implementación Den Hartog (2004) expresa que un Sistema de Gestión del desempeño debe incluir: El acuerdo de las expectativas y objetivos de desempeño, realizar una revisión formal del progreso y evaluar el ciclo completo.

Tomando en cuenta lo anterior, se hace referencia a sobre qué implica el ciclo del SGD. Este ciclo en funcionamiento implica: Acuerdo de metas y compromisos, retroalimentar, y guiar permanentemente el desempeño y medir los resultados del ciclo. Dicho esto y con todos los argumentos teóricos mostrados y comparados con la forma del SGD se puede concluir que: Tomando en cuenta lo analizado tendría muchas más relevancia y real importancia en las conclusiones de esta tesis en el sentido de validar la hipótesis propuesta de que *"Los fundamentos teóricos de la Evaluación del Desempeño son la base para el Sistema de Gestión del Desempeño de CODELCO"*, si estuviéramos hablando de que son los fundamentos teóricos de la Gestión del Desempeño la base del SGD de la empresa. Y explicando también que desde el 2004 ya no existen las Evaluaciones del Desempeño Divisional, modificadas por la nueva Gestión del Desempeño con su SGD en CODELCO.

Además la Gestión del Desempeño está ligada más a los objetivos del negocio, enfatizando los procesos, orientado a largo plazo, integrando resultados y competencias con acciones de mejoramiento. También se deja en claro en la descripción del SGD en CODELCO que se gestiona un ciclo de mejoramiento continuo del desempeño donde se distinguen tres fases: La Planificación del desempeño, el Seguimiento o tutoría de los compromisos fijados en la fase de planificación y la Evaluación del Desempeño, que sirve como *input* para la siguiente fase de planificación. En este sentido, el sistema se entiende como un sistema de "gestión" porque implica un énfasis no sólo en la fase de evaluación, sino que en cada una de las etapas del sistema, poniendo gran importancia a la fase de la Planificación.

Es por todo esto que el desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados y al mismo tiempo permite refutar la hipótesis esta tesis.

Con todo esto y lo anterior ya explicado, se deja al final las conclusiones el análisis del objetivo general de esta tesis para comprobar que realmente la Herramienta de la Evaluación del Desempeño es un aporte para éste ámbito. El capital humano es lo más importante y lo que motiva la realización de este análisis, pero no siempre este recurso tan valioso para la empresa está presente para desarrollar los lineamientos estratégicos de la empresa o más bien para seguir con la "filosofía" de la organización. Este recurso a veces es escaso, pero existen diferentes herramientas para poder por un lado activarlo o desarrollarlo dentro de las empresas. Es por esto que aparece el concepto de Desarrollo de Carrera que puede abarcar, la Evaluación del Desempeño y La Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Esto se debe al buen funcionamiento de las políticas de las empresas y desarrollos de planes en pro de la organización, como lo es en el caso de CODELCO. Con una fuerte Subgerencia del Desarrollo de las Personas, la empresa permite a sus trabajadores realizarse de la mejor forma y contar con todas las posibilidades y herramientas para que el capital humano pueda desenvolverse de la mejor manera y más aún de desarrollarse como se debe.

Todo esto permite desarrollar de manera acabada todos los objetivos específicos propuestos para esta tesis, pero cabe destacar que tal como se describió en el objetivo general que trata de, *"Analizar el aporte de la Herramienta de la Evaluación del Desempeño en la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, específicamente en la industria Minera, caso CODELCO Chile"*, se cumple dentro del campo de estudio que es la industria de la Minería, pero sí y sólo si hay avances de desempeño y se dejan las revisiones por una gestión más acabada de los recursos y acorde a sus metas. Dentro de CODELCO Chile se cumple de manera que la herramienta de la Evaluación del Desempeño es parte o una entrada del Sistema de Gestión del Desempeño, que integrada a los otros proceso como planificación y entrevistas, inmersos en los 4 grandes planes de la Subgerencia del Desarrollo de las Personas, se complementan entre sí y funcionan bajo un solo fin. Pero cabe destacar que si estas Evaluaciones del Desempeño no evolucionan junto con su concepto y no es utilizada de la mejor forma, esta herramienta pasa a ser un sistema más de control que de gestión misma en los Recursos Humanos. Debido a esto y con todo lo anterior comprobado, se reafirma la conclusión de que la hipótesis planteada se debe refutar, ya que la Gestión del Desempeño, es tratada como Gestión, no sólo por un alcance de nombre en el sistema regente de esta empresa (SGD), sino que se trata la Gestión del Desempeño como herramienta esencial y base para el aporte de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos contemporáneos.

Por otro lado dentro de CODELCO el SGD, pese a ser una herramienta potente dentro de la organización, ésta no está tan definida ni desarrollada en su totalidad, ya que al ser tantos los evaluados es un poco confusa la realización plena de este sistema. Además al tener dos medios para realizarlo, es decir de manera física (papel) y en una base de datos en su intranet, se produce una confusión de los evaluados y los que faltan por evaluar. Es por esto que es recomendable en todo sentido una automatización mucho más desarrollada para evitar todos estos problemas que hacen de este buen sistema, sólo

un sistema de control y no un sistema de Gestión para mejorar la eficiencia de cada una de las labores realizadas por los trabajadores en pro de las metas a nivel organizacional.

También se considera que quizás al no tener un área visible o explicita de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, es bastante difícil definir los presupuestos para el buen desarrollo de las herramientas tan vitales para una empresa de la Gran Minería como lo es CODELCO Chile. La existencia de un área o sub área dentro de los mismos Recursos Humanos, hace mucho más fácil la entrega de indicadores de gestión para que se puedan desarrollar de mejor manera todas las estrategias propuestas desde un principio. En el caso de la empresa en cuestión ésta función la desarrolla de manera implícita (por nombre) la Gerencia Corporativa de Desarrollo de las Personas, que con sus cuatro grandes planes abarcan en su mayoría todas estas problemáticas dentro de la empresa, específicamente en la Subgerencia de Desarrollo de Personas y así queda en manifiesto que a veces las etiquetas de las áreas de trabajo tienden a marcar las áreas, pero en tiempos modernos y adecuados al contexto, ya no todo se basa en lo teórico y como se dijo de un principio la administración y netamente la administración de Recursos Humanos esta en un constante cambio o evolución y estos cambios generalmente son para el beneficio de las empresas, su crecimiento y logro de la "filosofía" organizativa.

IV.1 Conclusiones a venir

Debido a que la conceptualización de un Sistema de Gestión del Desempeño se basa en estudios muy agregados a nivel industrial y en teoría sicológica a nivel individual, no existe evidencia cuantitativa de las magnitudes de los efectos de los procesos intermedios ni de su real causalidad. Por ello se tomó como supuesto el modelo propuesto por Den Hartog que indica un flujo coherente desde las actividades fundamentales hacia los impactos esperados. Por la misma razón, y al no estar los objetivos de un SGD expresados de manera cuantitativa, su medición requiere necesariamente una reinterpretación de ellos en cada caso particular.

Entonces el enfoque de este estudio claramente se puede guiar a cuantificar los resultados de la puesta en marcha del SGD y el SGD hoy para así comprobar realmente si este sistema es una herramienta de control o una herramienta de gestión para la eficiencia de la empresa. De esto mismo se desprende que se pueden guiar los próximos casos o estudios a venir sobre el alcance de la evaluación del desempeño en la productividad de una empresa y verificar si esta herramienta puede funcionar por sí sola o realmente actúa en base a una Gestión del Desempeño.

También cabe mencionar que para que existan avances en cuanto a las herramientas de los Recursos Humanos, es necesario mencionar a las TIC y como estas influyen o afectan el desarrollo de los Recursos Humanos en las empresas, ya que el factor tecnológico, sobretodo en el contexto de hoy y de un constante cambio determinar cuan indispensables son las herramientas de la tecnología de la información y la comunicación en todo tipo de empresa.

Tabla 8: Resumen Conclusiones

Resumen Conclusiones
Los RRHH y su Gerencia Corporativa del Desarrollo de las Personas, desarrollan el enfoque Normativo y la Subgerencia del desarrollo de las Personas, el Descriptivo, según los dos enfoques de Mintzberg (1980).
Adaptación de herramientas y la administración: En CODELCO se lleva a cabo en casos como la Aldea Minera, Sistema de producción y operación y SGD.
Para que el empleado pueda desarrollarse profesionalmente según Esthela Galvan Vela (2009) es necesario: que explore su entorno, que complete su autoevaluación y comprobación de la realidad, que cree una visión de su carrera profesional y que elabore un plan estratégico para ella.
Con la existencia de un plan de Desarrollo de Carrera se logra: Mayor motivación de parte del trabajador, menor rotación externa de personal, identificación de nuevos líderes o reafirmación en los que están, y atracción del talento externo con miras al desarrollo futuro como lo es en el caso del Plan Graduados que posee CODELCO.
Los trabajadores al entrar a CODELCO se envuelven a los cuatro grandes planes que tiene la Subgerencia de Desarrollo de las personas, ya que independiente de la actividad de la empresa y el área siempre existe una "filosofía" que se quiere promover. Reafirmando la teoría de Cappelli (2008) sobre tener o retener el talento.
El enfoque tradicional de la Evaluación de los Recursos Humanos está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la Gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa, Ulrich (1986).
Los nuevos enfoques del proceso de la Evaluación del Desempeño, por definición deben ser: Adecuados a las condiciones del mercado, íntimamente vinculadas con los planes estratégicos de las empresas, centradas, orientadas a convertirse en una función estratégica.
Se ha justificado el valor estratégico de los Recursos Humanos al observar que los trabajadores pueden constituirse en escasos, valiosos, con pocos sustitutivos y difíciles de imitar, tomando en cuenta el factor estratégico en los Recursos Humanos, según Barney (1991).
Wright (1999) ha puesto de manifiesto que las rentas superiores se consiguen a partir de grupos integrados de prácticas y que la mera implantación, si no tiene una lógica interna, puede generar resultados contraproducentes.
Cappelli y Singh (1992), mencionan que las empresas deben asumir que: (1) los resultados de las inversiones en Recursos Humanos son observables a largo plazo, lo que puede difuminar en parte su contribución al éxito empresarial y (2) en el corto plazo, la tarea de la empresa debe ser plantear un conjunto integrado de prácticas que modifiquen la percepción de los trabajadores hacia la empresa.
La Teoría de Recursos y Capacidades (Kamoche 2001) puede quedarse en un argumento

puramente teórico si no se tiene en cuenta que para que los Recursos Humanos sean estratégicos, los mandos intermedios deben formar parte del proceso de formulación de la estrategia y participar en la toma de decisiones.
Se pone de manifiesto la necesidad de incluir al departamento de Recursos Humanos en el proceso de toma de decisiones para determinar (1) qué recursos o combinaciones de recursos deben ser potenciados para generar valor agregado y (2) qué prácticas o conjuntos de prácticas deben ser puestas en marcha para potenciar dichos recursos.
La Gestión de Personas en esta concepción y las personas mismas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimiento, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.
El enfoque presente hoy en día en los Recursos Humanos contienen aspectos como: Alta calidad, productividad, satisfacción del cliente, relación de los Recursos Humanos con la estrategia de la organización, captar gente calificada, retener gente calificada, etc.
La Evaluación del Desempeño juega un papel fundamental en las empresas, sobretodo en CODELCO, ya que a través de ella se puede determinar cuál es el trabajador o personal más competente para desarrollar actividades coherentes al cargo que poseen.
La alternativa a la evaluación de desempeño tradicional es el avance del desempeño, Culbert (2008).
Los avances de desempeño son sesiones para identificar áreas de oportunidad de mejora. Ocurren durante el proceso y no al final.
Al tomar en cuenta los Recursos Humanos como factor decisivo y un activo realmente importante en toda organización, se deben implementar políticas bien definidas para la Gestión del Desempeño.
La Gestión del Desempeño es una palanca para quienes trabajan en Recursos Humanos y significa más que un conjunto de prácticas singulares que se enfocan a medir y adaptar el desempeño de los trabajadores, Den Hartog (2004).
El ciclo de Gestión del Desempeño implica: Acuerdo de metas y compromisos, retroalimentar, y guiar permanentemente el desempeño y medir los resultados del ciclo.
La Gestión del Desempeño está ligada más a los objetivos del negocio, enfatizando los procesos, orientado a largo plazo, integrando resultados y competencias con acciones de mejoramiento.
El sistema se entiende como un sistema de "gestión" porque implica un énfasis no sólo en la fase de evaluación, sino que en cada una de las etapas del sistema, poniendo gran importancia a la fase de la Planificación.
Por lo tanto *"Los Fundamentos teóricos de la Gestión del Desempeño son la base del Sistema de Gestión del Desempeño de CODELCO".*
La Herramienta de la Evaluación del Desempeño es un aporte a la Gestión Estratégica de

Recursos Humanos, sí y sólo si, hay avances de desempeño y se dejan las revisiones por una gestión más acabada de los recursos y acorde a sus metas.
El enfoque de este estudio claramente se puede guiar a cuantificar los resultados de la puesta en marcha del SGD y el SGD hoy para así comprobar realmente si este sistema es una herramienta de control o una herramienta de gestión para la eficiencia de la empresa.
Se pueden guiar los próximos casos o estudios a venir sobre el alcance de la evaluación del desempeño en la productividad de una empresa y verificar si esta herramienta puede funcionar por sí sola o realmente actúa en base a una Gestión del Desempeño.
Cabe mencionar que para que existan avances en cuanto a las herramientas de los Recursos Humanos, es necesario mencionar a las TIC y como estas influyen o afectan el desarrollo de los Recursos Humanos en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V: Bibliografía

Artículos y Libros

- Marcelo Colombo, María. Laura Grieco, Mariela Pettacci, María Laura Araguás y Jorge Di; Sistema de Gestión del Desempeño orientado a competencias; 2005; Articulo Pdf.

- Tom Coens Mary Jenkins; Libro Evaluaciones del desempeño: ¿Evaluación de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas; 2001; Rodrigo Montealegre; Mercer Human Resource Consulting LLC y Mercer Investment Consulting LLC; 2005; Ensayo La importancia de la Evaluación del Desempeño; 2001; García, María Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Disponible en http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html.

- Fernando Díaz; Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los Recursos Humanos; 2005; Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los Recursos Humanos, **ISSN** 1130-8117, Año nº 18, Nº 187, 2005 , págs. 140-142.

- Bryars & Rue; Human resource Management Séptima edición, Capítulo 12, pág. 251.

- Idalberto Chiavenato, Capítulo 9; Administración de Recursos Humanos Octava edición 2008.

- Harper y Lynch, pág. 417; Manual de Recursos Humanos (1992).

- Luis Puchol, 2007; Dirección y Gestión de Recursos Séptima Edición Humanos.

- Samuel E. Culber con Lawrence Rout, 2008; Get rid of the performance review "How companies can stop intimidating, start managing- and focus on what really matters".

- Rodríguez Valencia, Joaquín; Administración moderna del personal Séptima edición, pág. 359.

- Rocío Andrés Calle, José Luis García Lapresta, 2008 "Evaluación del Desempeño de 360º: Análisis y propuestas".

- Ágora Social, 2007; "¿Qué es y para qué sirve la Evaluación del Desempeño?"

Memorias

- Rojas Osorio, Javier Osvaldo; Desarrollo de un sistema de administración de Desempeño orientado a trabajo en equipo (Ing. Civil en computación); Santiago Universidad de Chile.

- Brizeida Romero Medina; Evaluación del Desempeño (Licenciado en administración); Universidad Michoacana, México.

Páginas WEB

- Gobierno de México; Evaluación Desempeño;[En línea]; <http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/norma_sept2004/meto.htm>[Consulta :25 de enero 2011]

- Villegas Alaya, Sabino; Evaluación del Desempeño [En línea]; <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp>; [Consulta:25 de Enero]

- Reyes Garcia, Marta; Nonprofit Marketing: A new functional realm for evaluating the organizational performance and social impact of third sector organizations[Enlínea];<http://www.istr.org/conferences/barcelona/cd/pdf/abstracts/Rey-Garcia.Marta.pdf>; [Consulta: 5 de Marzo 2011]

- Métodos de evaluación de desempeño en la administración de Recursos Humanos; [Enlínea];<http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>;[Consulta 21 de Abril 2011]

- Evaluación de Desempeño;[En línea];<http://www.focuswine.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=134>;[Consulta 21 de Abril 2011]

- Castillo Castellanos, José Ramón y Machado Castellanos Carlos Alberto ;La Gestión del Desempeño en las organizaciones : Concepciones Teóricas[En línea];<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>;[Consulta 21 de Abril 2011]

- Evaluación de desempeño en 360º todos opinamos, todos nos beneficiamos;[En línea];<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-4-evaluacion-de-desempeno-en-360-todos-opinamos-todos-nos-beneficiamos.html>;[Consulta: 28 de Junio 2011]

- Alles, Martha; Evaluación de 180º para grandes firmas profesionales u otras sociedades de personas;[En línea]<

http://www.xcompetencias.com/perfomance/evaluacion_180.htm>;[Consulta: 29 de Junio 2011]

- Memoria anual de CODELCO 2011;[En línea]< http://200.91.44.168/prontus_codelco/site/artic/20120411/asocfile/20120411124635/memoria_codelco_abr13_1.pdf> ;[Consulta: 1 de Agosto 2012]

- Juan Manuel García López; La Evaluación del Desempeño ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos?;[En línea]< http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl2.htm>; [Consulta: 29 de Abril 2012]

- Glauco Torres Rojas; Gestión Estratégica "Una herramienta para el desarrollo institucional";[En línea]< http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/gestin-estratgica-1120054>; [Consulta: 15 de Mayo 2012]

- Gonzalo Guzmán Orellana; Gestión estratégica de empresas;[En línea]< http://www.freewebs.com/gabinetegestionestrategica/Planificacion%20Estrategica%201.pdf>; [Consulta: 15 de Mayo 2012]

- Introducción a la Planificación Estratégica de Recursos Humanos;[En línea]< http://www.quality-consultant.com/libros/libro_0031.htm>; [Consulta: 12 de Julio 2012]

- Andrés Ortega Martínez; "La metamorfosis de RRHH: 4 elementos-fuerza;[En línea]< http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1068>; [Consulta: 28 de Abril 2012]

- Diseño de carreras profesionales;[En línea]< http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLANESCARRERA.htm>; [Consulta: 1 de Septiembre 2012]

- Banco Central; Informe de Política Monetaria 2012;[En línea]< http://www.bcentral.cl/publicaciones/recuadros/pdf/ipom/2012/ipm062012_Implicancias.pdf>; [Consulta: 13 de Septiembre 2012]

- INE Chile; Análisis económico 2010;[En línea]< http://www.ine.cl/filenews/files/2011/abril/pdf/revision_coyuntural.pdf>; [Consulta 13: de Septiembre 2012]