



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Desempeño por competencias y potencial para la identificación
del talento humano en una empresa minera en Perú**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Hernández Condori, Carlos Alberto (orcid.org/0000-0001-7699-4986)

ASESORA:

Dra. Alza Salvatierra, Vanessa Jocelyn (orcid.org/0000-0003-4781-8646)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Gestión del Talento Humano

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mi esposa Rosa Isabel, por su amor, paciencia y apoyo, a mis hijos Cielo, Fabián y Gael por ser junto a mi esposa el motor y el sentido de mi vida.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por su formación y exigencia académica, a mis profesores y asesores, también agradecer a los directivos y funcionarios de las empresas mineras por facilitarme el espacio para la realización de esta investigación.

Índice de contenidos

Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización.....	18
3.3. Población, muestra y muestreo.....	23
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.5. Procedimientos	26
3.6. Método de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos.....	28
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	49
VI. CONCLUSIONES	55
VII. RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 01: Operacionalización de Variables.....	18
Tabla 02: Población.....	23
Tabla 03: Muestra.....	24
Tabla 04: Resultado de la Evaluación del Desempeño por Competencias	29
Tabla 05: Resultado de la Evaluación del Potencial	30
Tabla 06: Identificación del Talento Humano – Nine Box.....	30
Tabla 07: Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov.....	32
Tabla 08: Evaluación de la hipótesis general.....	32
Tabla 09: Incidencia entre las variables evaluación del desempeño por competencias, potencial e identificación del talento.....	33
Tabla 10: Comprobación de Hipótesis General:.....	33
Tabla 11: Evaluación de la hipótesis específica N° 01.....	34
Tabla 12: Incidencia entre las variables evaluación del desempeño por competencias genéricas y la identificación del talento.....	34
Tabla 13: Comprobación de Hipótesis Específica N° 01:.....	35
Tabla 14: Evaluación de la hipótesis específica N° 02.....	36
Tabla 15: Incidencia entre las variables evaluación del desempeño por competencias específicas y la identificación del talento.....	36
Tabla 16: Comprobación de Hipótesis Específica N° 02:.....	37
Tabla 17: Evaluación de la hipótesis específica N° 03.....	38
Tabla 18: Incidencia entre las variables evaluación del potencial por agilidad mental y la identificación del talento.....	38
Tabla 19: Comprobación de Hipótesis Específica N° 03:.....	39
Tabla 20: Evaluación de la hipótesis específica N° 04.....	40
Tabla 21: Incidencia entre las variables evaluación del potencial por agilidad para los cambios y la identificación del talento.....	40
Tabla 22: Comprobación de Hipótesis Específica N° 04:.....	41

Tabla 23: Evaluación de la hipótesis específica N° 05.....	42
Tabla 24: Incidencia entre las variables evaluación del potencial por agilidad para las personas y la identificación del talento.....	42
Tabla 25: Comprobación de Hipótesis Específica N° 05:.....	43
Tabla 26: Evaluación de la hipótesis específica N° 06.....	44
Tabla 27: Incidencia entre las variables evaluación del potencial por agilidad para los resultados y la identificación del talento.....	44
Tabla 28: Comprobación de Hipótesis Específica N° 06:.....	45
Tabla 29 Evaluación de la hipótesis específica N° 07.....	46
Tabla 30: Incidencia entre las variables evaluación del potencial por autoconocimiento y la identificación del talento.....	46
Tabla 31: Comprobación de Hipótesis Específica N° 07:.....	47

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar como la Evaluación del Desempeño por Competencias y del Potencial influye en la Identificación del Talento en una empresa minera en Perú 2022; con un tipo de investigación hipotético, deductivo y cuantitativo, de tipo básica de nivel explicativo transversal, con un diseño no experimental correlacional causal, con una población de 492 personas, accediendo a una muestra de 76 personas mediante la técnica de muestreo no probabilístico, intencional por conveniencia. Este estudio demostró mediante la regresión ordinal para comprobar la hipótesis general, que cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado con un p-valor $<.001$, con un coeficiente pseudo R cuadrados que indica que las variables independientes de evaluación del desempeño por competencias y del potencial explican de un 96.3% hasta 99.8% la variabilidad con la variable dependiente: identificación del talento; con un coeficiente de Wald de 6.277 y 16.391 de las variables independientes evaluación del desempeño por competencias y potencial, ambos resultados con nivel de significancia $<.05$, permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis en que la evaluación del desempeño por competencias y el potencial influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Palabras clave: Desempeño, Competencias, Potencial, Identificación del Talento Humano, Agilidad de Aprendizaje.

Abstract

The objective of this research was to determine how the Evaluation of Performance by Competencies and Potential influences the Identification of Talent in a mining company in Peru 2022; with a type of hypothetical, deductive and quantitative research, basic type of cross-sectional explanatory level, with a causal correlational non-experimental design, with a population of 492 people, accessing ours of 76 people through the non-probabilistic, intentional sampling technique for convenience. This study demonstrated by means of ordinal regression to verify the general hypothesis, that it has a significant adjustment to be used with a p-value $<.001$, with a pseudo R squared coefficient that indicates that the independent variables of performance evaluation by competencies and of the potential explain from 96.3% to 99.8% the variability with the dependent variable: talent identification; with a Wald coefficient of 6.277 and 16.391 of the independent variables evaluation of performance by competencies and potential, both results with a level of significance $<.05$, allow to reject the null hypothesis and accept the hypothesis in which the evaluation of performance by competencies and the potential influences the identification of human talent in a mining company in Peru 2022.

Keywords: Keywords: Performance, Competencies, Potential, Identification of Human Talent, Learning Agility.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad están pasando por cambios producto de la presencia del COVID – 19, generando nuevas tendencias mundiales en la gestión de personas y del talento, tal como lo menciona MERCER (2022), que el 55% considera que principal preocupación de los líderes y directivos organizacionales a nivel mundial es la dificultad para atraer el talento necesario y que estén dentro de los márgenes remunerativos propuestos, el ausentismo que afecta la productividad, la reducción del talento disponible a causa de los efectos de la pandemia en la salud de los trabajadores, así mismo ante este contexto del COVID-19 las principales prioridades esta la mejora de la planificación de los recursos humanos, establecer mejoras en cada uno de los procesos y actividades relacionadas a la gestión de las personas, ya que de acuerdo al estudio el 98% de los líderes encuestados, tienen dificultades para cubrir las brechas de competencias y estas mejoren su niveles de rendimiento y empleabilidad. Delphi (2020) en su estudio sobre los cambios en la gestión del talento en las principales organizaciones de Latinoamérica, menciona que el 48% considera como una prioridad identificar el potencial y el desarrollo de las personas, la cual ante el contexto de la pandemia se ha vuelto más complejo para las organizaciones.

A nivel nacional Price WaterHouse Copper (2021) en su reporte de estudios comparativo de la mejora experiencias organizaciones en la gestión de los recursos humanos en 54 empresas peruanas de diferentes sectores de negocios, menciona que el 38% realizó cambios en su estructura organizacional producto del estado de emergencia y 91% realizaron cambios y adaptaciones a su sistema de evaluación del desempeño, un 98% utilizan este proceso para realizar ascensos, promociones y aplicar conceptos remunerativos, por lo que 46% realizó cambios en la gestión del desempeño como consecuencia del COVID-19.

Por lo que considerando lo anteriormente mencionado, el problema general de investigación que nos planteamos fue la siguiente: ¿De qué forma la Evaluación del Desempeño por Competencias y del Potencial influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022?, a partir de este planteamiento general del problema, mencionamos los problemas específicos de esta investigación: ¿De qué forma la Evaluación del Desempeño por Competencias

Genéricas influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022?, ¿De qué forma la Evaluación del Desempeño por Competencias Especificas influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en el Perú 2022?, ¿De qué forma la evaluación del potencial de agilidad mental influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022?, ¿De qué forma la evaluación del potencial de agilidad para los cambios influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022?, ¿De qué forma la evaluación del potencial de la agilidad para las personas influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022?, ¿De qué forma la evaluación del potencial de la agilidad para los resultados influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022?, ¿De qué forma la evaluación de potencial del autoconocimiento influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022?.

La justificación del presente estudio por su conveniencia, ya que nos permitió profundizar sobre las limitaciones que tienen las organizaciones para identificar de formar eficiente y efectiva el talento de las personas, encontrando las causas que provocan estas limitaciones. Por su relevancia social, por su impacto en la que influye en de los procesos internos de las organizaciones considerando como base la correcta medición de la entrega de los resultados del trabajador en la que evidencia su real contribución a la organización, lo que incluyendo la forma como estas personas entregan los resultados, así como una eficiente identificación de su potencial de crecimiento dentro de la organización; y su impacto en los colaboradores, ya que permitió una acertada medición de sus competencias y potenciales para así estructurar planes de desarrollo que maximicen su contribución y carrera en las organizaciones. Por su valor teórico, ya que se pudo recopilar información de teóricas relevantes que nos ayude a entender con gestionar el desempeño por competencias e identificación del potencial de desarrollo en las organizaciones; y en su valor practico, que pudo resolver las necesidades de las organizaciones en la identificación y mapeo del talento clave de la organización. Su valor metodológico, ya que nos permitió encontrar formar, procesos, procedimientos e instrumentos para medir el desempeño y potencialidades de las personas y de esta manera mediante proceso válidos y confiables direccionó los

esfuerzos de las empresas mineras para una acertada gestión de talento, logrando un impacto positivo en los resultados organizacionales.

En base a esta justificación, se planteó el siguiente objetivo general: Determinar como la Evaluación del Desempeño por Competencias y del Potencial influye en la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022; y como objetivos específicos: Establecer como la evaluación del desempeño por competencias genéricas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, establecer como la evaluación del desempeño por competencias específicas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, establecer como la evaluación del potencial por agilidad mental influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, establecer como la evaluación del potencial por agilidad para los cambios influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, establecer como la evaluación del potencial por agilidad para las personas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, establecer como la evaluación del potencial por agilidad para los resultados influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, establecer como la evaluación del potencial por autoconocimiento influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Las hipótesis que nos planteamos para responder a los problemas de investigación son: Hipótesis general: La evaluación del desempeño por competencias y el potencial influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022. Y partiendo de esta hipótesis general podemos plantear las siguientes hipótesis específicas: La evaluación del desempeño por competencias genéricas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022; La evaluación del desempeño por competencias específicas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022; La evaluación del potencial por agilidad mental influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022; La evaluación del potencial por agilidad para los cambios influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022; La evaluación del potencial por agilidad para las personas influye en la identificación del talento

humano en una empresa minera en Perú 2022; La evaluación del potencial por agilidad para los resultados influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022; La evaluación del potencial por autoconocimiento influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Las referencias de esta investigación a nivel internacional, podemos encontrar los estudios realizados por Kabalina y Osipova (2022), en la que investigo los conceptos, indicadores y formas que utilizan las organizaciones para evaluar el potencial de las personas talentosas y con alto rendimiento en las organizaciones, así como su éxito en futuras posiciones, para la cual recogió datos de 45 empresas nacionales y multinacionales de Rusia, en la que realizo entrevistas en profundidad a gerentes y líderes de recursos humanos, lo que se encontró fue una diversidad de enfoques para la identificación del potencial, con poco enfoque en los objetivos de la empresa, también se pudo encontrar que las empresas evalúan el alineamiento a valores, la inteligencia social y su impacto, el compromiso como indicadores para predecir el potencial gerencial y del liderazgo. Espinoza y Montalvo (2021), en su realizaron una investigación dentro del contexto del COVID-19, en la que investigaron sobre como la gestión del talento tiene relación con el rendimiento, encontrando un coeficiente de correlación de .769 con nivel aceptable de significancia, por lo que permite determinar que la gestión del talento influye significativamente en la mejora del desempeño de las personas. Jooss et al (2021), examino los grupos de talento con las áreas de recursos humanos y líderes de 73 organizaciones, encontrando que los altos potenciales brindan una fuente de desarrollo a la interna de las organizaciones de forma consistente, esto implica que pueden gestionarse de tal forma que pueda ser el sustento de tomas de decisiones efectivas y estratégicas, garantizando la eficiencia del proceso. Angkawijaya et al (2021), en su revisión bibliográfica busco identificar problemáticas que se presentan en los procesos de gestión del talento y de esta manera encontrar alternativas y modelos técnicos y eficientes para estos procesos, el modelo de refiere para la identificación de sucesores es de las nueve cajas, en las que se ingresan los datos de las evaluaciones del desempeño y del potencial, siendo las definiciones del potencial las más compleja de medir, en el proceso de desarrollo del modelo considero dentro de uno de los métodos las evaluaciones del desempeño por competencias y el desempeño por logro u objetivos; otro método para la identificación de los talento abarca la evaluación del potencial solo de aquellos con alto rendimiento. Suparto y Supriyanto (2020), realiza una investigación cualitativa

en las organizaciones públicas en Indonesia, el objetivo de la investigación es resaltar la importancia de la gestión de las personas y del talento, en donde las personas con alto rendimiento puedan ser gestionadas, el mapeo del talento se encuentra en una etapa inicial donde se realiza evaluaciones del desempeño de las competencias, la evaluación de las potencialidades también se encuentran en una etapa inicial, donde el concepto recién se está integrando a la gestión del talento. Arao (2020), en su investigación en la que determino la relación entre el alto desempeño y el potencial de los líderes de una industria petroquímica, en una muestra de 55 líderes en la que su desempeño supera las expectativas se correlacionaron 05 factores que miden el potencial de estos líderes, encontrando que no existe correlación entre el alto desempeño y el potencial, encontrando valores como desempeño e innovación de $-.067$, rendimiento e interpretación de $.086$, rendimiento y reflexión de $.197$, rendimiento y riesgo con $.190$, rendimiento y defensa con $.173$, por lo que su incidencia en la matriz del talento es bajo y conlleva a la revisión manual en comités que le permitan contar la consistencia necesaria. González et al (2020). En su investigación donde revisa artículos científicos desmiente el interés que la matriz de talento tiene en el mundo empresarial, por tal motivo propone la estandarización de una encuesta en la que relacione con la matriz de talento, se logró desarrollar una encuesta de 8 ítems sobre la cual el rendimiento, el potencial y las puntuaciones totales nos permiten situar cuantitativamente a los empleados en las diferentes casillas sobre el talento matriz, esto sirve para establecer el capital humano de la empresa y para facilitar las sustituciones o ascensos de personal, proporcionando un instrumento validado para determinar rápida y fácilmente el talento del capital humano, tanto a nivel individual como grupal, lo que permitirá una acertada toma de las decisiones para la gestión de las personas. Stephens (2019), estableció un modelo para planificar la sucesión a nivel de gerencia de enfermería de un hospital en San Francisco, ya que requería cubrir 12 gerencias adicionales en el área de enfermería, este programa de sucesores permitió incrementar los niveles competitividad y retención, así como identificar un liderazgo futuro, reduciendo la contratación externa y aumentando la promoción interna de 14 candidatos de alto rendimiento y potencial. Ahmad y Subagyo (2019), describe la forma como se optimizó los planes de sucesión del liderazgo de las agencias del gobierno por medio de la identificación

del talento, se encuestaron a 30 personas con posibilidades de asumir posiciones de liderazgo, en la que realizaron evaluaciones del potencial y del desempeño por competencias, en la que se encontró que el 43% son consideradas estrellas en ascenso ya que muestran alto potencial y alto desempeño por competencias, el 50% son considerados empleados promocionables, ya que son personas con alto rendimiento y con potencial, el 7% también son considerados promocionables, pero en este caso por su alto potencial y desempeño esperado. Almaaitah et al (2020), investigó los efectos de la gestión del talento en la mejora del desempeño organizacional en una muestra de 385 personas de hoteles de Jordania, los resultados muestran un como la gestión de talento impacta de forma positiva en el rendimiento organizacional. Rohida y Akbar (2019) menciona en su investigación que el sistema de gestión de personas no sólo se centra en la obtención de talento a través de la evaluación y el mapeo, sino también en un sistema para desarrollar cada marco, así como la forma de mantenerlos para que continúen funcionando bien, mediante: proporcionar la oportunidad más amplia para explorar más a fondo sus capacidades; promoción acelerada o aumento de grado para talentos que son consistentes con su desempeño superior; crear oportunidades para hacer una diferencia significativa basada en el desempeño, de modo que los empleados que se desempeñen de manera excelente reciban bonificaciones que son significativamente mayores en número que los empleados que se desempeñan en promedio; y además de recompensas para alentar a los empleados a continuar desempeñándose bien. y consistentemente, hay una necesidad de castigo, para empleados inconsistentes, además de ser excluidos de la zona de grupo de talentos, también estarán sujetos a sanciones de deducción de bonificación. Cardenas y Jaramillo (2019) lograron encontrar en su investigación que la estructura para medir y gestionar el desempeño de las personas que se basa en la entrega de resultados, sus competencias y potencialidades, en la que lograr clasificarla a 335 personas mediante la metodología del NINE BOX, en Futuros Lideres al 9%, Futura Estrella en Crecimiento al 9%, Futura Estrella al 11%, Diamante en Bruto al 13%, Profesionales Confiables al 9%, Empleados Claves al 12%, Efectivos al 13%, Inconsistentes al 11% y En Riesgo al 13%; estos resultados permite realizar acciones de desarrollo durante el siguiente periodo de acuerdo al cuadrante en la que la persona pueda llegar ser asignado. Pinto (2019) presento

un planteamiento y ejecución de un proceso para evaluar el potencial de los miembros de una consultoría de recursos humanos que brinda servicios a las principales empresas minera en el Perú, en la que planteó evaluar a la primera línea gerencial de las áreas de operaciones y relaciones con las comunidades, entregando una identificación eficaz, en el área de operaciones de un total de 18 gerentes, 11% son considerados talentos estratégicos, por su alto desempeño y potencial, a diferencia del 6% gerentes que mostro bajo potencial y desempeño, el 83% muestra un potencial medio, considerándose personal clave; en lo que respecta al área de relaciones comunitarias, del total de 19 gerentes, el 21% es considerado talento creciente, el 26% cumple con las expectativas y no muestra potencial, por lo que se considera como profesionales efectivos y un 11% de gerentes con bajo desempeño y potencial; el 57% de gerentes muestra potencial y bajo desempeño. De Morais (2018), en su investigación que se realizó en un grupo de personas del negocio de actividad siderúrgica, en la que se implementa el modelo de Nine Box por la necesidad de gestionar el talento a un grupo de 72 personas, siendo esta implementación de poca aceptación por parte de los directivos de la empresa, esto debido a su falta de conocimiento y dominio de la herramienta. Cuareli et al (2018) menciona que existen herramientas que son útiles como ayuda a los gerentes para brindar un mayor conocimiento sobre los equipos que lideran. La utilidad y factibilidad de la aplicación de la matriz de Nueve Casillas, que permite clasificaren 9 tipos de perfiles según su potencial y desempeño, lo que facilita la gestión de los líderes, identificando brechas de cada empleado y poder trabajar sus niveles ya sea en potencial o desempeño. La herramienta fue aplicada con éxito, en la que un 43% de sus empleados no muestra potencial y su rendimiento está por debajo de lo esperado, el 5% es considerado con un desempeño excelente, el 34% evidencia un bajo rendimiento. Alzamora et al (2018), su trabajo de consultoría en la busca identificar posiciones críticas y los sucesores en una entidad pública, en la que la gestión de personas y de los recursos humanos, esta investigación permitió lograr la identificación de cinco puestos críticos e identificar 08 personas con alto nivel de potencialidades y de las cuales 02 son de alto desempeño, los cuales llegan a ser posibles sucesores. Cáceres et al (2016) brinda una propuesta para gestionar el desarrollo de las personas en que consolide al área de Capital Humano como un aliado para el negocio de nivel estratégico y

que esta propuesta permita que los demás procesos de gestión de personas como la atracción del talento, la gestión del desempeño y el desarrollo de carrera puedan estar interconectados entre sí, asegurando de esta manera una eficiente gestión de personas por medio de sus líderes organizacionales, esta propuesta se sustenta en su matriz de desarrollo de personas que permite tomar decisiones bajo un mismo nivel de consenso y criterio, logrando identificar a las personas por medio de su desempeño y potencial de crecimiento; y con esto poder tomar decisiones para formación de sucesores, planes de carrera, planes de promociones y adecuadas políticas de compensaciones, llegando a ser importante para el desarrollo organizacional y logro de metas de la empresa. Caverio et al (2016) en su investigación en una empresa minera, plantea que la identificación de mandos medios con altos niveles de cumplimiento y potencialidades deben ser mejorados, para la cual reviso el proceso de identificación de personas que muestran alto desempeño y alto potencial, estableciendo un plan de mejora de proceso y que esta pueda estar alineada a la estrategia y la cultura de la organización, concluyendo que la empresa asuma el compromiso de la mejorara del modelo de gestión de personas, entendiendo la necesidad de establecer acciones relevantes para las personas y su crecimiento dentro de la organización, brindando sostenibilidad, identificación y retención del personal clave. Golik (2015), menciona que la importancia de la identificación del potencial en la estrategia de las organizaciones para la gestión del talento, su estudio busco identificar el potencial, así como los instrumentos que se puede usar para ese fin en una muestra que comprende 103 empresas, siendo estas un 77% las habilidades relacionadas al liderazgo, el 64% asociadas a las habilidades cognitivas, el 55% a la personalidad y el 50% a las variables de aprendizaje. Lombardo y Eichinger (2000) construyeron una evaluación de múltiples evaluadores, Choices Architect, basada en cuatro dimensiones de la agilidad de aprendizaje. Se demostró que estas dimensiones se correlacionan fuertemente con las percepciones de rendimiento y potencial, utilizaron el instrumento Choices Architect con una muestra de más de 200 empleados y concluyó que la agilidad de aprendizaje predecía el potencial futuro de un individuo. Más específicamente, encontraron las correlaciones entre las calificaciones gerenciales del potencial de los empleados y cada uno de los cuatro aprendizajes factores de agilidad para ser: agilidad de las personas, $r = .47$;

resultados agilidad, $r = .50$; agilidad mental, $r = .47$; agilidad de cambio, $r = .53$, además, los investigadores encontraron que estos patrones correlacionales eran consistentes a través de la edad, el género y niveles gerenciales. Jooss et al (2021), realizó un estudio de caso multinivel entrevistando a 73 líderes senior de 03 corporaciones hoteleras multinacionales, en la que busco encontrar las relaciones entre el desempeño y el potencial, encontrando que el alto rendimiento y potencial forman parte de la identificación efectiva del talento en estas multinacionales, encontrando en la movilidad un elemento crítico para ser considerado como talento. Yasin (2017), esta investigación destaca el mapeo o evaluación del talento y la necesidad de garantizar la disponibilidad del talento en la organización para apoyar el desempeño individual, grupal y el éxito organizacional, de un total de 89 personas evaluadas, se determinó la siguiente identificación del talento: 03 personas consideradas super estrellas; 30 personas como estrellas en ascenso y próximas estrellas, las cuales puede ser promocionables de uno a dos años, 36 personas consideradas personas claves y de confianza, 12 personas en dilema y 02 personas en riesgo. Purwanto, et al (2021). Indica que la gestión del talento garantiza que una organización tenga la cantidad y calidad adecuadas de personas para satisfacer los requerimientos de personal que se pueden dar en el presente y hacia el futuro, con el fin de mantener la sostenibilidad de la organización en el futuro y lograr la visión de la empresa, la gestión del talento es la estrategia elegida para hacer frente a esto, al observar estos antecedentes, este estudio tuvo como objetivo observar las características únicas y distintivas de la gestión del talento que se llevan a cabo, qué factores influyen en el proceso de implementación y cuáles son las claves del éxito en la incorporación de las acciones para la mejora de la gestión del talento. Este estudio también muestra que existen características típicas de la gestión del talento donde la identificación del talento puede verse influenciada por la relación de la familia y los relaciones con el propietario como titular de la empresa. La gestión del talento también se limita a las competencias blandas que se realizan, por lo que no evalúa las competencias técnicas que necesitan los empleados.

En lo que respecta a las teorías sobre la gestión del talento en la que podemos para gestionar el desempeño y potencialidades de las personas que identificar el mejor talento encontramos lo que menciona Chiavenato (2008), que considera que el proceso de medición del desempeño en las organizaciones es un

proceso de apreciación valorativa y de forma sistemática que realiza el líder sobre el resultado del colaborador, tanto en lo que entrega y como lo entrega. Este proceso de evaluación de desempeño como lo indica Vallejo (2016), es una constante preocupación en las organizaciones y en la que propone que el resultado de evaluación del desempeño tiene que basarse en los siguientes elementos esenciales: precisos, concluyentes, definido en un periodo de tiempo; y las acciones incluyendo las formas de ponerlo en práctica, así como las competencias de las personas y los elementos de éxitos que mejoran sus resultados y desempeño. Para Campbell y Smith (2011), las organizaciones que se hacen cargo de los diferentes procesos relacionados a la gestión del talento, permite que se desarrolle una alta competitividad para conseguir a estas personas en el mercado, por lo que las personas se han convertido en un factor clave para el éxito organizacional; por ello, se necesita orientar los recursos y esfuerzos para atraer, desarrollar y mantener a los empleados capaces y valiosos, estableciendo formas correctas para obtener ventajas frente a su competencia. Sobre las teorías relacionadas a la gestión del desempeño podemos mencionar a Villagra (2021), que menciona que el desempeño de una persona en las organizaciones puede definirse como el resultado o nivel de logro alcanzado en una determinada posición, en un espacio de tiempo o periodo claramente establecido y sobre la base de ciertos criterios de evaluación y comparación. Por otro lado, Lominger (2009), menciona que el desempeño es la habilidad de cumplir y entregar resultados a través del tiempo, se enfoca principalmente en el desempeño sostenido en un intervalo de 2 a 3 años en el pasado, no en un logro en específico o desempeño en un solo periodo, por lo que el desempeño razonablemente predice el éxito solamente en puestos y tipos de trabajo similares y solamente es posible si la persona es directamente responsable del éxito obtenido en el pasado. Gómez et al (2019) menciona que los procesos de evaluación del desempeño permiten identificar, medir y gestionar el rendimiento de la persona de acuerdo con la posición en la cual se encuentran dentro de la organización, permitiendo así que comience desde un análisis y revisión de las funciones y características del puesto de trabajo, enfocándose en el acciones y rendimiento que puede afectar el logro organizacional. La evaluación debería hacerse sobre el ejercicio anterior en la que su rendimiento pueda ser criticado o reconocido según la consideración de la performance que el evaluador

asigne a la persona, esta forma brinda una posibilidad para mejorar el desempeño anterior y acompañarlos para el logro de un desempeño superior. Jacomassi (2018) hace una referencia que el desempeño o performance en la que puede entenderse como el cumplimiento de una obligación o promesa, por obligación tenemos el contrato de trabajo firmado entre empleador y empleados, por un lado, el valor de desempeño que se concentra en determinar el grado de alineación entre los comportamientos del individuo con la cultura corporativa, así como su desarrollo en las actividades en relación con el nivel de complejidad de la posición o función en el que se encuentra. Alles (2007). Menciona para que es importante medir el desempeño para dirigir y supervisar personal con la finalidad de brindar desarrollo y profesionalización de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el brindar valor a las personas, para Bastos (2020) Los métodos de evaluación producen conocimiento de cómo funciona la organización, para sus líderes y empleados, ayudando en la percepción de cualidades que pueden establecer jerarquías y habilidades y necesidades de capacitación, al evaluar el desafío, el líder crea, incluso si no quiere, una relación de dependencia entre los resultados esperados y el tema de las recompensas propuestas por la organización, en la que parte de la remuneración de un servidor está vinculada a su desempeño individual, los métodos aquí tienen enfoques cuantitativos y cualitativos, que funcionan o no de acuerdo con las elecciones hechas para los entornos organizacionales. Para introducirnos a los conceptos y formas de evaluación del desempeño por competencias, mencionamos el concepto de competencias brindado por Saracho (2011), en la que menciona que la competencia es la habilidad que tiene la persona para realizar acciones, que le permite lograr resultados de nivel superior que en comparación a otra persona en situaciones parecidas y con los mismo recursos y oportunidades disponibles, por lo que causa una diferencia importante, medible, descriptible y visible entre el resultado superior y otro promedio. Villagra (2021) menciona que las competencias genéricas u organizacionales son las que se espera que sean desarrolladas por todo el personal de la organización y que responda a la cultura, valores y estrategia de la empresa, por lo que forma parte de los comportamientos esperados en las personas, concordando por lo mencionado por (Rincón, 2016), que indica que las competencias genéricas están íntimamente relacionadas a la cultura y estrategia de la organización, logrando de

esta manera bajo esquemas de desarrollo y acompañamiento que las personas vayan alineando sus comportamientos a la estrategia y valores corporativos. Para Chavez-Toledo (2018), el desempeño de las personas tiene como base las competencias del perfil del puesto de trabajo y las formas para el desarrollo de la persona de forma estratégica en la organización con la finalidad de alinear sus acciones y resultado de puesto de trabajo a la estrategia de la organización. Saracho (2011), define como talentos a las personas que, en cualquier posición de la estructura organizacional, agregar valor crítico, ya sea por un periodo previsible y planificado de tiempo, por lo que considera que el talento es el resultado del rendimiento por el potencial; Luo y Saleh (2020), hace referencia a los cambios se han ido dando en tiempo en los procesos de evaluación del desempeño, en la que, en cada renovación se volvía a revitalizar los formularios de evaluación, con las mediciones de potencial puede estar sucediendo lo mismo, una pequeña muestra de trabajadores sacan adelante los resultados organizacionales, los potenciales estrella son las personas que al ser incorporado en algún equipo este puede lograr que incremente su productividad, por lo que necesario identificar a los altos potenciales para que de esta manera lograr que la organización maximice su rendimiento, visualizando su capacidad de ejecución, sus habilidades sociales y capacidad para conducir personas. Ansar y Baloch (2018), en su revisión sistemática de la bibliografía especializadas sobre los términos del talento y gestión del talento, concluye que el concepto como el constructo se encuentra en proceso de evolución dentro de la literatura organizacional empresarial, por lo que considera que el termino debe ser aceptado como una definición que se diferenciada para aquellos que desplieguen un significado del término, por lo que con el tiempo las definiciones de gestión del talento y talento recorrerían el camino para convertirse con superior base teórica en una disciplina. De la misma manera Church (2018), menciona que psicológicamente las organizaciones necesitan diferenciar a las personas para dar continuidad a los demás procesos de recursos humanos, como son las compensaciones y promociones, las evaluaciones del desempeño son necesarias para esa continuidad y diferenciación de las personas con talento, refiere que el modelo de gestión del talento usando las 09 cajas es uno de los métodos con mayor aceptación por la visibilidad de observar el rendimiento y el potencial de las personas, pero menciona que la debilidad para determinar el nivel

de potencial del futuro líder, el desempeño por sí solo no es suficiente, el rendimiento pasado puede predecir mejor el rendimiento futuro, por lo que se requiere un grupo de competencias de liderazgo que pueda predecir el éxito futuro, con un conjunto de valores que pueda asegurar la cultura de la organización

En relación con las teorías relacionadas al potencial, Villagra (2021) menciona que es la habilidad para aprender algo distinto y a la capacidad de desarrollarse, usualmente en posiciones distintas de ascenso, por lo general avanzando en una carrera. Ready et al (2011), menciona que las personas con potencial deben reunir las siguientes características: que ofrezca resultados sólidos y de manera creíble, dominar nuevos tipos de experiencia, reconocer que el comportamiento cuenta y que las habilidades sobresalientes nunca disminuyen; una alta capacidad de aprendizaje y un espíritu emprendedor. Lominger (2009), menciona que las personas con potencial son aquellas con una alta habilidad de aprendizaje tienden a responder a la diversidad, intensidad, variedad y complejidad de cualquier asignatura o tipo de responsabilidad, estas suelen demostrar un desempeño superior en situaciones nuevas, diferentes y con condiciones no repetidas, al mismo tiempo ansiosamente aprenden nuevas competencias para desempeñarse, así mismo Jacomassi (2018) menciona que la evaluación del potencial buscará determinar si el individuo tiene condiciones de posición de mayor complejidad y responsabilidad. Sternberg (2011), plantea los conceptos de agilidades para el aprendizaje como un nuevo enfoque para el potencial de desarrollo pueda ser identificado en las organizaciones, tomando atención en la capacidad de disposición y rapidez de las personas para adaptarse al entorno y sus cambios; cuestionando los modelos que eran considerados como tradiciones en la que enfocaban el potencial de desarrollo en los indicadores de inteligencia, la medición de las competencias; su propuesta tiene como base en la forma como la persona asume nuevos desafíos y con disposición de aprender en ese proceso de cambio, por lo que este planteamiento de la agilidad de aprendizaje se consolida como la mejor forma de evidenciar como la persona asumirá con éxito el rendimiento futuro, estas agilidades se pueden evidenciar en personas que puedan responder rápidamente a los problemas mediante procesos mentales y puntos de vistas diferentes en situaciones complejas; capacidad para abordar a personas en los diferentes niveles de la organización y tener facilidad para expresar sus ideas

de forma constructiva, ante los cambios, lo asumen con resiliencia y con capacidad para generar ideas que consolidan en las organizaciones y esta generar valor diferencial; la capacidad para entregar resultados en situaciones complicadas, difíciles y complejas, siendo una inspiración para las demás personas a brindar resultados excepcionales y por último la capacidad para autoconocerse y establecer las oportunidades de mejora personal que tiene que desarrollar para afrontar con éxito el futuro. Björkman y Smale (2010), considera que la identificación del potencial ha tenido una larga muestra de investigación en la que busca mostrar que el liderazgo tiene diferentes características dependiendo del nivel en la que se encuentre dentro de la estructura organizacional, por lo que esa intransitividad brinda aportes importantes para el desarrollo del talento, ya que podemos conocer muchas personas que tienen un buen cumplimiento como parte de su desempeño con un determinado grupo de colaboradores, como por ejemplo profesionales, pero al cambiar a otro grupo de personas es probable que pueda tener problemas de ajuste, por lo que el resultado de su desempeño no puede ser un adecuado indicador para decidir que pueda realizar otros roles diferentes al que realiza actualmente, por lo que la variable de identificar el potencial de las personas cobra relevancia como proceso de transición a posiciones más complejas a que actualmente desempeña. Miller (2019) menciona que los fundamentos teóricos de la agilidad del aprendizaje como concepto más amplio, la agilidad de aprendizaje tiene sus fundamentos arraigados en la teoría del aprendizaje experiencial, la teoría del aprendizaje es un proceso de construcción del conocimiento a través de la transformación de la experiencia, sugiere que, para lograr esto, la persona debe ser capaz de captar y conceptualizar el conocimiento, así como como transformar ese conocimiento a través de la experimentación activa, este proceso se representa como un ciclo de aprendizaje, mediante el cual debe moverse a través de todas las fases (experimentar, reflexionar, pensar y actuar) para poder aumentar su poder de aprendizaje. Para Tavis (2018), reconoce factores que llegan a ser críticos para gestionar el talento de las personas, es clave una identificación prematura, ya que mientras comience su desarrollo de forma temprana, el resultado en sus potencialidades será mejores, considera que el potencial es la conjunción de la base cognitiva y lo que terminas haciendo con él, siendo esta última los indicadores conductuales para las agilidades de aprendizaje.

Referente a las teorías relacionadas a la identificación de talento, Caruso (2017), menciona que el 09 Box, es un instrumento sencillo, pero a su vez potente, que se puede utilizar para la toma de decisiones de los sucesores, así como la evaluación del desempeño como del potencial, hasta los planes de desarrollo de las personas, esto permite planificar claramente el talento de las organizaciones, en la que se identifican opciones viables de reemplazos para puestos críticos y que definan la línea de carrera de las personas. Para Leon (2012), el mapeo de talento es considerada una herramienta para gestionar y planificar estratégicamente los requerimientos y necesidades de las personas en las organizaciones que, por medio de procesos de evaluación de desempeño y planes de desarrollo individual, estas puedan tener un impacto en la mejora del desempeño, asimismo, el mapeo de talento permite encontrar cuales son roles críticos de una organización, así como su competencias y habilidades, haciendo una conjunción del rendimiento presente y potencialidad a futuro, por lo que esta evolución de los tradicionales planes de carrera, esta responde al entorno actual de las organizaciones, su flexibilidad y focalización al desarrollo profesional y laboral a medida. Basto (2020) indica que el Nine Box es una serie de potencial y rendimiento ampliamente utilizado para la planificación y el desarrollo de sus asignaciones, consiste en un gráfico en el que un eje son los datos de rendimiento de sus empleados; en otro, los datos potenciales, cada eje es dividido en tres cortes: bajo, medio y alto, el resultado son nueve cajas, cuadrantes, etiquetas cada empleado podrá, dependiendo de la evaluación, ser acoplado a una de estas particiones y, en base a esto, recibirá una especie de etiqueta, demuestra qué colaboradores tienen un alto rendimiento y potencial para actividades más complejas, y también señala las brechas existentes. Por otro lado, Entonces para identificar el talento Björkman y Smale (2010), mencionan que se encontrar un conjunto de personas que sean reconocidas a nivel de rendimiento y competencias, la cual permita considerarlos como líderes y profesionales relevantes en la entrega de sus resultados y comportamientos, así como su valor de desarrollo futuro. Luna (2020) menciona cuatro posibilidad de identificar el talento en la cual se agrupan los nueve (09) perfiles de las cajas, las cuales son: primero los Top Talent: en la que se considera al perfil Estrella, es lo mejor de la organización por su alto rendimiento y potencial, muy difíciles de gestionar por autosuficiencia y muy visibles más allá de la organización; en segundo

lugar: se encuentran los Talentos Claves, quienes manifiestan un alto compromiso con la organización, en la que se considera a los perfiles de Futura Estrella, quien muestra alto potencial y rendimiento esperado, los de Alto Rendimiento, personas que tiene excelencia en sus resultados y un nivel de potencial menor a las Futuras Estrellas; en tercer lugar están los High Potential, que involucra a las personas que pueden tener mejoras relevantes en el tiempo y que tiene buen perfil en la organización, en este grupo podemos encontrar a los Diamantes en Bruto, quienes son personas que muestran alto potencial pero sus resultados son inconsistentes o por debajo de lo esperado, encontramos también a los Profesionales Adaptados, quienes no están aún en la excelencia en los resultados y evidencia un nivel medio de potencial, los Profesionales Excelentes, quienes no evidencian potencial pero que brindan resultados excepcionales en su posición, los Profesionales en Desarrollo son los que cumplen con los niveles de productividad requeridos y no evidencian potencial de desarrollo en la organización; y en cuarto lugar se encuentran los Inconsistentes, en este grupo se ubican las personas que se encuentran por debajo del rendimiento esperado o son inconsistentes en su logros, uno de ellos son los Profesionales Inconsistentes, quienes muestran moderada potencialidad como un rendimiento por debajo de los esperado y por último el Profesional en Riesgo, quienes no evidencian potencial y no brindan los resultados que se esperan de ellos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Se buscó como la evaluación de desempeño por competencias, así como del potencial influye en la identificación y mapeo del talento humano, donde se aplicó tipo de investigación fue hipotético deductivo cuantitativo (Bernal, 2010), de tipo básica de nivel explicativo transversal, con un diseño no experimental y correlacional causal (Hernández et al, 2014).

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente N° 01: Desempeño por Competencias

Definición conceptual:

Procesos que permiten identificar, medir y gestionar el rendimiento de la persona de acuerdo con la posición en la cual se encuentran dentro de la organización (Gómez, 2019).

Definición operacional:

Competencias Genéricas: Que están íntimamente relacionadas a la cultura y estrategia de la organización, logrando de esta manera bajo esquemas de desarrollo y acompañamiento que las personas vayan alineando sus comportamientos a la estrategia y valores corporativos (Rincón, 2016). Competencias Específicas: El desempeño de las personas tiene como base las competencias del perfil del puesto de trabajo y las formas para el desarrollo de la persona de forma estratégica en la organización con la finalidad de alinear sus acciones y resultado de puesto de trabajo (Chavez-Toledo, 2018).

Dimensiones:

Dimensión N° 01: Competencias Genéricas (05).

Indicadores:

- Excelencia Operativa.
- Innovación.
- Compromiso con la Seguridad, la Salud y el Ambiente.
- Honestidad, Ética e Integridad.
- Apertura y Respeto.

Escala de Medición: Ordinal.

Cuestionario de Evaluación del Desempeño

(1) Oportunidad de mejora

(2) Desempeño Esperado

(3) Excepcional

Dimensión N° 02: Competencias Especificas (20).

Indicadores:

- Conocimiento del Negocio
- Dirección de Gente
- Impacto e Influencia
- Liderazgo
- Orientación a Resultados
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Estratégico
- Planificación
- Comunicación
- Habilidades Operativas
- Supervisión y Seguimiento
- Trabajo en Equipo
- Desarrollo de Personas
- Involucramiento en el Negocio
- Iniciativa

- Negociación
- Orientación al Cliente
- Solución de Problemas y Toma De Decisiones
- Conocimiento Organizacional
- Flexibilidad

Escala de Medición: Ordinal.

Cuestionario de Evaluación del Desempeño

- (1) Oportunidad de mejora
- (2) Desempeño Esperado
- (3) Excepcional

Variable independiente N° 02: Potencial de Desarrollo

Definición conceptual:

Habilidad para aprender algo distinto y a la capacidad de desarrollarse, usualmente en posiciones distintas de ascenso, por lo general avanzando en una carrera (Villagra, 2021).

Definición operacional:

Tiene como base en la forma como la persona asume nuevos desafíos y con disposición de aprender en ese proceso de cambio, la agilidad de aprendizaje se consolida como la mejor forma de evidenciar como la persona asumirá con éxito el rendimiento futuro (Sternberg, 2011).

Dimensiones: Agilidades de aprendizaje

- Agilidad mental.
- Agilidad para los cambios.
- Agilidad para las personas.
- Agilidad para los resultados.
- Autoconocimiento

Indicadores:

- (1) No evidencia potencial (de 0 – 1 agilidades evidenciadas)
- (2) Evidencia potencial (de 02 – 03 agilidades evidenciadas)
- (3) Alto Potencial (de 04 – 05 agilidades evidenciadas)

Escala de Medición: Dicotómica.

Cuestionario para Identificar Potencial de Desarrollo.

- (0) No evidencia la agilidad.
- (1) Evidencia agilidad.

Variable dependiente: Identificación del Talento Humano

Definición conceptual:

Es la mirada conjunta del desempeño y el potencial en la que se observa el valor del empleado para la organización (Luna, 2020)

Definición operacional:

09 Box, herramienta de diagrama de doble eje que permite ubicar al empleado en 09 posibles niveles de talento y valor en la organización (Luna, 2020).

Dimensiones N° 01: Estrella

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 09: Excepcional (3) – Alto Potencial (3)

Dimensiones N° 02: Futura Estrella

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 08: Desempeño Esperado (2) – Alto Potencial (3)

Dimensiones N° 03: Alto Rendimiento

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 07: Excepcional (3) –
Con Potencial (2)

Dimensiones N° 4: Diamante en Bruto

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 06: Oportunidad de
Mejora (1) – Alto Potencial (3).

Dimensiones N° 5: Profesional Adaptado

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 05: Desempeño
Esperado (2) – Con Potencial (2)

Dimensiones N° 6: Profesional Excelente

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 04: Excepcional (3) – Sin
Potencial (1)

Dimensiones N° 7: Profesional en Desarrollo

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 03: Desempeño
Esperado (2) – Sin Potencial (1)

Dimensiones N° 08: Empleados Inconsistentes

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 02: Oportunidad de
mejora (1) – Con Potencial (2)

Dimensiones N° 04: Profesional en riesgo

Escala de Medición: Ordinal

Matriz de Identificación del Talento – Nine Box: 01: Oportunidad de
mejora (1) – Sin Potencial (1)

3.3. Población, muestra y muestreo

Estuvo compuesta por trabajadores del grupo ocupacional profesional que son parte de una empresa minera que se encuentran distribuidos en con cuatro (04) operaciones mineras y una (01) oficina que brinda servicios compartidos de tipo gerencial, ubicadas en el departamento La Libertad; otra en el departamento de Cajamarca; la tercera en el departamento de Junín; la cuarta en el departamento de Pasco y la última en el departamento de Lima, por lo que la población total de estas cinco unidades es de 492 trabajadores, la cual se distribuye de la siguiente forma:

Tabla N° 02:

Población

SEDE	N° TRABAJADORES	PORCENTAJE
OFICINA LIMA	90	18,29
UM PASCO	114	23,17
UM JUNIN	34	6,91
UM LA LIBERTAD	115	23,37
UM CAJAMARCA	139	28,25
TOTAL	492	100,00

Nota: Elaboración propia.

La técnica del muestreo con la que se extrajo una porción distintiva de la población y esa representatividad nos permitió extender los resultados del estudio hacia la población accesible (Otzen y Manterola, 2017), se aplicó la técnica muestreo no probabilístico, intencional por conveniencia, ya que para esta investigación fue necesario crear muestras de acuerdo a la disposición de acceso y la disponibilidad de las personas de formaron parte de la muestra, en un momento de tiempo dado o con cualquier otra descripción práctica (Hernandez y Carpio, 2019).

Aplicando la técnica muestreo no probabilístico, intencional por conveniencia (Hernandez y Carpio, 2019), la muestra se conformo por 76 personas las cuales se encontrarán disponibles por realizar este estudio; y estuvieron distribuidas de las siguiente manera:

Tabla N° 03:

Muestra

SEDES	Frecuencia	Porcentaje
LIMA	16	21,1
UM CAJAMARCA	17	22,4
UM JUNIN	14	18,4
UM LA LIBERTAD	15	19,7
UM PASCO	14	18,4
TOTAL	76	100,0

Nota: Elaboración propia.

Los criterios que se utilizaron para incluir a los trabajadores que formaron parte de la muestra son las siguientes (Mucha-Hospinal, 2020):

- Trabajadores que se encuentren dentro del grupo ocupacional de profesionales.
- Trabajadores que se encontraron brindando servicios en la empresa al momento de la realización de la presente investigación.
- Trabajadores que de forma voluntaria contestaron el cuestionario y firman la hoja de consentimiento informado.

Contemplamos también los siguientes criterios de exclusión para la presente investigación:

- Trabajadores que formen parte del grupo ocupacional empleados técnicos y obreros

- Trabajadores que no se encontraban en la empresa minera por motivo de vacaciones, descanso médico o con días de suspensión como medida disciplinaria.
- Trabajadores tenían con vínculo laboral menor a tres meses.
- Trabajadores de empresas especializadas, contratistas mineros e intermediación laboral.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se recolecto los datos de los niveles de desempeño por competencias, en la que utilizó la técnica de la encuesta por la cual se elaboró el Cuestionario (Hernandez et al, 2014) de Evaluación del Desempeño por Competencias del Sistema de Desarrollo de Personas (SDP – 2021), este cuestionario midió dos tipos de competencias, la primera son las competencias genéricas, las cuales agrupó cinco (05) competencias que representan la visión, misión y valores de la empresa minera; y la segunda son las competencias específicas, la cual agrupa 20 competencias que fueron asignadas según el perfil de la posición que realizaba las personas de la muestra, los niveles de calificación del desempeño de la competencia tanto genéricas como específicas fueron en tres niveles: Oportunidad de Desarrollo (1), Cumple con lo Esperado (2) y Excepcional (3). Los resultados de estos dos tipos de competencias brindaron el resultado del nivel de desempeño por competencia de los trabajadores de la muestra.

Los datos de los niveles de potencial, se capturó utilizando el Cuestionario que Agilidad de Aprendizaje de Sternberg (2011), que midió cinco (05) agilidades de aprendizaje: agilidad mental, agilidad para las personas, agilidad para los cambios, agilidad para los resultados y autoconocimiento; cada una de las agilidades, contaron con 02 enunciados con alternativa de

respuesta de tipo dicotómica (Si/No), se evidencia la agilidad de aprendizaje si los dos enunciados son calificados de forma afirmativa.

Con los resultados obtenidos de la niveles de desempeño por competencias y de potencial que se obtuvieron de la muestra representativa, se logró realizar el mapeo de talento para identificar y ubicar a los trabajadores en Nine-Box, esta herramienta fue representada en una diagrama de doble eje, en la que permitió ubicar al trabajador en 09 posibles niveles de talento y valor en la organización, como son: Estrella (9), Alto Rendimiento (8), Futura Estrella (7), Diamante en Bruto (6), Profesional Adaptado (5) Profesional Excelente (4), Profesional en Desarrollo (3), Profesional Inconsistente (2), Profesional en Riesgo (1) (Luna, 2020).

3.5. Procedimientos

Los cuestionarios de Evaluación del Desempeño por Competencias y de Potencial, pasaron por un proceso de validez de contenido por jueces expertos, la cual viene a ser un conjunto de opiniones de personas que son referentes en tema a tratado con amplia trayectoria y que gozan del reconocimiento de los demás expertos y que pueden brindar información, valoraciones, juicios y evidencias (Escobar-Perez y Cuervo-Martinez, 2008), entonces fueron cinco (05) jueces expertos que son altos ejecutivos en recursos humanos en diferentes sectores de negocios de la actividad privada, quienes revisaron y brindaron la calificación respectiva al contenido de cada uno de los ítems en pertinencia, relevancia y claridad, luego los cuestionarios de evaluación de desempeño por competencias y potencial fueron aplicados a los 76 personas que formaron parte de la muestra, quienes completaron el cuestionario digital de Microsoft Form.

Estos formularios digitales llegaron a cada uno de los evaluadores por correo electrónico, en el formulario se explicó a los evaluadores el objetivo de la evaluación indicando que su participación es voluntaria y para la cual aceptaron el consentimiento informado. Por último, se ingresaron los resultados a una base de datos, lo cual nos permitió procesar la información y analizar los resultados.

3.6. Método de análisis de datos

Se analizó la validez de contenido de los Cuestionarios de Evaluación del Desempeño por Competencias y de Potencial en la que se utilizó una hoja de cálculo MS Excel en la que aplicó el coeficiente V de Aiken, considerando una validez aceptable $\geq .70$ (Ventura-León, 2019), estableciendo un intervalo de confianza de criterio de jueces, siendo aceptable un valor de validez $\geq .70$ con un 95% de índice de confianza (Merino y Leiva, 2009). La consistencia interna de los cuestionarios de Evaluación del Desempeño por Competencias y los niveles de Potencial, se definió utilizando el estadístico de confiabilidad compuesta Omega de Mc Donald a un nivel de confianza del 95%. La consistencia interna de los cuestionarios de evaluación del desempeño por competencias genéricas y específicas (Frias-Navarro, 2022) que está elaborada en escala tipo likerts; y se evidencio la consistencia interna del Cuestionario que mide las Agilidades de Aprendizaje para el Potencial, estimamos su confiabilidad por medio del coeficiente de Kuder-Richardson (Campo-Arias y Oviedo, 2008), ya que este cuestionario se elaboró en escalas de tipo dicotómicas. Por último, contando con la validez de contenido y consistencia interna de estos dos cuestionarios, se ingresaron los resultados de la matriz de doble eje Nine-Box (Luna, 2020), en donde se comenzó a ubicar a las personas en uno de las nueve cajas en función a los resultados

obtenidos, luego para determinar la aplicación el tipo de coeficiente de correlación y su influencia, se aplicó la prueba de Kolmogórov-Smirnov, para determinar la distribución normal de los datos (Pedrosa, et al, 2014), con la cual se determinó la aplicación de un estadístico no paramétrico como el coeficiente de regresión ordinal por medio del software estadístico SPSS V.25, para encontrar las influencias entre estas tres variables, en la que se consideró un nivel de ajuste de los modelos con un nivel de significancia $<.05$, para que la regresión ordinal de hipótesis general cuente con un ajuste significativo para ser utilizado, así mismo los coeficientes pseudo R cuadrado que nos explican el porcentaje de incidencia de la variabilidad sobre la variable dependiente; y por último el valor Wald de las variables independientes, que debe ser >4 con un nivel de significancia $<.05$ para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis afirmativa (Cauas, 2015).

3.7. Aspectos éticos

El estudio fue redactado teniendo en cuenta la normativa de la Universidad César Vallejo y las Normas APA 7° edición, asimismo, la participación de los colaboradores fue informada sin ocultar la información y de forma anónima. De igual manera, los principios que se tuvieron en cuenta son la no maleficencia, porque no hubo ningún daño hacia los participantes y la organización que fue investigada. Principio de autonomía, porque los participantes fueron tratados como seres autónomos y libres de expresión.

IV. RESULTADOS

En lo que corresponde en lo encontrado en la validez de contenido (Anexo: 03), elaborado con la participación de cinco (05) jueces expertos y utilizando el coeficiente de la V de Aiken para la ponderación de los juicios de cada uno de ellos, el resultado de los expertos sobre el cuestionario de evaluación del desempeño por competencias evidencia valores aceptables a nivel general de .981, con intervalos de confianza a un 95% (Merino y Leiva, 2009) de .531 a .993 (Tabla 33); y en el cuestionario que mide el potencial de desarrollo, el nivel de validez de contenido de .867 con intervalos de confianza de 95% de .448 a .980 (Tabla 34), lo cual indica que al ser $\geq .70$ (Ventura-León, 2019), son considerados valores aceptables. En lo que respecta a las evidencias de consistencia interna del cuestionario de evaluación del desempeño por competencias, obtuvo un nivel de consistencia interna por medio del coeficiente de Omega McDonald de .755, considerado como aceptable (Frias-Navarro, 2019) y en lo que respecta al cuestionario que mide el potencial de desarrollo, la cual cuenta con una escala de respuesta dicotómica, obtuvieron valores de consistencia interna por medio del coeficiente de Kuder Richarson de .655 considerado moderadamente aceptable (Campo-Arias y Oviedo, 2008).

Tabla N° 04:

Resultado de la Evaluación del Desempeño por Competencias

Nivel de desempeño	Frecuencia	Porcentaje
Cumple	52.00	68,4
Excepcional	16.00	21,1
Oportunidad de Desarrollo	8.00	10,5
Total	76.00	100,0

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la evaluación del desempeño por competencias (Tabla N° 04), encontramos que el 10.5% de la muestra evidencia un nivel de desempeño con oportunidad de

desarrollo, el 68.4% mantiene el nivel de desempeño consistente con lo que se espera para su perfil y el 21.1% evidencia un nivel de desempeño que superar las expectativas de forma consistente.

Tabla N° 05:

Resultado de la Evaluación del Potencial

Nivel del potencial	Frecuencia	Porcentaje
Sin Potencial	41.00	53.9
Con Potencial	16.00	21.1
Alto Potencial	19.00	25.0
TOTAL	76.00	100.0

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la evaluación del potencial (Tabla N° 05), encontramos que el 53.9% de la muestra no evidencia por el momento potencial de desarrollo, el 21.1% evidencia potencial de desarrollo; y el 25.0% evidencia alto nivel de potencialidad de desarrollo futuro en la organización.

Tabla N° 06:*Identificación del Talento Humano – Nine Box*

Identificación del Talento	Ubicación nine box	Frecuencia	Porcentaje
Profesional en riesgo	1	8	10.5
Profesional inconsistente	2	0	0.0
En desarrollo	3	31	40.8
Profesional excelente	4	2	2.6
Profesional adaptado	5	11	14.5
Diamante en Bruto	6	0	0.0
Alto rendimiento	7	10	13.2
Futura estrella	8	5	6.6
Estrella	9	9	11.8
TOTAL		76	100.0

Nota: Elaboración propia.

Contando con las evaluaciones de desempeño por competencias y de potencial de desarrollo, estos dos resultados son ingresados a la matriz de doble eje Nine Box (Luna, 2020), en la que podemos encontrar que el 10.5% son profesionales en riesgo debido a sus resultados por debajo de los esperados y no evidencia potencial de desarrollo dentro de la organización, luego las personas identificadas en un 14.5% son profesionales adaptados, ya que muestran un desempeño esperado de forma consistente y evidencia potencial de desarrollo, el 2.6% son profesionales excelentes, ya que muestra un alto nivel de desempeño que supera todas las expectativas, pero no muestran potencial de desarrollo dentro de la organización, el 40.8% son los profesionales en desarrollo, ya que muestran un desempeño esperado de manera consistente sin evidenciar potencial de desarrollo por el momento; las personas consideradas en el 13.2% consideradas como Futura Estrella, ya que evidencia un nivel consistente de desempeño para su posición y alto potencial; y los de Alto Rendimiento que son el 6.6% de la muestra que

con un nivel de desempeño que supera las expectativas de forma consistente y que evidencia potencial de desarrollo; y por último el 11.8% que son considerado como Estrella, que muestran un nivel rendimiento que supera todas las expectativas y evidencian un alto potencial de desarrollo dentro la organización.

Tabla N° 07:

Prueba de Normalidad Kolmogórov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño por Competencias Genéricas	0,328	76	0,000
Desempeño por Competencias Específicas	0,370	76	0,000
Nivel de Desempeño por Competencias	0,370	76	0,000
Agilidad Mental	0,441	76	0,000
Agilidad para los Cambios	0,454	76	0,000
Agilidad para las Personas	0,360	76	0,000
Agilidad para los Resultados	0,387	76	0,000
Autoconocimiento	0,360	76	0,000
Potencial	0,339	76	0,000
Identificación del Talento	0,260	76	0,000

Nota: SPSS V. 25.

Para establecer el tipo de coeficiente de correlación que se aplicó para la comprobación de las hipótesis de esta investigación, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov (Tabla 07), obteniendo un p-valor <.05, la distribución de los datos de la muestra de 76 personas no es normal (Pedrosa, et al, 2014), por lo que para comprobar o rechazar las hipótesis se utilizaremos el estadístico no paramétrico de coeficiente de regresión ordinal (Cauas, 2015).

Tabla N° 08:*Evaluación de la Hipótesis General:*

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	250,075			
Final	0,000	250,075	4	0,000

Nota: SPSS V. 25.

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 08) Se aprecia en la tabla que hubo un valor de significancia de .00. El cual resulta inferior al nivel de .05. Ello indica que el modelo de la regresión ordinal de la hipótesis general cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado.

Tabla N° 09:*Incidencia entre las variables:*

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,963
Nagelkerke	0,998
McFadden	0,981

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 09) de coeficientes pseudo R cuadrados entre .963 hasta .998, lo cual indica que las variables independientes de evaluación del desempeño por competencias y de potencial explican de un 96.3% hasta 99.8% la variabilidad con la variable dependiente identificación del potencial.

Tabla N° 10:*Comprobación de Hipótesis General:**Estimaciones de parámetro*

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[IDENTIFICACION_TALENTO = 1]	-42,155	9,406	20,085	1	0,000	-60,591	-23,719
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 3]	-27,773	6,881	16,289	1	0,000	-41,260	-14,286
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 4]	-22,805	5,726	15,860	1	0,000	-34,028	-11,581
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 5]	-14,919	4,280	12,152	1	0,000	-23,307	-6,531
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 7]	-9,046	2,732	10,963	1	0,001	-14,400	-3,691
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 8]	-5,750	2,701	4,531	1	0,033	-11,045	-0,455
Ubicación	[NIVEL_DE_DESEMPEÑO=1]	-23,443	9,357	6,277	1	0,012	-41,783	-5,104
	[NIVEL_DE_DESEMPEÑO=2]	-11,102	2,840	15,277	1	0,000	-16,669	-5,535
	[NIVEL_DE_DESEMPEÑO=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[POTENCIAL=1]	-24,965	6,166	16,391	1	0,000	-37,051	-12,879
	[POTENCIAL=2]	-7,467	2,522	8,768	1	0,003	-12,409	-2,524
	[POTENCIAL=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Nota: SPSS V. 25

Según el resultado (Tabla N° 10) se muestra que la variable independiente 01: Evaluación del Desempeño por Competencias, obtuvo un coeficiente de Wald de 6.277 y una significancia de .012. Asimismo, la variable independiente 02: Evaluación del Potencial tuvo un coeficiente de Wald de 16.391 y una significancia de .000, ambos resultados con nivel de significancia <.05; permiten rechazar la hipótesis nula; y aceptar la hipótesis en que La evaluación del desempeño por competencias y el potencial influye la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Tabla N° 11:*Evaluación de la Hipótesis Especifica 01:**Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	84,457			
Final	46,428	38,029	2	0,000

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 11) Se aprecia en la tabla que hubo un valor de significancia de .00. El cual resulta inferior al nivel de .05. Ello indica que el modelo de la regresión ordinal de la hipótesis específica 01 cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado.

Tabla N° 12:

Incidencia entre las variables:

<u>Pseudo R cuadrado</u>	
Cox y Snell	0,394
Nagelkerke	0,408
McFadden	0,149

Nota: SPSS V. 25.

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 12) de coeficientes pseudo R cuadrados entre .149 hasta .408, lo cual indica que la dimensión 01 de la variable independiente 01: evaluación del desempeño por competencias genéricas explican de un 14.9% hasta 40.8% la variabilidad con la variable dependiente: identificación del talento.

Tabla N° 13:*Comprobación de Hipótesis Específica N° 01:**Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
							Límite inferior	Límite superior	
Umbral	[IDENTIFICACION_TALENTO = 1]	-4,558	0,667	46,715	1	0,000	-5,865	-3,251	
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 3]	-1,502	0,416	13,051	1	0,000	-2,316	-0,687	
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 4]	-1,369	0,409	11,210	1	0,001	-2,170	-0,568	
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 5]	-0,629	0,375	2,820	1	0,093	-1,364	0,105	
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 7]	0,297	0,366	0,658	1	0,417	-0,420	1,013	
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 8]	0,974	0,402	5,877	1	0,015	0,187	1,761	
	Ubicación	[DESEMPEÑO_COMPETENCIA S_GENERICAS=1]	-5,958	1,302	20,955	1	0,000	-8,510	-3,407
		[DESEMPEÑO_COMPETENCIA S_GENERICAS=2]	-2,189	0,499	19,210	1	0,000	-3,167	-1,210
[DESEMPEÑO_COMPETENCIA S_GENERICAS=3]		0 ^a	.	.	0	.	.	.	

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Nota: SPSS V. 25

Según el resultado (Tabla N° 13) se muestra que la dimensión 01 de la variable independiente 01: evaluación del desempeño por competencias genéricas, obtuvo un coeficiente de Wald de 20.955 y una significancia de .000. y siendo $<.05$; permiten rechazar la hipótesis nula; y aceptar la hipótesis en que La evaluación del desempeño por competencias genéricas influye la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Tabla N° 14:*Evaluación de la Hipótesis Especifica 02:*

<i>Información de ajuste de los modelos</i>				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	92,160			
Final	44,603	47,557	2	0,000

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 14) Se aprecia en la tabla que hubo un valor de significancia de .00. El cual resulta inferior al nivel de .05. Ello indica que el modelo de la regresión ordinal de la hipótesis específica 02 cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado.

Tabla N° 15:*Incidencia entre las variables:*

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,465
Nagelkerke	0,482
McFadden	0,187

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 15) de coeficientes pseudo R cuadrados entre .149 hasta .408, lo cual indica que la dimensión 02 de la variable independiente 01: evaluación del desempeño por competencias específicas explican de un 18.7% hasta 48.2% la variabilidad con la variable dependiente: identificación del talento.

Tabla N° 16:*Comprobación de Hipótesis Especifica N° 02:**Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[IDENTIFICACION_TALEN TO = 1]	-5,981	1,133	27,874	1	0,000	-8,201	-3,761
	[IDENTIFICACION_TALEN TO = 3]	-1,820	0,536	11,543	1	0,001	-2,869	-0,770
	[IDENTIFICACION_TALEN TO = 4]	-1,697	0,531	10,202	1	0,001	-2,738	-0,655
	[IDENTIFICACION_TALEN TO = 5]	-1,009	0,506	3,971	1	0,046	-2,001	-0,017
	[IDENTIFICACION_TALEN TO = 7]	-0,151	0,484	0,098	1	0,754	-1,099	0,797
	[IDENTIFICACION_TALEN TO = 8]	0,517	0,494	1,095	1	0,295	-0,452	1,486
	Ubicación	[DESEMPEÑO_COMPETE NCIAS_ESPECIFICAS=1]	-7,930	1,557	25,950	1	0,000	-10,980
[DESEMPEÑO_COMPETE NCIAS_ESPECIFICAS=2]		-1,973	0,567	12,091	1	0,001	-3,084	-0,861
[DESEMPEÑO_COMPETE NCIAS_ESPECIFICAS=3]		0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Nota: SPSS V. 25

Según el resultado (Tabla N° 16) se muestra que la dimensión 02 de la variable independiente 01: evaluación del desempeño por competencias específicas, obtuvo un coeficiente de Wald de 25.950 y una significancia de .000. y siendo <.05; permiten rechazar la hipótesis nula; y aceptar la hipótesis en que La evaluación del desempeño por competencias específicas influye la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Tabla N° 17:*Evaluación de la Hipótesis Especifica 03:*

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	69,400			
Final	45,940	23,460	1	0,000

Nota: SPSS V. 25.

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 17) Se aprecia en la tabla que hubo un valor de significancia de .00. El cual resulta inferior al nivel de .05. Ello indica que el modelo de la regresión ordinal de la hipótesis específica 03 cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado.

Tabla N° 18:*Incidencia entre las variables:*

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,266
Nagelkerke	0,275
McFadden	0,092

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 18) de coeficientes pseudo R cuadrados entre .092 hasta .275, lo cual indica que la dimensión 01 de la variable independiente 02: agilidad mental explican de un 9.2% hasta 27.5% la variabilidad con la variable dependiente: identificación del talento.

Tabla N° 19:*Comprobación de Hipótesis Específica N° 03:**Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[IDENTIFICACION_TALENTO = 1]	-4,183	0,595	49,411	1	0,000	-5,350	-3,017
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 3]	-1,738	0,460	14,268	1	0,000	-2,639	-0,836
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 4]	-1,602	0,454	12,457	1	0,000	-2,491	-0,712
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 5]	-0,763	0,415	3,387	1	0,066	-1,576	0,050
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 7]	0,124	0,398	0,097	1	0,755	-0,656	0,904
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 8]	0,739	0,421	3,078	1	0,079	-0,087	1,565
Ubicación	[AGILIDAD_MENTAL=0]	-2,391	0,517	21,418	1	0,000	-3,404	-1,379
	[AGILIDAD_MENTAL=1]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Nota: SPSS V. 25

Según el resultado (Tabla N° 19) se muestra que la dimensión 01 de la variable independiente 02: agilidad mental, obtuvo un coeficiente de Wald de 21.418 y una significancia de .000. y siendo <.05; permiten rechazar la hipótesis nula; y aceptar la hipótesis en que la agilidad mental influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Tabla N° 20:*Evaluación de la Hipótesis Específica 04:*

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	66,506			
Final	41,550	24,956	1	0,000

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 20) Se aprecia en la tabla que hubo un valor de significancia de .00. El cual resulta inferior al nivel de .05. Ello indica que el modelo de la regresión ordinal de la hipótesis específica 04 cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado.

Tabla N° 21:*Incidencia entre las variables:*

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,280
Nagelkerke	0,290
McFadden	0,098

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 21) de coeficientes pseudo R cuadrados entre .098 hasta .290, lo cual indica que la dimensión 02 de la variable independiente 02: agilidad para los cambios explican de un 9.8% hasta 29.0% la variabilidad con la variable dependiente: identificación del talento.

Tabla N° 22:*Comprobación de Hipótesis Específica N° 04:**Estimaciones de parámetro*

							Intervalo de confianza al 95%	
		Desv.					Límite inferior	Límite superior
		Estimación	Error	Wald	gl	Sig.		
Umbral	[IDENTIFICACION_TALENTO = 1]	-4,394	0,618	50,473	1	0,000	-5,606	-3,182
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 3]	-1,953	0,492	15,764	1	0,000	-2,917	-0,989
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 4]	-1,821	0,486	14,027	1	0,000	-2,773	-0,868
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 5]	-1,015	0,447	5,163	1	0,023	-1,890	-0,139
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 7]	-0,079	0,416	0,036	1	0,849	-0,895	0,737
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 8]	0,588	0,433	1,847	1	0,174	-0,260	1,436
Ubicación	[AGILIDAD_PARA_LOS_CAM BIOS=0]	-2,571	0,540	22,690	1	0,000	-3,629	-1,513
	[AGILIDAD_PARA_LOS_CAM BIOS=1]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Nota: SPSS V. 25

Según el resultado (Tabla N° 22) se muestra que la dimensión 02 de la variable independiente 02: agilidad para los cambios, obtuvo un coeficiente de Wald de 22.690 y una significancia de .000. y siendo <.05; permiten rechazar la hipótesis nula; y aceptar la hipótesis en que la agilidad para los cambios influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Tabla N° 23:*Evaluación de la Hipótesis Específica 05:*

<i>Información de ajuste de los modelos</i>				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	61,560			
Final	43,384	18,175	1	0,000

Nota: SPSS V. 25.

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 23) Se aprecia en la tabla que hubo un valor de significancia de .00. El cual resulta inferior al nivel de .05. Ello indica que el modelo de la regresión ordinal de la hipótesis específica 05 cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado.

Tabla N° 24:*Incidencia entre las variables:*

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,213
Nagelkerke	0,220
McFadden	0,071

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 24) de coeficientes pseudo R cuadrados entre .071 hasta .220, lo cual indica que la dimensión 03 de la variable independiente 02: agilidad para las personas explican de un 7.1% hasta 22.0% la variabilidad con la variable dependiente: identificación del talento.

Tabla N° 25:*Comprobación de Hipótesis Específica N° 05:**Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[IDENTIFICACION_TALENTO = 1]	-3,401	0,515	43,569	1	0,000	-4,411	-2,391
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 3]	-0,915	0,325	7,929	1	0,005	-1,552	-0,278
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 4]	-0,783	0,320	6,006	1	0,014	-1,410	-0,157
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 5]	0,014	0,302	0,002	1	0,962	-0,578	0,607
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 7]	0,855	0,328	6,790	1	0,009	0,212	1,497
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 8]	1,419	0,377	14,201	1	0,000	0,681	2,157
Ubicación	[AGILIDAD_PARA_LAS_PERSONAS=0]	-1,907	0,471	16,399	1	0,000	-2,830	-0,984
	[AGILIDAD_PARA_LAS_PERSONAS=1]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Nota: SPSS V. 25

Según el resultado (Tabla N° 25) se muestra que la dimensión 03 de la variable independiente 02: agilidad para las personas, obtuvo un coeficiente de Wald de 16.399 y una significancia de .000. y siendo <.05; permiten rechazar la hipótesis nula; y aceptar la hipótesis en que la agilidad para las personas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Tabla N° 26:*Evaluación de la Hipótesis Específica 06:*

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	67,313			
Final	34,423	32,890	1	0,000

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 26) Se aprecia en la tabla que hubo un valor de significancia de .00. El cual resulta inferior al nivel de .05. Ello indica que el modelo de la regresión ordinal de la hipótesis específica 06 cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado.

Tabla N° 27:*Incidencia entre las variables:*

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0,351
Nagelkerke	0,364
McFadden	0,129

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 27) de coeficientes pseudo R cuadrados entre .129 hasta .364, lo cual indica que la dimensión 04 de la variable independiente 02: agilidad para los resultados explican de un 12.9% hasta 36.4% la variabilidad con la variable dependiente: identificación del talento.

Tabla N° 28:*Comprobación de Hipótesis Específica N° 06:**Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[IDENTIFICACION_TALENTO = 1]	-4,313	0,590	53,374	1	0,000	-5,470	-3,156
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 3]	-1,577	0,416	14,378	1	0,000	-2,393	-0,762
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 4]	-1,411	0,406	12,078	1	0,001	-2,206	-0,615
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 5]	-0,459	0,356	1,665	1	0,197	-1,156	0,238
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 7]	0,457	0,357	1,637	1	0,201	-0,243	1,157
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 8]	1,056	0,396	7,097	1	0,008	0,279	1,833
Ubicación	[AGILIDAD_RESULTADOS=0]	-2,728	0,522	27,326	1	0,000	-3,751	-1,705
	[AGILIDAD_RESULTADOS=1]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Nota: SPSS V. 25

Según el resultado (Tabla N° 28) se muestra que la dimensión 04 de la variable independiente 02: agilidad para los resultados, obtuvo un coeficiente de Wald de 27.326 y una significancia de .000. y siendo <.05; permiten rechazar la hipótesis nula; y aceptar la hipótesis en que la agilidad para los resultados influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

Tabla N° 29:*Evaluación de la Hipótesis Específica 07:*

<i>Información de ajuste de los modelos</i>				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	77,320			
Final	30,713	46,607	1	0,000

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 29) Se aprecia en la tabla que hubo un valor de significancia de .00. El cual resulta inferior al nivel de .05. Ello indica que el modelo de la regresión ordinal de la hipótesis específica 07 cuenta con un ajuste significativo para ser utilizado.

Tabla N° 30:*Incidencia entre las variables:*

<i>Pseudo R cuadrado</i>	
Cox y Snell	0,458
Nagelkerke	0,475
McFadden	0,183

Nota: SPSS V. 25

De acuerdo con el resultado (Tabla N° 30) de coeficientes pseudo R cuadrados entre .183 hasta .475, lo cual indica que la dimensión 05 de la variable independiente 02: autoconocimiento explican de un 18.3% hasta 47.5% la variabilidad con la variable dependiente: identificación del talento.

Tabla N° 31:*Comprobación de Hipótesis Especifica N° 07:**Estimaciones de parámetro*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[IDENTIFICACION_TALENTO = 1]	-4,866	0,693	49,371	1	0,000	-6,224	-3,509
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 3]	-1,467	0,383	14,706	1	0,000	-2,217	-0,717
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 4]	-1,264	0,366	11,961	1	0,001	-1,981	-0,548
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 5]	-0,219	0,311	0,496	1	0,481	-0,828	0,390
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 7]	0,707	0,329	4,619	1	0,032	0,062	1,351
	[IDENTIFICACION_TALENTO = 8]	1,298	0,377	11,876	1	0,001	0,560	2,036
Ubicación	[AUTOCONOCIMIENTO=0]	-3,610	0,648	31,045	1	0,000	-4,880	-2,340
	[AUTOCONOCIMIENTO=1]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

Nota: SPSS V. 25

Según el resultado (Tabla N° 31) se muestra que la dimensión 05 de la variable independiente 02: autoconocimiento, obtuvo un coeficiente de Wald de 31,045 y una significancia de .000. y siendo $<.05$; permiten rechazar la hipótesis nula; y aceptar la hipótesis en que el autoconocimiento influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.

V. DISCUSIÓN

Este estudio tuvo como objetivo determinar como la evaluación del desempeño por competencias y del potencial influye en la identificación del talento humano en una empresa minera, y los resultados de las evaluaciones de desempeño y potencial nos ha permitido identificar talento en el 09Box (Luna, 2020). En la que los resultados obtenidos en este estudio en donde las variables evaluación del desempeño por competencias y el potencial, en donde el coeficiente Wald de 6.277 y 16.391 con un nivel de significancia $<.05$, la cual determina la influencia de estas variables en la identificación de talento, estos resultados se asemejan la del Espinoza y Montalvo (2021), en su realizaron una investigación dentro del contexto del COVID-19, en la que investigaron sobre como la gestión del talento tiene relación con el desempeño, encontrando un nivel de correlación de 0,769 con alto nivel de significancia, por lo que permite determinar que la gestión del talento influye significativamente en la mejora del desempeño de las personas, estos resultados fortalece el planteamiento de que la identificación del talento se da dentro de relación e influencia entre el desempeño y el potencial. Asimismo estos resultados se igualan al de Stephens (2019), estableció un modelo para planificar la sucesión a nivel de gerencia de enfermería de un hospital en San Francisco, ya que requería cubrir 12 gerencias adicionales en el área de enfermería, este programa de sucesores permitió incrementar los niveles competitividad y retención, así como identificar un liderazgo futuro, reduciendo la contratación externa y aumentando la promoción interna de 14 candidatos de alto rendimiento y potencial, esto debido a que el proceso de identificación del talento por medio de la evaluación del desempeño por competencias y potencial, permitió identificar 08 personal con un nivel desempeño excepcional y con alto potencial, considerándose como en la identificación del talento como Estrellas, también con los resultados de Almaaitah et al (2020), en donde determina los efectos de la gestión del talento en la mejora del desempeño organizacional en una muestra de 385 personas de hoteles de Jordania, los resultados muestran un como la gestión de talento impacta de forma positiva en el rendimiento organizacional. Por otro lado discrepan con los estudios de Arao (2020), en la que determino la relación entre el alto desempeño y el potencial de los líderes de una industria petroquímica, en una muestra de 55 líderes

en la que su desempeño supera las expectativas se correlacionaron 05 factores que miden el potencial de estos líderes, encontrando que no existe correlación entre el alto desempeño y el potencial, encontrando valores como desempeño e innovación de $-.067$, rendimiento e interpretación de $.086$, rendimiento y reflexión de $.197$, rendimiento y riesgo con $.190$, rendimiento y defensa con $.173$, por lo que su incidencia en la matriz del talento es bajo y conlleva a la revisión manual en comités que le permitan contar la consistencia necesaria, esto reafirma que los modelos de medición del potencial por agilidades de aprendizaje son más consistentes e influyen directamente en la identificación del potencial.

Por otro lado, los resultados de la identificación del talento producto de la evaluación del desempeño por competencias y potencial, en la que identificamos 10.5% de profesionales en riesgo, 40.8% en desarrollo, el 2.6% son considerados profesionales excelentes, el 14.5% son profesionales adaptados, el 13.2% son considerados como alto rendimiento, el 6.6% futura estrella y el 11.8% son los del desempeño excepcional y de alto potencial considerados estrellas, estos resultados se asemejan con los de Cardenas y Jaramillo (2019) lograron encontrar mediante la metodología del NINE BOX, en Futuros Líderes al 9%, Futura Estrella en Crecimiento al 9%, Futura Estrella al 11%, Diamante en Bruto al 13%, Profesionales Confiables al 9%, Empleados Claves al 12%, Efectivos al 13%, Inconsistentes al 11% y En Riesgo al 13%; de la misma manera concuerda con los resultados de Ahmad y Subagyo (2019), en la que optimizó los planes de sucesión del liderazgo de las agencias del gobierno por medio de la identificación del talento, se encuestaron a 30 personas con posibilidades de asumir posiciones de liderazgo, en la que realizaron evaluaciones del potencial y del desempeño por competencias, en la que se encontró que el 43% son consideradas estrellas en ascenso ya que muestran alto potencial y alto desempeño por competencias, el 50% son considerados empleados promocionables, ya que son personas con alto rendimiento y con potencial, el 7% también son considerados promocionables, pero en este caso por su alto potencial y desempeño esperado. De la misma manera con los resultados de Pinto (2019) en la ejecución de un proceso para evaluar el potencial de los miembros de una consultoría de recursos humanos que brinda servicios a las principales empresas minera en el Perú, en la que planteó evaluar a

la primera línea gerencial de las áreas de operaciones y relaciones con las comunidades, entregando una identificación eficaz, en el área de operaciones de un total de 18 gerentes, 11% son considerados talentos estratégicos, por su alto desempeño y potencial, a diferencia del 6% gerentes que muestran bajo potencial y desempeño, el 83% muestra un potencial medio, considerándose personal clave; en lo que respecta al área de relaciones comunitarias, del total de 19 gerentes, el 21% es considerado talento creciente, el 26% cumple con las expectativas y no muestra potencial, por lo que se considera como profesionales efectivos y un 11% de gerentes con bajo desempeño y potencial; el 57% de gerentes muestra potencial y bajo desempeño; también lo encontrado por Cuareli et al (2018) en la demostró la utilidad y factibilidad de la aplicación de la matriz de Nueve Casillas, aplicándola con éxito, en la que un 43% de sus empleados no muestra potencial y su rendimiento está por debajo de lo esperado, el 5% es considerado con un desempeño excelente, el 34% evidencia un bajo rendimiento. reafirmando que la matriz para la identificación de talento se basa en el resultado de las competencias y potencialidades lo cual influye en la matriz nine box. También se asemejan a lo encontrado por Yasin (2017), en la que destaca el mapeo o evaluación del talento de un total de 89 personas evaluadas, se determinó la siguiente identificación del talento: 03 personas consideradas super estrellas; 30 personas como estrellas en ascenso y próximas estrellas, las cuales puede ser promocionables de uno a dos años, 36 personas consideradas personas claves y de confianza, 12 personas en dilema y 02 personas en riesgo. Por otro lado se ha teniendo diferencias con los encontrado por De Morais (2018), en su investigación que llevo a cabo en un grupo de negocio de actividad siderúrgica, en la que se implementa el modelo de Nine Box por la necesidad de gestionar el talento a un grupo de 72 personas, siendo esta implementación de poca aceptación por parte de los directivos de la empresa, esto debido a su falta de conocimiento y dominio de la herramienta, lo cual muestra las posibles oportunidades de mejora que se puedan dar en las organizaciones en donde el proceso de implementación está condicionado a la aceptación y validación de la metodología por parte de liderazgo.

Los resultados especificados de las 05 dimensiones que forman parte del a variable potencial, se evidencia valores de ajustes aceptables $<.05$ y valores de

coeficiente de Wald >4.0 con un nivel de significancia $<.05$, por lo que las agilidades mental, para los cambios, para las personas, para los resultados y el autoconocimiento tiene influencia sobre la identificación del talento, estos resultados se asemejan a lo encontrado por Lombardo y Eichinger (2000) en la que demostró que estas dimensiones se correlacionan fuertemente con las percepciones de rendimiento y potencial, concluyendo que la agilidad de aprendizaje predecía el potencial futuro de un individuo, específicamente, encontraron las correlaciones entre las calificaciones gerenciales del potencial de los empleados y cada uno de los cuatro aprendizajes factores de agilidad para ser: agilidad de las personas, $r = .47$; resultados agilidad, $r = .50$; agilidad mental, $r = .47$; agilidad de cambio, $r = .53$. También los estudios de Golik (2015), en la que identifico el potencial, así como los instrumentos que se puede usar para ese fin en una muestra que comprende 103 empresas, siendo estas un 77% las habilidades relacionadas al liderazgo, el 64% asociadas a las habilidades cognitivas, el 55% a la personalidad y el 50% a las variables de aprendizaje.

Estos resultados fortalecen las teorías sobre la evaluación del desempeño, sobre las cuales se sustenta esta investigación, como lo mencionado por Chiavenato (2008), que considera que el proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones es un proceso de apreciación valorativa y de forma sistemática, de la misma manera lo que menciona Vallejo (2016), que propone que el resultado de evaluación del desempeño tiene que basarse en los siguientes elementos esenciales: precisos, concluyentes, definido en un periodo de tiempo; y las acciones incluyendo las formas de ponerlo en práctica, así como las competencias de las personas y los elementos de éxitos que mejoran sus resultados y desempeño. Lo establecido por Villagra (2021), en la que el desempeño de una persona en las organizaciones puede definirse como el resultado o nivel de logro alcanzado en una determinada posición, en un espacio de tiempo o periodo claramente establecido y sobre la base de ciertos criterios de evaluación y comparación, como también lo menciona Lominger (2009), que el desempeño es la habilidad de cumplir y entregar resultados a través del tiempo, se enfoca principalmente en el desempeño sostenido en un intervalo de 2 a 3 años en el pasado, Alles (2007), menciona para que es importante medir el desempeño para dirigir y supervisar personal con la

finalidad de brindar desarrollo y profesionalización de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el brindar valor a las personas, para Bastos (2020) Los métodos de evaluación está vinculada a su desempeño individual, nuevamente Villagra (2021) menciona que las competencias genéricas u organizacionales son las que se espera que sean desarrolladas por todo el personal de la organización y que responda a la cultura, valores y estrategia de la empresa, por lo que forma parte de los comportamientos esperados en las personas, por lo que todos estos conceptos teóricos vuelven a validarse con esta investigación se determinó que la variable independiente de evaluación del desempeño por competencias y sus dimensiones: evaluación del desempeño por competencias genéricas y específicas influyen en la identificación del talento humano.

En lo que respecta a las teorías que hablan sobre el potencial, esta investigación permite que los conceptos de Lominger (2009), menciona que las personas con potencial son aquellas con una alta habilidad de aprendizaje tienden a responder a la diversidad, intensidad, variedad y complejidad de cualquier asignatura o tipo de responsabilidad, estas suelen demostrar un desempeño superior en situaciones nuevas, diferentes y con condiciones no repetidas, al mismo tiempo ansiosamente aprenden nuevas competencias para desempeñarse, sumándose a lo mencionado por Jacomassi (2018) donde la evaluación del potencial buscará determinar si el individuo tiene condiciones de posición de mayor complejidad y responsabilidad, lo establecido por Sternberg (2011) y sus conceptos de agilidades para el aprendizaje, al igual que Miller (2019) que menciona que la agilidad de aprendizaje tiene sus fundamentos arraigados en la teoría del aprendizaje experiencial, por lo que este planteamiento de la agilidad de aprendizaje se consolida como la mejor forma de evidenciar como la persona asumirá con éxito el rendimiento futuro, y en esta investigación se a demostrado que la variable independiente Potencial y sus 05 dimensiones: agilidad mental, agilidad para los cambios, para las personas, para los resultados y el autoconocimiento tiene influencia en la identificación del talento humano.

Sobre las teorías de identificación y mapeo del talento, Saracho (2011), define como talentos a las personas que, en cualquier posición de la estructura organizacional, agregar valor crítico, ya sea por un periodo previsible y planificado de tiempo, por lo que considera que el talento es el resultado del rendimiento por el potencial; para Tavis (2018), reconoce factores que llegan a ser críticos para gestionar el talento de las personas, es clave una identificación prematura, ya que mientras comience su desarrollo de forma temprana, el resultado en sus potencialidades será mejores, ya entrenando a los conceptos del nine box, Caruso (2017), menciona que es un instrumento sencillo, pero a su vez potente, que se puede utilizar para la toma de decisiones de los sucesores, así como la evaluación del desempeño como del potencial, permitiendo planificar claramente el talento de las organizaciones; y Leon (2012), la considerada como una herramienta para gestionar y planificar estratégicamente los requerimientos y necesidades de las personas en las organizaciones, y por ultimo lo considerado por Luna (2020) menciona cuatro posibilidad de identificar el talento en la cual se agrupan los nueve (09) perfiles de las cajas, lo cual se valida con los resultados del mapeo e identificación del talento, en donde 10.5% de profesionales en riesgo, 40.8% en desarrollo, el 2.6% son considerados profesionales excelentes, el 14.5% son profesionales adaptados, el 13.2% son considerados como alto rendimiento, el 6.6% futura estrella y el 11.8% son los del desempeño excepcional y de alto potencial considerados estrellas, sobre estos resultados que toman consistencia con los coeficientes de regresión ordinal donde se determina la influencia de las evaluación del desempeño por competencias y el potencias como de sus respectivas dimensiones hacia la identificación del talento humano.

Por otro lado, hay conceptos teóricos que discrepan de los resultados como lo mostrado por Ansar y Baloch (2018), en la que concluye que el concepto de talento como gestión del talento se encuentra en proceso de evolución dentro de la literatura organizacional empresarial.

VI. CONCLUSIONES

1. Validez de contenido utilizando el coeficiente de la V de Aiken, el cuestionario de evaluación del desempeño por competencias evidencia valores aceptables a nivel general de .981, con intervalos de confianza a un 95% (Merino y Leiva, 2009) de .531 a .993.
2. El cuestionario que mide el Potencial de Desarrollo, el nivel de validez de contenido de .867 con intervalos de confianza de 95% de .448 a .980.
3. La consistencia interna del Cuestionario de Evaluación del Desempeño por Competencias obtuvo un nivel de consistencia interna por medio del coeficiente de Omega McDonald de .755, considerado como Aceptable.
4. El cuestionario que mide el Potencial de Desarrollo obtuvo valores de consistencia interna por medio del coeficiente de Kuder Richarson de .655 considerado moderadamente aceptable.
5. Los resultados de la evaluación del desempeño por competencias, indica que el 10.5% de la muestra evidencia un nivel de desempeño con Oportunidad de Desarrollo, el 68.4% mantiene el nivel de desempeño consistente con lo que se espera para su perfil y el 21.1% evidencia un nivel de desempeño que superar las expectativas de forma consistente.
6. El 10.5% tiene resultados inconsistente y no evidencia potencial de desarrollo dentro de la organización
7. El 40.8% Tiene un desempeño esperado de manera consistente sin evidenciar potencial de desarrollo por el momento.
8. El 14.5% evidencias un desempeño esperado de forma consistente y evidencia potencial de desarrollo de a una posición inmediata superior.
9. El 13.2% evidencia un nivel consistente de desempeño para su posición y evidencia alto potencial.
10. El 11.8% han demostrado un nivel rendimiento que supera todas las expectativas y evidencian un alto potencial de desarrollo dentro la organización,

11. El 6.6% evidencia un nivel de desempeño que supera las expectativas de forma consistente y que evidencia potencial de desarrollo.
12. El 2.6% de la muestra evidencian un alto nivel de desempeño que supera todas las expectativas, pero no muestran potencial de desarrollo dentro de la organización.
13. Se determinó que la Evaluación del Desempeño por Competencias y del Potencial influye la Identificación del Talento Humano en una empresa minera en Perú 2022, con coeficientes Wald de 6.277 y 16.391, con un nivel de significancia $<.05$.
14. Se estableció que la evaluación del desempeño por competencias genéricas influye la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, con coeficiente Wald de 20.955, con un nivel de significancia $<.05$.
15. Se determinó que la evaluación del desempeño por competencias específicas influye la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, con coeficiente Wald de 25.950, con un nivel de significancia $<.05$.
16. Se determinó que la identificación del potencial por agilidad mental influye la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, con coeficiente Wald de 21.418, con un nivel de significancia $<.05$.
17. Se estableció que la identificación del potencial por agilidad para los cambios influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, con coeficiente Wald de 22.690, con un nivel de significancia $<.05$.
18. Se estableció que la identificación del potencial por agilidad para las personas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, con coeficiente Wald de 16.399, con un nivel de significancia $<.05$.
19. Se comprobó que la identificación del potencial por agilidad para los resultados influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, con coeficiente Wald de 27.326, con un nivel de significancia $<.05$.

20. Se determinó que la identificación del potencial por autoconocimiento influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022, con coeficiente Wald de 31.045, con un nivel de significancia $<.05$.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los hallazgos encontrados en el presente estudio, se sugiere a la Dirección de Recursos Humanos las siguientes recomendaciones:

1. Implemente las evaluaciones de desempeño y potencial a la totalidad de liderazgo para fortalecer la importancia de la identificación del talento en la organización, ya que solo se accedió a una muestra forzada y considerando que los resultados de la muestra determinan una relación directa entre las variables, por la cual se puede confiar en los resultados que se encuentren.
2. Implementar reuniones de análisis del mapa de talento y profundizar en los resultados para contar con mayor insumo para los feedbacks y elaboración de planes de desarrollo individual (PDI).
3. Preparar al liderazgo para la entrega de feedbacks efectivos para la mejora del desempeño y desarrollo de las personas.
4. Elaborar un cuadro de sucesores e implementar planes de carrera a partir de estos resultados.
5. Utilizar los resultados para establecer brechas de desarrollo para la implementación de planes de capacitación y entrenamiento efectivos.
6. Para los próximos investigadores, que este estudio permita impulsar el modelo de identificación del talento a través de procesos efectivos de medición del desempeño por competencias y el potencial en la que se identifiquen los niveles de influencia de estas variables haciendo más consistente el modelo para la gestión de las personas en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Ahmad, G. y Subagyo, A. (2019). The Optimization of Local Government Officials Succession Plan in Indonesia through Talent Management on Islamic Perspective. vol. 5 no. 1 (2019): hikmatuna: journal for integrative islamic studies. DOI: <https://doi.org/10.28918/hikmatuna.v5i1.1834>
- Angkawijaya, Y., Trisilia, L., Dedju, E., & Asmidar, Y. (2021). KAJIAN MODEL IDENTIFIKASI KELOMPOK RENCANA SUKSESI DALAM MANAJEMEN TALENTA APARATUR SIPIL NEGARA. *Civil Service Journal*, 15(2 November), 127-140. Recovered: <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/316/232>
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 213-230. Recovered: <http://ibt.edu.pk/assets/custom/journal/jbs/14.2/14.pdf>
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters* , 10(12), 2937-2944. Recovered: http://www.m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_108.pdf
- Alles, M. (2007). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica S.A.
- Alzamora, C., Prado, M., Reaño, L., Rodriguez, D. (2018). Consultoría para la identificación de puestos críticos y posibles sucesores en Osinergmin. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11354/2273>
- Arao, J (2020). "The Correlation of High Employee Performance and Leadership Potential Ratings: Case in Petrochemical Industry, United Arab Emirates."

Paper presented at the Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference, Abu Dhabi, UAE. doi: <https://doi.org/10.2118/202878-MS>

Basto, E. (2020). Contribuições Da Psicologia Para Gestores De Desempenho. Revista Terceiro Setor & Gestão de Anais-UNG-Ser, 14(1), 42-50. Recuperado de: <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/view/4358>

Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (3^o ed.). Colombia: Editorial Pearson Educación. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Benavente, A., López, J, & Ato, M. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. Anales de Psicología, 29(3),1038-1059. ISSN: 0212-9728. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16728244043>

Björkman, I, & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. Universia Business Review, (27),28-41. [fecha de Consulta 10 de Abril de 2022]. ISSN: 1698-5117. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583002>

Cáceres, S., Concepción, C. & Garay, P. (2016). Implementación de un Modelo de Gestión de Desarrollo de Personas: Matriz de Desarrollo. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/620765>

Campo-Arias, A & Oviedo, H. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. Revista de Salud Pública. 10. 10.1590/S0124-00642008000500015. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/250991898>

Campbell, M., y Smith, R. (2011). Talento de alto potencial. Un análisis desde la perspectiva de la línea de liderazgo. Recuperado de:

<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/HighPotentialTalentSpanish.pdf>

Caruso, K (2017). 9 Box Toolkit: How to Create and Use the 9 Box in Succession Planning. Via People. Recovered: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/91252/viaPeople%20%20Box%20Toolkit.pdf?t=1490190540420>

Cavero, C., Luis, J., Prado, R., (2016) Mejora de identificación de personas con alto potencial y desempeño de una empresa minera. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11354/1814>

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia*, 2, 1-11. Recuperado de: <https://acortar.link/C0STRp>

Chávez-Toledo, L. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. Perspectiva, 19. Recuperado de: http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/614/submission/614-133-2214-1-2-20190131.pdf

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

Church, A. (2018). Think outside the 9 box. *Talent Quarterly*, 19, 39-43. Recovered: <https://www.researchgate.net/publication/328699602>

Cuareli, J. (2018). Aplicação da matriz Nine Box em uma cooperativa para mapear talentos e desenvolver pessoas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas. Recuperado de: <http://200.0.114.122/bitstream/35974/322/1/Jo%c3%a3o%20Luiz%20Cuareli%20Al%c3%a9cio.pdf>

Deloitte (2021). Informe Especial: Tendencias Globales en Capital Humano 2021. La disrupción en la relación colaborador-empleador. Si no somos familia, ¿qué somos? Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/disrupcion-en-relacion-colaborador-empleador.pdf>

De Moraes, A. (2018). *A Gestão do Talento no Setor Industrial: "Nine Box Model"* (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)). Recovered:

<https://www.proquest.com/openview/f4fd40e7aab33107c6cd50e27c1e3408/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36. Recuperado de:

https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6_Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Espinoza, K., Montalvo, J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, Escuela de Posgrado, Universidad Continental, Huancayo, Perú. Recuperado de:

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10409>

Frías-Navarro, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. España. Disponible en:

<https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Golik, M. (2015). *La identificación de potencial: análisis comparativo entre las empresas locales y multinacionales radicadas en Argentina*. Recuperado de:

<https://www.researchgate.net/publication/303311146> La identificación d e potencial análisis comparativo entre las empresas locales y multi nacionales radicadas en Argentina

Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2019). Gestión de recursos humanos. Pearson - Prentice Hall. Recuperado de: <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/516/1/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>

González, A., Fernández, J., Fernández, M., & Sánchez, V. (2020). Development of the performance-potential survey for the quantitative placement of employees in the talent matrix. *Capital intangible*, 15 (1), 1-13. Recovered: <http://hdl.handle.net/2117/331646>

Hernández-Ávila, C. & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica Del Instituto Nacional De Salud*, 2, 75–79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>

Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. edit. Graw Hill. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Jacomassi, I. (2018). Gestão do desempenho e comportamentos . Ediciones Granica S.A. Recuperado de: <https://www.perfixconsultoria.com.br/wp-content/uploads/ebooks/EBook-Gestao-Desempenho.pdf>

Jaramillo, R., David, R., Cardenas, R. (2019) Definición de un modelo de gestión de desempeño para la compañía Seguros del Pichincha, Quito 2019. Universidad Internacional SEK. Recuperado de: <http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3478>

Jooss, S., Burbach, R. & Ruël, H (2021) Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations, *The International*

Journal of Human Resource Management, 32:11, 2321-2352, DOI: [10.1080/09585192.2019.1579748](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748)

Jooss, S., McDonnell A. & Burbach, R. (2021) Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility, *The International Journal of Human Resource Management*, 32:21, 4551-4577, DOI: [10.1080/09585192.2019.1686651](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1686651)

Kabalina, V. & Osipova, A. (2022), "Identifying and assessing talent potential for future needs of a company", *Journal of Management Development*, Vol. 41 No. 3, pp. 147-162. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0319>

Leon. E (2012) El mapa de talento. Fundación Factor Humano. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9336/mapa_de_talent_cast.pdf

Lominger International. (2009). Una Guía Para Identificar, Coachear y Desarrollar Talento. A Korn/Ferry Company. Recuperado de: https://www.academia.edu/34599185/UNA_GU%C3%8DA_PARA_IDENTIFICAR_COACHEAR_Y_DESARROLLAR_TALENTO

Luo, A. y Saleh, N. (2020). What's Happening with Potential Ratings?. Cornell University Library. Executive Summaries on Current HR Topics (ILRHR 6640). Recovered: <https://hdl.handle.net/1813/74568>

Luna R. (2021). Gestión del Talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento. Ediciones Pirámide.

Mercer (2022). Global Talent Trends 2022. Recuperado de: <https://www.mercer.es/capital-intelectual/tendencias-globales-de-talento-2022.html>

- Miller, S. (2019). Exploring the concept of learning agility. *Training & Development*, 46(3), 17–19.
<https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.714710582901702>
- Mucha-Hospinal, L., Chamorro-Mejía, R., Oseda-Lazo, M., & Alania-Contreras, R. (2020). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*, 12(1), e253.
<https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J., & García-Cueto, E. (2014). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, 14(1), 245-254. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-1.pbad>
- Pinto, A. (2019). Proyecto de evaluación de potencial en dos áreas de una corporación minera (trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología). Universidad de Lima. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/8417>
- Purwanto, A., Asbari, M. & Pramono, R. (2021) Implementation Of Analysis Of Talent Management In Family Business. Available at SSRN: https://www.researchgate.net/publication/341804544_Implementation_Of_Analysis_Of_Talent_Management_In_Family_Business
- Price WaterHouse Copper (2021) Benchmarking de Gestión de Recursos Humanos2021 Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC-Benchmarking-Gestion-Recursos-Humanos-2021.pdf>

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

Rohida, L. y Akbar, I. (octubre de 2019). Analysis of human resource development programs through talent management at the University of Padjadjaran. Congreso Internacional de Innovación Organizacional (ICOI 19). Prensa Atlántida. Recuperado de: <https://www.atlantispress.com/article/125919284.pdf>

Saracho, J (2011). Talento Organizacional. RiL Editores. Chile.

Suparto, D., & Supriyanto, E. (2020). Talent Management Application Model In Village Apparatus In Tegal Regency. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 5(12), 1754-1765. doi:10.36418/syntax-literate.v7i4.6817

Stephens, K. (2019). Nurse Manager Succession Planning: Building a Leadership Pipeline for the Future. Recovered: <https://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1216&context=dn>

Sternberg, R. (2011). Agilidad en el Aprendizaje. Revista Vestigium 02, 4. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8556/learning_agility_cast.pdf

Tavis, A. (2018). Talent management: The end of the era or the dawn of the new age?. *People+ Strategy, Journal of the Human Resource Planning Association*, 41(1), 4. Recovered: <https://www.lhh.com/-/media/files/hrps-winter-2018-perspectives.pdf>

Vallejo, L. (2015). Gestión del Talento Humano. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador. Recuperado de:

<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Ventura-León, J. (2019). De regreso a la validez basada en el contenido. *Adicciones*, 0. doi:<http://dx.doi.org/10.20882/adicciones.1213>

Villagra, J. (2021). Gestión del Desempeño. Un enfoque práctico. Editorial Perú Top Publications

Yasin, M (2017), Talent Mapping/Assessment: Picturizing Talent in Organization International Journal of Business and Applied Social Science, Vol. 3, Issue 11, November 2017, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3074303>

ANEXOS

ANEXO 01:

Tabla 01:

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Desempeño por Competencias	Procesos que permiten identificar, medir y gestionar el rendimiento de la persona de acuerdo con la posición en la cual se encuentran dentro de la organización (Gómez, 2019)	Competencias Genéricas: Competencias que están íntimamente relacionadas a la cultura y estrategia de la organización, logrando de esta manera bajo esquemas de desarrollo y acompañamiento que las personas vayan alineando sus comportamientos a la estrategia y valores corporativos (Rincón, 2016).	Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> - Excelencia Operativa - Innovación - Compromiso con la Seguridad, la Salud y el Ambiente - Honestidad, Ética e Integridad - Apertura y Respeto 	<p style="text-align: center;">Ordinal</p> <p>Cuestionario Evaluación del Desempeño - SDP PERU (1) Oportunidad de Mejora (2) Desempeño Esperado (3) Excepcional</p>
		Competencias Específicas: El desempeño de las personas tiene como base las competencias del perfil del puesto de trabajo y las formas para el desarrollo de la persona de forma estratégica en la organización con la finalidad de alinear sus acciones y resultado de puesto de trabajo (Chavez-Toledo, 2018).	Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del Negocio - Dirección de Gente - Impacto e Influencia - Liderazgo - Orientación a Resultados - Pensamiento Analítico - Pensamiento Estratégico - Planificación - Comunicación - Habilidades Operativas - Supervisión y Seguimiento - Trabajo en Equipo - Desarrollo de Personas 	

				<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento en el Negocio - Iniciativa - Negociación - Orientación al Cliente - Solución de Problemas y Toma De Decisiones - Conocimiento Organizacional - Flexibilidad 	
Potencial	Habilidad para aprender algo distinto y a la capacidad de desarrollarse, usualmente en posiciones distintas de ascenso, por lo general avanzando en una carrera (Villagra, 2021)	<p style="text-align: center;">Agilidad de Aprendizaje</p> <p>Tiene como base en la forma como la persona asume nuevos desafíos y con disposición de aprender en ese proceso de cambio, la agilidad de aprendizaje se consolida como la mejor forma de evidenciar como la persona asumirá con éxito el rendimiento futuro (Sternberg, 2011).</p>	Agilidad Mental	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver situaciones complejas. - Toma de decisiones difíciles. 	<p style="text-align: center;">Dicotómica</p> <p style="text-align: center;">Cuestionario de Identificación de Potencial</p>
			Agilidad para los Cambios	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de cambios. - Superación de obstáculos. 	
			Agilidad para las Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Gerencia en trato directo. - Sustentación eficiente de requerimientos. 	
			Agilidad para los Resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados esperados en reducción de recursos. - Resultados de altos estándares en situación de crisis. 	
			Autoconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora personal con retroalimentación. - Mejora personal por cuenta propia 	

Identificación del Talento	Es la mirada conjunta del desempeño y el potencial en la que se observa el valor del empleado para la organización (Luna, 2021)	09 Box Herramienta de diagrama de doble eje que permite ubicar al empleado en 09 posibles niveles de talento y valor en la organización. (Luna, 2021)	Estrella		Ordinal Matriz de la 09 Cajas (Luna, 2020) (9) Estrella (8) Futura Estrella (7) Alto Rendimiento (6) Diamante en Bruto (5) Profesional Adaptado (4) Profesional Excelente (3) En desarrollo (2) Profesional Inconsistente (1) Oportunidad de Mejora
			Futura Estrella Alto Rendimiento		
			Diamante en Bruto Profesional Adaptado Profesional Excelente En Desarrollo		
			Profesional Inconsistente Profesional en riesgo		

ANEXO 02:

Tabla 32:

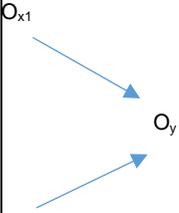
Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
TÍTULO: Desempeño por competencias y potencial para la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú							
AUTOR: Carlos Alberto Hernández Condori							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
Problema general: ¿De qué forma la Evaluación del Desempeño por Competencias y del potencial influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022?,	Objetivo general: Determinar como la Evaluación Desempeño por Competencias y del Potencial influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022 Objetivos específicos:	Hipótesis general: La evaluación del Desempeño por Competencias y el potencial influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.	Variable independiente: Desempeño por Competencias				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y rango
			Competencias Genéricas	- Excelencia Operativa - Innovación - Compromiso con la Seguridad, la Salud y el Ambiente - Honestidad, Ética e Integridad - Apertura y Respeto	1 – 5	Ordinal: Oportunidad de Mejora (1) Cumple (2) Excepcional (3)	Oportunidad de Mejora Cumple Excepcional

Problemas específicos: 1. ¿De qué forma la Evaluación del Desempeño por Competencias Genéricas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022? 2. ¿De qué forma la Evaluación del Desempeño por Competencias Específicas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en el Perú 2022? 3. ¿De qué forma la evaluación del potencial de agilidad mental influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022? 4. ¿De qué forma la	1. Establecer como la evaluación del Desempeño por Competencias genéricas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022. 2. Establecer como la evaluación del Desempeño por Competencias específicas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022. 3. Establecer como la evaluación del potencial por agilidad mental influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022 4. Establecer como la evaluación del potencial por agilidad para los cambios influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022	Hipótesis específicas: 1. La evaluación del Desempeño por Competencias genéricas influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022. 2. La evaluación del Desempeño por Competencias específicas influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022. 3. La evaluación del potencial por agilidad mental influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022. 4. La evaluación del potencial por agilidad para los cambios influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.	Competencias Específicas	Conocimiento del Negocio Dirección de Gente Impacto e Influencia Liderazgo Orientación a Resultados Pensamiento Analítico Pensamiento Estratégico Planificación Comunicación Habilidades Operativas Supervisión y Seguimiento Trabajo en Equipo Desarrollo de Personas Involucramiento en el Negocio Iniciativa Negociación Orientación al Cliente Solución de Problemas y Toma De Decisiones Conocimiento Organizacional Flexibilidad	1-20						
	Variable dependiente: Potencial										
	Dimensiones	Indicadores		Ítems				Escalas	Nivel y rango		
	Agilidad Mental	Resolver situaciones complejas. Toma de decisiones		1-2				Dicotómica: Si	No evidencia Potencial (0 – 1 Agilidad)		

<p>evaluación del potencial de agilidad para los cambios influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022?</p> <p>5. ¿De qué forma la evaluación del potencial de la agilidad para las personas influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022?</p> <p>6. ¿De qué forma la evaluación del potencial de la agilidad para los resultados influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022?</p> <p>7. ¿De qué forma la evaluación de potencial del</p>	<p>5. Establecer como la evaluación del potencial por agilidad para las personas influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.</p>	<p>5. La evaluación del potencial por agilidad para las personas influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.</p>		difíciles.		No	Con Potencial (2-3 agilidades) Alto Potencial (4-5 agilidades)
	<p>6. Establecer como la evaluación del potencial por agilidad para los resultados influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022</p>	<p>6. La evaluación del potencial por agilidad para los resultados influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.</p>	Agilidad para los Cambios	Implementación de cambios. Superación de obstáculos.	3-4		
	<p>7. Establecer como la evaluación del potencial por autoconocimiento influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.</p>	<p>6. La evaluación del potencial por agilidad para las personas influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.</p>	Agilidad para las Personas	Comunicación Gerencia en trato directo. Sustentación eficiente de requerimientos.	5-6		
		<p>7. La evaluación del potencial por autoconocimiento influye en identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022.</p>	Agilidad para los Resultados	Resultados esperados en reducción de recursos. Resultados de altos estándares en situación de crisis.	7-8		
			Autoconocimiento	Mejora personal con retroalimentación. Mejora personal por cuenta propia.	9-10		

<p>autoconocimiento influye en la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú 2022?.</p>							
			<p>Variable dependiente: Identificación del Talento</p>				
			<p>Dimensiones</p>	<p>Indicadores</p>	<p>Ítems</p>	<p>Escalas</p>	<p>Nivel y rango</p>
			<p>Estrella</p>		<p>9</p>	<p>Ordinal (1) Oportunidad de Mejora / Sin Potencial (2) Cumple / Con Potencial (3) Excepción / Alto Desempeño</p>	<p>Matriz de la 09 Cajas (Luna, 2020)</p>
			<p>Futura Estrella Alto Rendimiento</p>		<p>7-8</p>		<p>(9) Estrella (8) Futura Estrella</p>
			<p>Diamante en bruto Profesional adaptado Profesional Excelente En Desarrollo</p>		<p>3-6</p>		<p>(7) Alto Rendimiento (6) Diamante en Bruto (5) Profesional Adaptado</p>
			<p>Profesional Inconsistente Profesional en Riesgo</p>		<p>1-2</p>		<p>(4) Profesional Excelente (3) En desarrollo (2) Profesional Inconsistente (1) Oportunidad de Mejora</p>
<p>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>INSTRUMENTOS</p>	<p>MÉTODO DE ANÁLISIS</p>				

<p>Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Diseño: No experimental, correlacional causal, transversal</p>  <p>Donde: O_{x1}: Valor de la variable independiente 01: Desempeño por Competencias O_{x2}: Valor de la variable independiente 02: Potencial O_y: Valor de la variable dependiente: Identificación de Talento</p> <p>Nivel: Explicativo Método: Hipotético-deductivo.</p>	<p>Población: 492 trabajadores</p> <p>Muestra: 76 trabajadores</p> <p>Muestreo: No probabilístico, intencional por conveniencia.</p>	<p>Variable independiente 01: Desempeño por Competencias Técnica: Cuestionario de Evaluación de Desempeño por Competencias Autoría: Sistema de Desarrollo de Personas. Pan American Silver Perú (2021)</p> <p>Variable independiente 01: Potencial Técnica: Cuestionario Agilidad de Aprendizaje Autoría: R. Sternberg (2011)</p> <p>Variable dependiente: Identificación del Talento Técnica: Matriz de doble eje. Instrumento: 09 Box Talent Grid Autoría: McKinsey, 1970, adaptado (Luna, 2020)</p>	
---	--	--	--

ANEXO 03: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMPETENCIAS E IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL

FICHA TÉCNICA: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Nombre	Cuestionario de Evaluación del Desempeño por Competencias – Sistema de Desarrollo de Personas (SDP).
Autor	Carlos Alberto Hernández Condori. Licenciado en Psicología. (C.Ps.P. 4668)
Aplicación	Personal de los grupos ocupacionales funcionarios y profesionales.
Significación	Permite medir y gestionar el rendimiento de la persona de acuerdo con la posición en la cual se encuentran dentro de la organización

DESCRIPCIÓN:

Evaluación del Desempeño por Competencias del Sistema de Desarrollo de Personas (SDP – 2021), es un cuestionario que dos tipos de competencias, la primera son las competencias genéricas, las cuales agrupa cinco (05) competencias que representan la visión, misión y valores de la empresa; y la segunda son las competencias específicas, la cual agrupa 20 competencias que fueron asignadas según el perfil de la posición que realiza la persona.

COMPETENCIAS GENÉRICAS	DEFINICIÓN
CG1-EXCELENCIA OPERATIVA	Es actuar para lograr los más altos estándares de calidad en su puesto de trabajo.
CG2-INNOVACIÓN	Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.
CG3-COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, LA SALUD Y EL AMBIENTE	Capacidad para comprender y aplicar las diversas políticas y normas de cuidado a la seguridad, salud y entorno de la organización.
CG4-HONESTIDAD, ÉTICA E INTEGRIDAD	Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos en la que se rige la organización
CG5-APERTURA Y RESPETO	Es la aceptación de la propia realidad y la generación de una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	DEFINICION
CE1-ADAPTABILIDAD	Capacidad para enfrentar la incertidumbre y lograr los resultados esperados
CE2-COLABORACIÓN	capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
CE3-COMUNICACIÓN	Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.
CE4-CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	Capacidad de comprender las necesidades de la organización, de prever las tendencias, oportunidades y amenazas de los mercados. Conoce los puntos fuertes y débiles de la propia organización
CE5-DESARROLLO DE PERSONAS	Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades
CE6-DIRECCION DE GENTE	Guía y motiva al personal (colaboradores) para enfrentar los desafíos y lograr los objetivos. Promueve la propiedad y responsabilidad de los resultados deseados en todos los niveles.
CE7-FLEXIBILIDAD	Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos, capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.
CE8-HABILIDADES OPERATIVAS	Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.
CE9-IMPACTO E INFLUENCIA	Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes.
CE10-INICIATIVA	Es la disposición a actuar de forma proactiva; implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.

CE11-INVOLUCRAMIENTO EN EL NEGOCIO	Es la habilidad de involucrarse en el negocio para ofrecer soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.
CE12-LIDERAZGO	Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás
CE13-NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
CE14-ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Busca oportunidades de mejora. Produce y entrega resultados de calidad. Es orientado y comprometido con el logro de los resultados.
CE15-ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias.
CE16-PENSAMIENTO ANALÍTICO	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
CE17-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y construir estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. incluye la utilización de un razonamiento creativo o conceptual.
CE18-PLANIFICACIÓN	Identifica prioridades de acuerdo con la dirección estratégica (alta gerencia). Desarrolla e implementa planes de acción, organiza los recursos y monitorea los resultados.
CE19-RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	Posee conocimiento general y aplicado, y la experiencia necesaria para contribuir de manera efectiva en su área/campo de trabajo. Tiene la capacidad de adquirir y poner en práctica los conocimientos, de emplear el pensamiento crítico y la habilidad para resolver problemas.
CE20-TRABAJO EN EQUIPO	Desarrolla y promueve relaciones efectivas con colegas y miembros del equipo. Maneja constructivamente los conflictos

CALIFICACIÓN

los niveles de calificación del desempeño de la competencia tanto genéricas

como específicas fueron en tres niveles: Oportunidad de Desarrollo (1), Cumple con lo Esperado (2) y Excepcional (3). Los resultados de estos dos tipos de competencias brindan el resultado del nivel de desempeño por competencia.

INTERPRETACIÓN

CALIFICACIÓN	PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
Oportunidad de desarrollo	1	Tiene cumplimiento limitado, inconsistente o por debajo de lo que espera para su rol, posee oportunidades de mejora
Cumple con lo esperado	2	Cumple con lo esperado para su puesto de trabajo de manera consistente
Excepcional	3	Obtiene consistentemente resultados excepcionales y logros destacados.

CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS GENÉRICAS

De acuerdo con la sumatoria total de las puntuaciones obtenidas por cada una de las cinco competencias genéricas, este total deberá ser comparado con los siguientes rangos de puntuación

CALIFICACIÓN COMPETENCIAS GENÉRICAS	INTERVALO DE PUNTUACIÓN
Oportunidad de Mejora	≤ 7
Cumple	$\geq 8 - \leq 12$
Excepcional	≥ 13

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

De acuerdo con la sumatoria total de las puntuaciones obtenidas por cada grupo de competencias específicas por posición, estas pueden ser de 05 a 02 competencias específicas de acuerdo con la complejidad de la posición, este total deberá ser comparado con los siguientes rangos de puntuación

CALIFICACIÓN – POSICIONES CON 05 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	INTERVALO DE PUNTUACIÓN
Oportunidad de Mejora	≤ 7
Cumple	$\geq 8 - \leq 12$
Excepcional	≥ 13

CALIFICACIÓN – POSICIONES CON 04 COMPETENCIAS ESPECIFICAS	INTERVALO DE PUNTUACIÓN
Oportunidad de Mejora	≤ 6
Cumple	≥ 7 - ≤ 9
Excepcional	≥ 10

CALIFICACIÓN – POSICIONES CON 03 COMPETENCIAS ESPECIFICAS	INTERVALO DE PUNTUACIÓN
Oportunidad de Mejora	≤ 4
Cumple	≥ 5 - ≤ 6
Excepcional	≥ 7

CALIFICACIÓN – POSICIONES CON 02 COMPETENCIAS ESPECIFICAS	INTERVALO DE PUNTUACIÓN
Oportunidad de Mejora	≤ 2
Cumple	≥ 3 - ≤ 4
Excepcional	≥ 5

REFERENCIA

- Chávez-Toledo, L. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. Perspectiva, 19. Recuperado de: http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/614/submission/614-133-2214-1-2-20190131.pdf
- Gómez, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2019). Gestión de recursos humanos. Pearson - Prentice Hall. Recuperado de: <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/516/1/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>
- Rincón, D. (2016). De la teoría a la realidad (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.). Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1054_RinconLopezD.pdf

FICHA TÉCNICA: IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL

Nombre	Cuestionario de Identificación de Agilidades de Aprendizaje
Autor	Sternberg, R (2011).
Aplicación	Personal de los grupos ocupacionales funcionarios y profesionales.
Significación	Tiene como base en la forma como la persona asume nuevos desafíos y con disposición de aprender en ese proceso de cambio, la agilidad de aprendizaje se consolida como la mejor forma de evidenciar como la persona asumirá con éxito el rendimiento futuro

DESCRIPCIÓN:

El Cuestionario que Agilidad de Aprendizaje de Sternberg (2011), mide cinco (05) agilidades de aprendizaje: agilidad mental, agilidad para las personas, agilidad para los cambios, agilidad para los resultados y autoconocimiento.

AGILIDAD	DEFINICIÓN
MENTAL	Es rápido, efectúa relaciones no obvias y correlaciona innumerables variables al formar una opinión, maneja bien incertidumbres y ambigüedades, asumiendo riesgos en la toma de decisiones, tiene facilidad para explicar ideas complejas de forma simple.
PARA LOS CAMBIOS	Es curioso, crítico y cuestionador, provoca y lidera cambios y logra plantear nuevas ideas en práctica, maneja bien las resistencias y encuentra aliados para proseguir con sus iniciativas
PARA LAS PERSONAS	Tiene facilidad para manejar situaciones políticamente complejas, logra resolver situaciones de conflicto sin causar desgastes innecesarios, adapta su comunicación y estilo a las diferentes personas y situaciones, influye sobre personas sobre la cual no tiene poder dentro del organigrama.
PARA LOS RESULTADOS	Se dinamiza frente a desafíos complejos y logra resultados bajo condiciones difíciles, maneja bien crisis y escasez de recursos, construye equipos de alto rendimiento y establece altos estándares de excelencia
AUTOCONOCIMIENTO	Solicita retroalimentación y entiende sus fortalezas y necesidades de desarrollo, aprende de sus errores y aciertos, ajusta su conducta, es empático y sensible al impacto que causa en otros

CALIFICACIÓN

cada una de las agilidades cuenta con 02 enunciados con alternativa de respuesta de tipo dicotómica (Si/No), se evidencia la agilidad de aprendizaje si los dos enunciados son calificados de forma afirmativa.

CALIFICACIÓN DE LA AGILIDAD DE APRENDIZAJE	N° ENUNCIADO CON RESPUESTA AFIRMATIVA
Evidencia	2
No evidencia	0 - 1

INTERPRETACIÓN

CALCIFICATION	N° AGILIDADES EVIDENCIADAS	INTERPRETATION
No Evidencia Potencial de Desarrollo	0 – 1	Sin evolución.
Evidencia Potencial	2 - 3	Evidencia potencial de desarrollo hasta de un (01) paso.
Evidencia Alto Potencial	4 – 5	Evidencia alto potencial de desarrollo de hasta dos (2) pasos.

REFERENCIA

Villagra, J. (2021). Gestión del Desempeño. Un enfoque practico. Editorial Perú Top Publications

Sternberg, R. (2011). Agilidad en el Aprendizaje. Revista Vestigium 02, 4. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8556/learning_agility_cas_t.pdf

Luna (2021). Gestión del Talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento. Ediciones Pirámide.

FICHA TÉCNICA: IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

Nombre	Cuestionario de Identificación de Agilidades de Aprendizaje
Autor	Luna R. (2020)
Aplicación	Personal de los grupos ocupacionales funcionarios y profesionales.
Significación	Es la mirada conjunta del desempeño y el potencial en la que se observa el valor del empleado para la organización.

DESCRIPCIÓN:

El mapeo de talento para identificar y ubicar a los trabajadores en Nine-Box, esta herramienta fue representada en un diagrama de doble eje, lo que permite ubicar al trabajador en 09 posibles niveles de talento y valor en la organización, como son: Estrella (9), Alto Rendimiento (8), Futura Estrella (7), Diamante en Bruto (6), Profesional Adaptado (5) Profesional Excelente (4), Profesional en Desarrollo (3), Profesional Inconsistente (2), Profesional en Riesgo (1) (Luna, 2020).

CALIFICACIÓN

La matriz 09 Box para la identificación del talento, es la conjunción de los resultados de la evaluación del desempeño por competencias y la identificación del potencial de desarrollo, en la cual lo ubica en 09 posibilidades:

IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO – MATRIZ 09 BOX	NIVEL DE DESEMPEÑO	NIVEL DE POTENCIAL	DEFINICIÓN
BOX 09: ESTRELLA	EXCEPCIONAL	ALTO POTENCIAL	Líder con carrera gerencia
BOX 08: ALTO RENDIMIENTO	EXCEPCIONAL	POTENCIAL	Orientado al logro y desafíos
BOX 07: FUTURA ESTRELLA	CUMPLE	ALTO POTENCIAL	Cumple con lo esperado con alta capacidad de aprendizaje
BOX 06: DIAMANTE EN BRUTO	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	ALTO POTENCIAL	Alta capacidad de aprendizaje, pero no entrega resultados
BOX 05: PROFESIONAL ADAPTADO	CUMPLE	POTENCIAL	Cumple con lo esperado y con capacidad de aprendizaje
BOX 04: PROFESIONAL EXCELENTE	EXCEPCIONAL	SIN POTENCIAL	Entrega resultados excepcionales, es un experto.
BOX 03: PROFESIONAL EN DESARROLLO	CUMPLE	SIN POTENCIAL	Cumple con lo espera para su rol
BOX 02: PROFESIONAL INCONSISTENTE	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	POTENCIAL	Con capacidad de aprendizaje, pero no entrega resultados
BOX 01: PROFESIONAL EN RIESGO	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	SIN POTENCIAL	No entrega resultados y es lento para el aprendizaje

REFERENCIA

Luna R. (2021). Gestión del Talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento. Ediciones Pirámide

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL

Bienvenido(a):

Acabas de ingresar al formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias e Identificación del Potencial del Sistema de Desarrollo de Personas (SDP), el cual este habilitado para que puedas realizar un correcta y honesta evaluación de tu colaborador a cargo.

NOMBRE DEL EVALUADOR		CARGO		AREA	
-----------------------------	--	--------------	--	-------------	--

NOMBRE DEL EVALUADO		CARGO		AREA	
----------------------------	--	--------------	--	-------------	--

COMPETENCIAS GENÉRICAS

A continuación, verá las competencias relacionadas a la cultura corporativa de (Visión, Misión y Valores). Por favor, lea bien el contenido de la competencia y el comportamiento a evaluar, realice la evaluación de forma honesta y objetiva.

CG1 - EXCELENCIA OPERATIVA: Es actuar para lograr los más altos estándares de calidad en su puesto de trabajo.	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas con muchos errores e inconsistencias, brindando resultados por debajo de las expectativas mínimas requeridas.	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas dentro de los rangos esperados.	Ejecuta los procesos, actividades y tareas con gran precisión o exactitud, gracias a una actitud propia de riguroso seguimiento; superando las expectativas de los resultados esperados

CG2 - INNOVACION: Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.	No muestra ideas innovadoras, prefiere los esquemas preconcebidos	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos.	Es capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor al proceso interno y a la organización.

CG3 - COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, LA SALUD Y EL AMBIENTE: Capacidad para comprender y aplicar las diversas políticas y normas de cuidado a la seguridad, salud y entorno de la organización.	Apático e indiferente para observar y aplicar las normas en seguridad, salud y medio ambiente.	Cumple con las políticas y normativas organizacionales en seguridad, salud y medio ambiente, según lo dispuesto.	Se involucra de lleno en el acatamiento de las políticas y normas en seguridad, salud y medio ambiente proveyendo el espacio para dar instrucciones e inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.

CG4 - HONESTIDAD, ETICA E INTEGRIDAD: Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos en la que se rige la organización	Es incoherente con los principios y valores. Tiene una conducta cuestionable, que genera muchas dudas.	De manera general cumple con los principios éticos. Está atento a su cumplimiento	Actúa de manera coherente con los principios éticos de la organización, en cualquier de sus ámbitos de acción y a toda prueba, ejemplificando la conducta que debe ser seguida por los demás.

CG5 - APERTURA Y RESPETO: Es la aceptación de la propia realidad y la generación de una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás.	Es poco tolerante con las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás	Acepta y tiene una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y expresión de los demás compañeros de trabajo	Muestra una amplia aceptación y apertura ante las creencias y opiniones de los demás y promueve la inclusión y respeto entre sus compañeros de trabajo

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

A continuación, verá las competencias relacionadas al desempeño específico del puesto de trabajo. Por favor, lea bien el contenido de la competencia y el comportamiento a evaluar, realice la evaluación de forma honesta y objetiva.

<p>CE1- CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO: <i>Capacidad de comprender las necesidades de la organización, de prever las tendencias, oportunidades y amenazas de los mercados. Conoce los puntos fuertes y débiles de la propia organización</i></p>	<p>No entiende la estrategia y objetivos del negocio, presenta dificultad para conocer el mercado en la que se desenvuelve como negocio.</p>	<p>Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización. Conoce la segmentación del mercado en la que se desenvuelve como negocio, así como los productos y bienes que ofrecen</p>	<p>Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes actores del mercado.</p>
<p>CE2- DIRECCION DE GENTE: <i>Guía y motiva al personal (colaboradores) para enfrentar los desafíos y lograr los objetivos. Promueve la propiedad y responsabilidad de los resultados deseados en todos los niveles.</i></p>	<p>Carece de carácter necesario para dirigir a otros. Se muestra débil en la dirección de otros</p>	<p>En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos</p>	<p>Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.</p>
<p>CE3- IMPACTO E INFLUENCIA: <i>Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes.</i></p>	<p>Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.</p>	<p>Hace lo necesario por “vender” sus ideas. Sin embargo, le falta convicción para llegar más a fondo en su área de influencia.</p>	<p>Es capaz de influir e impactar en sus ámbitos de acción de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos de gran envergadura.</p>
<p>CE4- LIDERAZGO: <i>Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás.</i></p>	<p>No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.</p>	<p>En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.</p>	<p>Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y</p>

			asumiendo un rol de apoyo e inspiración.
CE5- ORIENTACION A RESULTADOS: <i>Busca oportunidades de mejora. Produce y entrega resultados de calidad. Es orientado y comprometido con el logro de los resultados.</i>	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.
CE6- PENSAMIENTO ANALITICO: <i>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</i>	Dificultada para establecer relaciones entre las pequeñas partes de un problema, no establece prioridades para las tareas según su importancia	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
CE7- PENSAMIENTO ESTRATEGICO: <i>Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y construir estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo o conceptual.</i>	No da seguimiento a los planes de acción. Deficitario en este aspecto	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.	Asume de manera comprometida y amplía la rectoría para el rastreo del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento.

<p>CE8- PLANIFICACION: <i>Identifica prioridades de acuerdo con la dirección estratégica (alta gerencia). Desarrolla e implementa planes de acción, organiza los recursos y monitorea los resultados.</i></p>	<p>No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.</p>	<p>Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.</p>	<p>Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra una alta efectividad en este cometido.</p>
<p>CE9- ADAPTABILIDAD: <i>Capacidad para enfrentar la incertidumbre y lograr los resultados esperados</i></p>	<p>Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.</p>	<p>Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.</p>	<p>Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.</p>
<p>CE10- COMUNICACION: <i>Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.</i></p>	<p>Se expresa de forma ambigua o coloquial, lo que se traduce en una comunicación que no cumplen con las expectativas</p>	<p>Sus expresiones son claras y comprensibles. Logra transmitir las ideas centrales.</p>	<p>Utiliza un estilo de comunicación que permite un alto nivel de comprensión.</p>
<p>CE11- HABILIDADES OPERATIVAS: <i>Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.</i></p>	<p>Se muestra falto de acción y errático en la ejecutividad requerida. Deficiente la mayor parte de las veces</p>	<p>Cumple con las expectativas. Su sentido de ejecutividad le permite ir hacia adelante, pero necesita refuerzo y estímulo para mantener esa tendencia.</p>	<p>Realiza asignaciones claves con gran acierto y apego a los principios y lineamientos organizacionales, de manera que siempre cumple con lo establecido, yendo incluso más allá o "corriendo la milla extra", si fuere necesario.</p>

<p>CE12- SUPERVISION Y SEGUIMIENTO: <i>Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</i></p>	<p>Muestra dificultades para realizar el seguimiento de tareas y proyectos asignados.</p>	<p>Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.</p>	<p>Muestra una alta preocupación por el orden y la claridad de las actividades que supervisa. .</p>
<p>CE13- TRABAJO EN EQUIPO: <i>Desarrolla y promueve relaciones efectivas con colegas y miembros del equipo. Maneja constructivamente los conflictos.</i></p>	<p>Participa, pero no en la medida requerida Asume su rol, pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.</p>	<p>Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.</p>	<p>Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.</p>
<p>CE14- DESARROLLO DE PERSONAS: <i>Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.</i></p>	<p>Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.</p>	<p>Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia.</p>	<p>Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.</p>
<p>CE16- INVOLUCRAMIENTO EN EL NEGOCIO: <i>Es la habilidad de involucrarse en el negocio para ofrecer soluciones a sus problemas actuales y/o futuros</i></p>	<p>Tiene dificultades para reconocer las necesidades del negocio</p>	<p>Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados</p>	<p>Construye una relación beneficiosa para la organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir</p>

con una perspectiva de largo plazo.			riesgos de negocio a corto y largo plazo.
CE17- INICIATIVA: Es la disposición a actuar de forma proactiva; implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad.
CE18- NEGOCIACION: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	Dificultad para llegar acuerdos satisfactorios para la organización; y no siempre considera el interés de los demás.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
CE19- ORIENTACION AL CLIENTE: Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste	Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencia en el servicio a éstos.	Muestra interés por sus clientes, pero necesita supervisión para un buen servicio a éstos.	Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.
CE20- SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE	Está al margen de la solución de problemas de su área. Es	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los	Demuestra capacidad para y resolver problemas sumamente

<p>DECISIONES: Posee conocimiento general y aplicado, y la experiencia necesaria para contribuir de manera efectiva en su área/campo de trabajo. Tiene la capacidad de adquirir y poner en práctica los conocimientos, de emplear el pensamiento crítico y la habilidad para resolver problemas.</p>	<p>dependiente de la contribución de otros y se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.</p>	<p>aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido, ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.</p>	<p>complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor. Esto le permite tomar decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.</p>
<p>CE21- CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL: Es la capacidad para comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la Empresa. Comprende y administra las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación determinada. Es hábil para comunicar y hacer comprender internamente las acciones y procedimientos.</p>	<p>Evidencia dificultad para establecer relaciones en los altos niveles de la organización y cumplir con las normas o lineamientos.</p>	<p>Se relaciona con los altos niveles de la organización solo para cumplir con las directrices y normas siempre y cuando le sean proporcionados recordatorios o pautas al respecto.</p>	<p>Es capaz de establecer relaciones en los altos niveles de la organización e implementar acciones de manera alineada a la estrategia con base en el conocimiento a fondo de la organización y su cultura.</p>
<p>CE22- FLEXIBILIDAD: Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos, capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista</p>	<p>Se comporta de manera inflexible, pues cree que solamente sus posturas son las correcta</p>	<p>Muestra interés en la escogencia de opciones como producto de su flexibilidad. No obstante, tiende a defender en demasía sus propios puntos de vista.</p>	<p>Aplica la flexibilidad teniendo claro que la apertura hacia otras posturas no implica permisividad. Al contrario, esa flexibilidad le permite estar abierto a toda clase de opciones que enriquecen su propia postura y decisiones relacionadas.</p>

<i>encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.</i>			
---	--	--	--

IDENTIFICACION DEL POTENCIAL

AGILIDAD MENTAL: Está relacionada a la curiosidad intelectual y a la forma en que uno aborda los problemas, teniendo en cuenta como conecta las ideas y usa la información disponible en el entorno, especialmente en situaciones complejas y ambiguas.
¿El colaborador ha resuelto alguna situación adversa, inesperada, compleja que se haya presentado en este periodo, adicional a sus funciones de trabajo?
¿Asumió el colaborador decisiones difíciles en el periodo actual?

SI	NO

AGILIDAD PARA LOS CAMBIOS: Está relacionada a cómo uno aborda diferentes situaciones y contextos, que presentan oportunidades para motivar cambios
¿Logró implementar cambios y los lideró hasta su implementación?
¿Superó los obstáculos al implementar cambios?

SI	NO

AGILIDAD PARA LAS PERSONAS: Está relacionada a la forma en que uno interactúa con diversidad de personas, con intereses y valores similares a uno, tomando en cuenta la facilidad para comunicarse adecuándose a la audiencia; y, como aborda situaciones de conflicto.
¿El colaborador se relaciona con las demás Gerencias en contacto directo?
¿El colaborador ante las otras Jefaturas y/o Gerencias sustenta eficientemente sus requerimientos?

SI	NO

AGILIDAD PARA LOS RESULTADOS: Está relacionada con la motivación y recursividad que uno demuestra para lograr los resultados teniendo en cuenta a otros para alcanzarlos.
Ante una reducción de costos o escasos de recursos ¿El colaborador alcanzó los resultados estipulados?
¿Ante una crisis el colaborador continuó entregando resultados con altos estándares?

SI	NO

AUTOCONOCIMIENTO: Esta relacionado al conocimiento y entendimiento de las fortalezas y oportunidades propias y, a la receptividad al feedback y las acciones que uno genera conectadas con el propio desarrollo.

¿El colaborador ha venido realizando mejoras ante los feedbacks dados?

¿Percibes cambios positivos por cuenta propia del colaborador?

SI	NO

ANEXO 04: VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVES DE JUICIO DE EXPERTOS



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

N°	COMPETENCIAS GENERICAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CG1 - EXCELENCIA OPERATIVA: Es actuar para lograr los más altos estándares de calidad en su puesto de trabajo.							
1	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas con muchos errores e inconsistencias, brindando resultados por debajo de las expectativas mínimas requeridas.	X		X		X		
2	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas dentro de los rangos esperados.	X		X		X		
3	Ejecuta los procesos, actividades y tareas con gran precisión o exactitud, gracias a una actitud propia de riguroso seguimiento; superando las expectativas de los resultados esperados.	X		X		X		
	CG2 - INNOVACION: Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No muestra ideas innovadoras, prefiere los esquemas preconcebidos	X		X		X		
2	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos.	X		X		X		
3	Es capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor al proceso interno y a la organización.	X		X		X		
	CG3 - COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, LA SALUD Y EL AMBIENTE: Capacidad para comprender y aplicar las diversas políticas y normas de cuidado a la seguridad, salud y entorno de la organización.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Apático e indiferente para observar y aplicar las normas en seguridad, salud y medio ambiente.	X		X		X		
2	Cumple con las políticas y normativas organizacionales en seguridad, salud y medio ambiente, según lo dispuesto.	X		X		X		
3	Se involucra de lleno en el acatamiento de las políticas y normas en seguridad, salud y medio ambiente proveyendo el espacio para dar instrucciones e inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.	X		X		X		
	CG4 - HONESTIDAD, ETICA E INTEGRIDAD: Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos en la que se rige la organización	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es incoherente con los principios y valores. Tiene una conducta cuestionable, que genera muchas dudas.	X		X		X		
2	De manera general cumple con los principios éticos. Está atento a su cumplimiento	X		X		X		
3	Actúa de manera coherente con los principios éticos de la organización, en cualquier de sus ámbitos de acción y a toda prueba, ejemplificando la conducta que debe ser seguida por los demás.	X		X		X		
	CG5 - APERTURA Y RESPETO: Es la aceptación de la propia realidad y la generación de una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es poco tolerante con las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás	X		X		X		
2	Acepta y tiene una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y expresión de los demás compañeros de trabajo	X		X		X		
3	Muestra una amplia aceptación y apertura ante las creencias y opiniones de los demás y promueve la inclusión y respeto entre sus compañeros de trabajo	X		X		X		

Nº	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CE1- CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO: <i>Capacidad de comprender las necesidades de la organización, de prever las tendencias, oportunidades y amenazas de los mercados. Conoce los puntos fuertes y débiles de la propia organización</i>							
1	No entiende la estrategia y objetivos del negocio, presenta dificultad para conocer el mercado en la que se desenvuelve como negocio.	X		X		X		
2	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización. Conoce la segmentación del mercado en la que se desenvuelve como negocio, así como los productos y bienes que ofrecen	X		X		X		
3	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes actores del mercado.	X		X		X		
	CE2- DIRECCION DE GENTE: <i>Guía y motiva al personal (colaboradores) para enfrentar los desafíos y lograr los objetivos. Promueve la propiedad y responsabilidad de los resultados deseados en todos los niveles.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Carece de carácter necesario para dirigir a otros. Se muestra débil en la dirección de otros	X		X		X		
2	En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos.	X		X		X		
3	Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.	X		X		X		
	CE3- IMPACTO E INFLUENCIA: <i>Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.	X		X		X		
2	Hace lo necesario por "vender" sus ideas. Sin embargo, le falta convicción para llegar más a fondo en su área de influencia.	X		X		X		
3	Es capaz de influir e impactar en sus ámbitos de acción de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos de gran envergadura.	X		X		X		
	CE4- LIDERAZGO: <i>Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.	X		X		X		
2	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	X		X		X		
3	Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.	X		X		X		
	CE5- ORIENTACION A RESULTADOS: <i>Busca oportunidades de mejora. Produce y entrega resultados de calidad. Es orientado y comprometido con el logro de los resultados.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido	X		X		X		
2	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	X		X		X		
3	Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.	X		X		X		

	CE6- PENSAMIENTO ANALITICO: <i>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dificultada para establecer relaciones entre las pequeñas partes de un problema, no establece prioridades para las tareas según su importancia	X		X		X		
2	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.	X		X		X		
3	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.	X		X		X		
	CE7- PENSAMIENTO ESTRATEGICO: <i>Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y construir estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo o conceptual.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No da seguimiento a los planes de acción. Deficitario en este aspecto	X		X		X		
2	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.	X		X		X		
3	Asume de manera comprometida y amplía la rectoría para el rastreo del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento.	X		X		X		
	CE8- PLANIFICACION: <i>Identifica prioridades de acuerdo con la dirección estratégica (alta gerencia). Desarrolla e implementa planes de acción, organiza los recursos y monitorea los resultados.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.	X		X		X		
2	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	X		X		X		
3	Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra una alta efectividad en este cometido.	X		X		X		
	CE9- ADAPTABILIDAD: <i>Capacidad para enfrentar la incertidumbre y lograr los resultados esperados</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.	X		X		X		
2	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.	X		X		X		
3	Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.	X		X		X		
	CE10- COMUNICACION: <i>Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se expresa de forma ambigua o coloquial, lo que se traduce en una comunicación que no cumplen con las expectativas	X		X		X		
2	Sus expresiones son claras y comprensibles. Logra transmitir las ideas centrales.	X		X		X		
3	Utiliza un estilo de comunicación que permite un alto nivel de comprensión.	X		X		X		

	CE11- HABILIDADES OPERATIVAS: <i>Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se muestra falta de acción y errático en la ejecutividad requerida. Deficiente la mayor parte de las veces	X		X		X		
2	Cumple con las expectativas. Su sentido de ejecutividad le permite ir hacia adelante, pero necesita refuerzo y estímulo para mantener esa tendencia.	X		X		X		
3	Realiza asignaciones claves con gran acierto y apego a los principios y lineamientos organizacionales, de manera que siempre cumple con lo establecido, yendo incluso más allá o "corriendo la milla extra", si fuere necesario.	X		X		X		
	CE12- SUPERVISION Y SEGUIMIENTO: <i>Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Muestra dificultades para realizar el seguimiento de tareas y proyectos asignados.	X		X		X		
2	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.	X		X		X		
3	Muestra una alta preocupación por el orden y la claridad de las actividades que supervisa.	X		X		X		
	CE13- TRABAJO EN EQUIPO: <i>Desarrolla y promueve relaciones efectivas con colegas y miembros del equipo. Maneja constructivamente los conflictos.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Participa, pero no en la medida requerida. Asume su rol, pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	X		X		X		
2	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.	X		X		X		
3	Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.	X		X		X		
	CE14- DESARROLLO DE PERSONAS: <i>Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.	X		X		X		
2	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia.	X		X		X		
3	Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.	X		X		X		
	CE16- INVOLUCRAMIENTO EN EL NEGOCIO: <i>Es la habilidad de involucrarse en el negocio para ofrecer soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene dificultades para reconocer las necesidades del negocio	X		X		X		
2	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados	X		X		X		
3	Construye una relación beneficiosa para la organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio a corto y largo plazo.	X		X		X		

	CE17- INICIATIVA: <i>Es la disposición a actuar de forma proactiva; implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	X		X		X		
2	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	X		X		X		
3	La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad.	X		X		X		
	CE18- NEGOCIACION: <i>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dificultad para llegar acuerdos satisfactorios para la organización; y no siempre considera el interés de los demás.	X		X		X		
2	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	X		X		X		
3	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.	X		X		X		
	CE19- ORIENTACION AL CLIENTE: <i>Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencias en el servicio a éstos.	X		X		X		
2	Muestra interés por sus clientes, pero necesita supervisión para un buen servicio a éstos.	X		X		X		
3	Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.	X		X		X		
	CE20- SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES: <i>Posee conocimiento general y aplicado, y la experiencia necesaria para contribuir de manera efectiva en su área/campo de trabajo. Tiene la capacidad de adquirir y poner en práctica los conocimientos, de emplear el pensamiento crítico y la habilidad para resolver problemas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros y se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.	X		X		X		
2	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido, ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	X		X		X		
3	Demuestra capacidad para y resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor. Esto le permite tomar decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	X		X		X		
	CE21- CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL: <i>Es la capacidad para comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la Empresa. Comprende y administra las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación</i>	Si	No	Si	No	Si	No	

	<i>determinada. Es hábil para comunicar y hacer comprender internamente las acciones y procedimientos.</i>							
1	Evidencia dificultad para establecer relaciones en los altos niveles de la organización y cumplir con las normas o lineamientos.	X		X		X		
2	Se relaciona con los altos niveles de la organización solo para cumplir con las directrices y normas siempre y cuando le sean proporcionados recordatorios o pautas al respecto.	X		X		X		
3	Es capaz de establecer relaciones en los altos niveles de la organización e implementar acciones de manera alineada a la estrategia con base en el conocimiento a fondo de la organización y su cultura.	X		X		X		
	CE22- FLEXIBILIDAD: Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos, capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Se comporta de manera inflexible, pues cree que solamente sus posturas son las correctas	X		X		X		
2	Muestra interés en la escogencia de opciones como producto de su flexibilidad. No obstante, tiende a defender en demasía sus propios puntos de vista.	X		X		X		
3	Aplica la flexibilidad teniendo claro que la apertura hacia otras posturas no implica permisividad. Al contrario, esa flexibilidad le permite estar abierto a toda clase de opciones que enriquecen su propia postura y decisiones relacionadas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **ERICK ROJAS LUNA** **DNI: 40398405**

Especialidad del validador: **PSICOLOGO, CONSULTOR, DOCENTE UNIVERSITARIO Y EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS**

18 de Mayo del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: POTENCIAL

Nº	AGILIDADES DE APRENDIZAJE	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
AGILIDAD MENTAL								
1.	¿El colaborador ha resuelto alguna situación adversa, inesperada, compleja que se haya presentado en este periodo, adicional a sus funciones de trabajo?	X		X		X		
2.	¿Asumió el colaborador decisiones difíciles en el periodo actual?	X		X		X		
AGILIDAD PARA LOS CAMBIOS								
3.	¿Logró implementar cambios y los lideró hasta su implementación?	X		X		X		
4.	¿Superó los obstáculos al implementar cambios?	X		X		X		
AGILIDAD PARA LAS PERSONAS								
5.	¿El colaborador se relaciona con las demás Gerencias en contacto directo?	X		X		X		
6.	¿El colaborador ante las otras Jefaturas y/o Gerencias sustenta eficientemente sus requerimientos?	X		X		X		
AGILIDAD PARA LOS RESULTADOS								
7.	Ante una reducción de costos o escases de recursos ¿El colaborador alcanzó los resultados estipulados?	X		X		X		
8.	¿Ante una crisis el colaborador continuó entregando resultados con altos estándares?	X		X		X		
AUTOCONOCIMIENTO								
9.	¿El colaborador ha venido realizando mejoras ante los feedbacks dados?	X		X		X		
10.	¿Percibes cambios positivos por cuenta propia del colaborador?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ERICK ROJAS LUNA DNI: 40398405

Especialidad del validador: PSICOLOGO, CONSULTOR, DOCENTE UNIVERSITARIO Y EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

18 de Mayo del 2022

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Nº	COMPETENCIAS GENÉRICAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CG1 - EXCELENCIA OPERATIVA: <i>Es actuar para lograr los más altos estándares de calidad en su puesto de trabajo.</i>							
1	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas con muchos errores e inconsistencias, brindando resultados por debajo de las expectativas mínimas requeridas.	x		x		x		
2	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas dentro de los rangos esperados.	x		x		x		
3	Ejecuta los procesos, actividades y tareas con gran precisión o exactitud, gracias a una actitud propia de riguroso seguimiento; superando las expectativas de los resultados esperados.	x		x		x		
	CG2 - INNOVACION: <i>Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No muestra ideas innovadoras, prefiere los esquemas preconcebidos	x		x		x		
2	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos.	x		x		x		
3	Es capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor al proceso interno y a la organización.	x		x		x		
	CG3 - COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, LA SALUD Y EL AMBIENTE: <i>Capacidad para comprender y aplicar las diversas políticas y normas de cuidado a la seguridad, salud y entorno de la organización.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Apático e indiferente para observar y aplicar las normas en seguridad, salud y medio ambiente.	x		x		x		
2	Cumple con las políticas y normativas organizacionales en seguridad, salud y medio ambiente, según lo dispuesto.	x		x		x		
3	Se involucra de lleno en el acatamiento de las políticas y normas en seguridad, salud y medio ambiente proveyendo el espacio para dar instrucciones e inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.	x		x		x		
	CG4 - HONESTIDAD, ETICA E INTEGRIDAD: <i>Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos en la que se rige la organización</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es incoherente con los principios y valores. Tiene una conducta cuestionable, que genera muchas dudas.	x		x		x		
2	De manera general cumple con los principios éticos. Está atento a su cumplimiento	x		x		x		
3	Actúa de manera coherente con los principios éticos de la organización, en cualquier de sus ámbitos de acción y a toda prueba, ejemplificando la conducta que debe ser seguida por los demás.	x		x		x		
	CG5 - APERTURA Y RESPETO: <i>Es la aceptación de la propia realidad y la generación de una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es poco tolerante con las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás	x		x		x		
2	Acepta y tiene una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y expresión de los demás compañeros de trabajo	x		x		x		

3	Muestra una amplia aceptación y apertura ante las creencias y opiniones de los demás y promueve la inclusión y respeto entre sus compañeros de trabajo	x		x		x		
---	--	---	--	---	--	---	--	--

Nº	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CE1- CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO: <i>Capacidad de comprender las necesidades de la organización, de prever las tendencias, oportunidades y amenazas de los mercados. Conoce los puntos fuertes y débiles de la propia organización</i>							
1	No entiende la estrategia y objetivos del negocio, presenta dificultad para conocer el mercado en la que se desenvuelve como negocio.	x		x		x		
2	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización. Conoce la segmentación del mercado en la que se desenvuelve como negocio, así como los productos y bienes que ofrecen	x		x		x		
3	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes actores del mercado.	x		x		x		
	CE2- DIRECCION DE GENTE: <i>Guía y motiva al personal (colaboradores) para enfrentar los desafíos y lograr los objetivos. Promueve la propiedad y responsabilidad de los resultados deseados en todos los niveles.</i>							
1	Carece de carácter necesario para dirigir a otros. Se muestra débil en la dirección de otros	x		x		x		
2	En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos.	x		x		x		
3	Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.	x		x		x		
	CE3- IMPACTO E INFLUENCIA: <i>Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes.</i>							
1	Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.	x		x		x		
2	Hace lo necesario por "vender" sus ideas. Sin embargo, le falta convicción para llegar más a fondo en su área de influencia.	x		x		x		
3	Es capaz de influir e impactar en sus ámbitos de acción de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos de gran envergadura.	x		x		x		
	CE4- LIDERAZGO: <i>Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás.</i>							
1	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.	x		x		x		
2	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	x		x		x		
3	Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.	x		x		x		
	CE5- ORIENTACION A RESULTADOS: <i>Busca oportunidades de mejora. Produce y entrega resultados de calidad. Es orientado y comprometido con el logro de los resultados.</i>							
1	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido	x		x		x		
2	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	x		x		x		

3	Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.	x		x		x		
	CE6- PENSAMIENTO ANALITICO: <i>Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dificultada para establecer relaciones entre las pequeñas partes de un problema, no establece prioridades para las tareas según su importancia	x		x		x		
2	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.	x		x		x		
3	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.	x		x		x		
	CE7- PENSAMIENTO ESTRATEGICO: <i>Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y construir estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo o conceptual.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No da seguimiento a los planes de acción. Deficitario en este aspecto	x		x		x		
2	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.	x		x		x		
3	Assume de manera comprometida y amplia la rectoría para el rastreo del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento.	x		x		x		
	CE8- PLANIFICACION: <i>Identifica prioridades de acuerdo con la dirección estratégica (alta gerencia). Desarrolla e implementa planes de acción, organiza los recursos y monitorea los resultados.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.	x		x		x		
2	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	x		x		x		
3	Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra una alta efectividad en este cometido.	x		x		x		
	CE9- ADAPTABILIDAD: <i>Capacidad para enfrentar la incertidumbre y lograr los resultados esperados</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.	x		x		x		
2	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.	x		x		x		
3	Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.	x		x		x		
	CE10- COMUNICACION: <i>Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	

1	Se expresa de forma ambigua o coloquial, lo que se traduce en una comunicación que no cumplen con las expectativas	x		x		x		
2	Sus expresiones son claras y comprensibles. Logra transmitir las ideas centrales.	x		x		x		
3	Utiliza un estilo de comunicación que permite un alto nivel de comprensión.	x		x		x		
	CE11- HABILIDADES OPERATIVAS: <i>Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se muestra falto de acción y errático en la ejecutividad requerida. Deficiente la mayor parte de las veces	x		x		x		
2	Cumple con las expectativas. Su sentido de ejecutividad le permite ir hacia adelante, pero necesita refuerzo y estímulo para mantener esa tendencia.	x		x		x		
3	Realiza asignaciones claves con gran acierto y apego a los principios y lineamientos organizacionales, de manera que siempre cumple con lo establecido, yendo incluso más allá o "corriendo la milla extra", si fuere necesario.	x		x		x		
	CE12- SUPERVISION Y SEGUIMIENTO: <i>Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Muestra dificultades para realizar el seguimiento de tareas y proyectos asignados.	x		x		x		
2	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.	x		x		x		
3	Muestra una alta preocupación por el orden y la claridad de las actividades que supervisa.	x		x		x		
	CE13- TRABAJO EN EQUIPO: <i>Desarrolla y promueve relaciones efectivas con colegas y miembros del equipo. Maneja constructivamente los conflictos.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Participa, pero no en la medida requerida Asume su rol, pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	x		x		x		
2	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.	x		x		x		
3	Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.	x		x		x		
	CE14- DESARROLLO DE PERSONAS: <i>Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.	x		x		x		
2	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia.	x		x		x		
3	Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.	x		x		x		
	CE16- INVOLUCRAMIENTO EN EL NEGOCIO: <i>Es la habilidad de involucrarse en el negocio para ofrecer soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene dificultades para reconocer las necesidades del negocio	x		x		x		

2	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados	x		x		x		
3	Construye una relación beneficiosa para la organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio a corto y largo plazo.	x		x		x		
	CE17- INICIATIVA: Es la disposición a actuar de forma proactiva; implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	x		x		x		
2	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	x		x		x		
3	La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad.	x		x		x		
	CE18- NEGOCIACION: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dificultad para llegar acuerdos satisfactorios para la organización; y no siempre considera el interés de los demás.	x		x		x		
2	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	x		x		x		
3	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.	x		x		x		
	CE19- ORIENTACION AL CLIENTE: Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencias en el servicio a éstos.	x		x		x		
2	Muestra interés por sus clientes, pero necesita supervisión para un buen servicio a éstos.	x		x		x		
3	Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.	x		x		x		
	CE20- SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES: Posee conocimiento general y aplicado, y la experiencia necesaria para contribuir de manera efectiva en su área/campo de trabajo. Tiene la capacidad de adquirir y poner en práctica los conocimientos, de emplear el pensamiento crítico y la habilidad para resolver problemas.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros y se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.	x		x		x		
2	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido, ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	x		x		x		
3	Demuestra capacidad para y resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor. Esto le permite tomar decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	x		x		x		

		Si	No	Si	No	Si	No	
	CE21- CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL: <i>Es la capacidad para comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la Empresa. Comprende y administra las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación determinada. Es hábil para comunicar y hacer comprender internamente las acciones y procedimientos.</i>							
1	Evidencia dificultad para establecer relaciones en los altos niveles de la organización y cumplir con las normas o lineamientos.	x		x		x		
2	Se relaciona con los altos niveles de la organización solo para cumplir con las directrices y normas siempre y cuando le sean proporcionados recordatorios o pautas al respecto.	x		x		x		
3	Es capaz de establecer relaciones en los altos niveles de la organización e implementar acciones de manera alineada a la estrategia con base en el conocimiento a fondo de la organización y su cultura.	x		x		x		
	CE22- FLEXIBILIDAD: <i>Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos, capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.</i>							
1	Se comporta de manera inflexible, pues cree que solamente sus posturas son las correctas	x		x		x		
2	Muestra interés en la escogencia de opciones como producto de su flexibilidad. No obstante, tiende a defender en demasía sus propios puntos de vista.	x		x		x		
3	Aplica la flexibilidad teniendo claro que la apertura hacia otras posturas no implica permisividad. Al contrario, esa flexibilidad le permite estar abierto a toda clase de opciones que enriquecen su propia postura y decisiones relacionadas.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se considera que hay suficiencia en todos los ítems planteados

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [x] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **ROSSY JOHANA VARAS VELASQUEZ** **DNI: 42512464**

Especialidad del validador: **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS Y ALTO EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS FINANCIERAS**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de Mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: POTENCIAL

Nº	AGILIDADES DE APRENDIZAJE	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
AGILIDAD MENTAL								
1.	¿El colaborador ha resuelto alguna situación adversa, inesperada, compleja que se haya presentado en este periodo, adicional a sus funciones de trabajo?	x		x		x		
2.	¿Asumió el colaborador decisiones difíciles en el periodo actual?	x		x		x		
AGILIDAD PARA LOS CAMBIOS								
3.	¿Logró implementar cambios y los lideró hasta su implementación?	x		x		x		
4.	¿Superó los obstáculos al implementar cambios?	x		x		x		
AGILIDAD PARA LAS PERSONAS								
5.	¿El colaborador se relaciona con las demás Gerencias en contacto directo?	x		x		x		
6.	¿El colaborador ante las otras Jefaturas y/o Gerencias sustenta eficientemente sus requerimientos?	x		x		x		
AGILIDAD PARA LOS RESULTADOS								
7.	Ante una reducción de costos o escasos de recursos ¿El colaborador alcanzó los resultados estipulados?	x		x		x		
8.	¿Ante una crisis el colaborador continuó entregando resultados con altos estándares?	x		x		x		
AUTOCONOCIMIENTO								
9.	¿El colaborador ha venido realizando mejoras ante los feedbacks dados?	x		x		x		
10.	¿Percibes cambios positivos por cuenta propia del colaborador?	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se considera que hay suficiencia en todos los ítems planteados

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ROSSY JOHANA VARAS VELASQUEZ **DNI: 42512464**

Especialidad del validador: ADMINISTRADORA DE EMPRESAS Y ALTO EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS FINANCIERAS

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de Mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

N°	COMPETENCIAS GENERICAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CG1 - EXCELENCIA OPERATIVA: Es actuar para lograr los más altos estándares de calidad en su puesto de trabajo.							
1	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas con muchos errores e inconsistencias, brindando resultados por debajo de las expectativas mínimas requeridas.	X		X		X		
2	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas dentro de los rangos esperados.	X		X		X		
3	Ejecuta los procesos, actividades y tareas con gran precisión o exactitud, gracias a una actitud propia de riguroso seguimiento; superando las expectativas de los resultados esperados.	X		X		X		
	CG2 - INNOVACION: Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No muestra ideas innovadoras, prefiere los esquemas preconcebidos	X		X		X		
2	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos.	X		X		X		
3	Es capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor al proceso interno y a la organización.	X		X		X		
	CG3 - COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, LA SALUD Y EL AMBIENTE: Capacidad para comprender y aplicar las diversas políticas y normas de cuidado a la seguridad, salud y entorno de la organización.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Apático e indiferente para observar y aplicar las normas en seguridad, salud y medio ambiente.	X		X		X		
2	Cumple con las políticas y normativas organizacionales en seguridad, salud y medio ambiente, según lo dispuesto.	X		X		X		
3	Se involucra de lleno en el acatamiento de las políticas y normas en seguridad, salud y medio ambiente proveyendo el espacio para dar instrucciones e inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.	X		X		X		
	CG4 - HONESTIDAD, ETICA E INTEGRIDAD: Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos en la que se rige la organización	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es incoherente con los principios y valores. Tiene una conducta cuestionable, que genera muchas dudas.	X		X		X		
2	De manera general cumple con los principios éticos. Está atento a su cumplimiento	X		X		X		
3	Actúa de manera coherente con los principios éticos de la organización, en cualquier de sus ámbitos de acción y a toda prueba, ejemplificando la conducta que debe ser seguida por los demás.	X		X		X		
	CG5 - APERTURA Y RESPETO: Es la aceptación de la propia realidad y la generación de una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es poco tolerante con las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás	X		X		X		

2	Acepta y tiene una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y expresión de los demás compañeros de trabajo	X		X		X		
3	Muestra una amplia aceptación y apertura ante las creencias y opiniones de los demás y promueve la inclusión y respeto entre sus compañeros de trabajo	X		X		X		

Nº	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CE1- CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO: <i>Capacidad de comprender las necesidades de la organización, de prever las tendencias, oportunidades y amenazas de los mercados. Conoce los puntos fuertes y débiles de la propia organización</i>							
1	No entiende la estrategia y objetivos del negocio, presenta dificultad para conocer el mercado en la que se desenvuelve como negocio.	X		X		X		
2	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización. Conoce la segmentación del mercado en la que se desenvuelve como negocio, así como los productos y bienes que ofrecen	X		X		X		
3	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes actores del mercado.	X		X		X		
	CE2- DIRECCION DE GENTE: <i>Guía y motiva al personal (colaboradores) para enfrentar los desafíos y lograr los objetivos. Promueve la propiedad y responsabilidad de los resultados deseados en todos los niveles.</i>							
1	Carece de carácter necesario para dirigir a otros. Se muestra débil en la dirección de otros	X		X		X		
2	En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos.	X		X		X		
3	Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.	X		X		X		
	CE3- IMPACTO E INFLUENCIA: <i>Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes.</i>							
1	Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.	X		X		X		
2	Hace lo necesario por "vender" sus ideas. Sin embargo, le falta convicción para llegar más a fondo en su área de influencia.	X		X		X		
3	Es capaz de influir e impactar en sus ámbitos de acción de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos de gran envergadura.	X		X		X		
	CE4- LIDERAZGO: <i>Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás.</i>							
1	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.	X		X		X		
2	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	X		X		X		
3	Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.	X		X		X		
	CE5- ORIENTACION A RESULTADOS: <i>Busca oportunidades de mejora. Produce y entrega resultados de calidad. Es orientado y comprometido con el logro de los resultados.</i>							
		Si	No	Si	No	Si	No	

1	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido	X		X		X		
2	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	X		X		X		Corrección ortográfica (color amarillo)
3	Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.	X		X		X		
CE6- PENSAMIENTO ANALITICO: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dificultada para establecer relaciones entre las pequeñas partes de un problema, no establece prioridades para las tareas según su importancia	X		X		X		
2	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.	X		X		X		
3	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.	X		X		X		
CE7- PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y construir estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo o conceptual.		Si	No	Si	No	Si	No	
1	No da seguimiento a los planes de acción. Deficitario en este aspecto	X		X		X		
2	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.	X		X		X		
3	Asume de manera comprometida y amplía la rectoría para el rastreo del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento.	X		X		X		
CE8- PLANIFICACION: Identifica prioridades de acuerdo con la dirección estratégica (alta gerencia). Desarrolla e implementa planes de acción, organiza los recursos y monitorea los resultados.		Si	No	Si	No	Si	No	
1	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.	X		X		X		
2	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	X		X		X		
3	Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra una alta efectividad en este cometido.	X		X		X		
CE9- ADAPTABILIDAD: Capacidad para enfrentar la incertidumbre y lograr los resultados esperados		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen susitar.	X		X		X		
2	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.	X		X		X		
3	Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.	X		X		X		

	CE10- COMUNICACION: <i>Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se expresa de forma ambigua o coloquial, lo que se traduce en una comunicación que no cumplen con las expectativas	X		X		X		
2	Sus expresiones son claras y comprensibles. Logra transmitir las ideas centrales.	X		X		X		
3	Utiliza un estilo de comunicación que permite un alto nivel de comprensión.	X		X		X		
	CE11- HABILIDADES OPERATIVAS: <i>Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se muestra falto de acción y errático en la ejecutividad requerida. Deficiente la mayor parte de las veces	X		X		X		
2	Cumple con las expectativas. Su sentido de ejecutividad le permite ir hacia adelante, pero necesita refuerzo y estímulo para mantener esa tendencia.	X		X		X		
3	Realiza asignaciones claves con gran acierto y apego a los principios y lineamientos organizacionales, de manera que siempre cumple con lo establecido, yendo incluso más allá o "corriendo la milla extra", si fuere necesario.	X		X		X		
	CE12- SUPERVISION Y SEGUIMIENTO: <i>Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Muestra dificultades para realizar el seguimiento de tareas y proyectos asignados.	X		X		X		
2	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.	X		X		X		
3	Muestra una alta preocupación por el orden y la claridad de las actividades que supervisa.	X		X		X		
	CE13- TRABAJO EN EQUIPO: <i>Desarrolla y promueve relaciones efectivas con colegas y miembros del equipo. Maneja constructivamente los conflictos.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Participa, pero no en la medida requerida Asume su rol, pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	X		X		X		
2	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.	X		X		X		
3	Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.	X		X		X		
	CE14- DESARROLLO DE PERSONAS: <i>Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.	X		X		X		
2	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia.	X		X		X		
3	Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.	X		X		X		

	CE16- INVOLUCRAMIENTO EN EL NEGOCIO: <i>Es la habilidad de involucrarse en el negocio para ofrecer soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene dificultades para reconocer las necesidades del negocio	X		X		X		
2	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados	X		X		X		
3	Construye una relación beneficiosa para la organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio a corto y largo plazo.	X		X		X		
	CE17- INICIATIVA: <i>Es la disposición a actuar de forma proactiva; implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	X		X		X		
2	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	X		X		X		
3	La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad.	X		X		X		
	CE18- NEGOCIACION: <i>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dificultad para llegar acuerdos satisfactorios para la organización; y no siempre considera el interés de los demás.	X		X		X		
2	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	X		X		X		
3	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.	X		X		X		
	CE19- ORIENTACION AL CLIENTE: <i>Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencia en el servicio a éstos.	X		X		X		
2	Muestra interés por sus clientes, pero necesita supervisión para un buen servicio a éstos.	X		X		X		
3	Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.	X		X		X		
	CE20- SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES: <i>Posee conocimiento general y aplicado, y la experiencia necesaria para contribuir de manera efectiva en su área/campo de trabajo. Tiene la capacidad de adquirir y poner en práctica los conocimientos, de emplear el pensamiento crítico y la habilidad para resolver problemas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros y se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.	X		X		X		
2	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido, ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	X		X		X		

3	Demuestra capacidad para y resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor. Esto le permite tomar decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	X		X		X		
	CE21- CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL: <i>Es la capacidad para comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la Empresa. Comprende y administra las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación determinada. Es hábil para comunicar y hacer comprender internamente las acciones y procedimientos.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Evidencia dificultad para establecer relaciones en los altos niveles de la organización y cumplir con las normas o lineamientos.	X		X		X		
2	Se relaciona con los altos niveles de la organización solo para cumplir con las directrices y normas siempre y cuando le sean proporcionados recordatorios o pautas al respecto.	X		X		X		
3	Es capaz de establecer relaciones en los altos niveles de la organización e implementar acciones de manera alineada a la estrategia con base en el conocimiento a fondo de la organización y su cultura.	X		X		X		
	CE22- FLEXIBILIDAD: <i>Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos, capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se comporta de manera inflexible, pues cree que solamente sus posturas son las correctas	X		X		X		
2	Muestra interés en la escogencia de opciones como producto de su flexibilidad. No obstante, tiende a defender en demasía sus propios puntos de vista.	X		X		X		
3	Aplica la flexibilidad teniendo claro que la apertura hacia otras posturas no implica permisividad. Al contrario, esa flexibilidad le permite estar abierto a toda clase de opciones que enriquecen su propia postura y decisiones relacionadas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **JAMBLICO PACORA AGUILAR** DNI: **07222360**

Especialidad del validador: **INGENIERO INDUSTRIAL Y ALTO EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MINERAS**

18 de Mayo del 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Ing. JAMBLICO PACORA AGUILAR
Gerente de Relaciones Laborales y Planificación RR.HH.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Nº	COMPETENCIAS GENERICAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CG1 - EXCELENCIA OPERATIVA: <i>Es actuar para lograr los más altos estándares de calidad en su puesto de trabajo.</i>							
1	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas con muchos errores e inconsistencias, brindando resultados por debajo de las expectativas mínimas requeridas.	x		x		x		
2	Tiende a ejecutar los procesos, actividades y tareas dentro de los rangos esperados.	x		x			x	Sugiero colocar en "los plazos" o "tiempos" si se refiere rangos de temporalidad.
3	Ejecuta los procesos, actividades y tareas con gran precisión o exactitud, gracias a una actitud propia de riguroso seguimiento; superando las expectativas de los resultados esperados.	x		x		x		
	CG2 - INNOVACION: <i>Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No muestra ideas innovadoras, prefiere los esquemas preconcebidos	x		x		x		
2	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos.	x		x		x		
3	Es capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor al proceso interno y a la organización.	x		x		x		
	CG3 - COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, LA SALUD Y EL AMBIENTE: <i>Capacidad para comprender y aplicar las diversas políticas y normas de cuidado a la seguridad, salud y entorno de la organización.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Apático e indiferente para observa y aplicar las normas en seguridad, salud y medio ambiente.	x		x		x		
2	Cumple con las políticas y normativas organizacionales en seguridad, salud y medio ambiente, según lo dispuesto.	x		x			x	Le agregaría que conoce y cumple como pasos
3	Se involucra de lleno en el acatamiento de las políticas y normas en seguridad, salud y medio ambiente proveyendo el espacio para dar instrucciones e inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.	x		x		x		
	CG4 - HONESTIDAD, ETICA E INTEGRIDAD: <i>Capacidad y disposición de realizar el trabajo dentro de los principios y valores éticos en la que se rige la organización</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es incoherente con los principios y valores. Tiene una conducta cuestionable, que genera muchas dudas.	x		x			x	La dudas son relativas, yo agregaría que es cuestionable teniendo en cuenta los valores de la empresa (esto está escrito)
2	De manera general cumple con los principios éticos. Está atento a su cumplimiento	x		x		x		
3	Actúa de manera coherente con los principios éticos de la organización, en cualquier de sus ámbitos de acción y a toda prueba, ejemplificando la conducta que debe ser seguida por los demás.	x		x		x		
	CG5 - APERTURA Y RESPETO: <i>Es la aceptación de la propia realidad y la generación de una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Es poco tolerante con las creencias, opiniones y formas de expresión de los demás	x		x		x		

2	Acepta y tiene una actitud abierta y tolerante hacia las creencias, opiniones y expresión de los demás compañeros de trabajo	x		x		x	
3	Muestra una amplia aceptación y apertura ante las creencias y opiniones de los demás y promueve la inclusión y respeto entre sus compañeros de trabajo	x		x		x	

Nº	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CE1- CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO: <i>Capacidad de comprender las necesidades de la organización, de prever las tendencias, oportunidades y amenazas de los mercados. Conoce los puntos fuertes y débiles de la propia organización</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No entiende la estrategia y objetivos del negocio, presenta dificultad para conocer el mercado en la que se desenvuelve como negocio.	x		x		x		
2	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización. Conoce la segmentación del mercado en la que se desenvuelve como negocio, así como los productos y bienes que ofrecen	x		x		x		Agregaría a estrategia, objetivos la parte de procesos importantes de la organización.
3	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes actores del mercado.		x	x		x		¿Por qué la tendencias reflejarían tener conocimiento del negocio?, Eso lo veo más como innovación o mejora continua. Replantearía el enunciado.
	CE2- DIRECCION DE GENTE: <i>Guía y motiva al personal (colaboradores) para enfrentar los desafíos y lograr los objetivos. Promueve la propiedad y responsabilidad de los resultados deseados en todos los niveles.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Carece de carácter necesario para dirigir a otros. Se muestra débil en la dirección de otros	x		x		x		
2	En términos generales logra a través de otros los cometidos preestablecidos.	x		x		x		
3	Se conduce como una persona que modela a otros a través de su ejemplo, ejerciendo una influencia y credibilidad para que sus colaboradores se plieguen decididamente a los cometidos buscados.	x		x		x		
	CE3- IMPACTO E INFLUENCIA: <i>Implica la intención de persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Aporta poco respecto a ideas y proyectos que tengan impacto en otros.		x	x		x		Incluiría el tema de resultados, a fin de hacer más objetivo el ítem.
2	Hace lo necesario por "vender" sus ideas. Sin embargo, le falta convicción para llegar más a fondo en su área de influencia.		x	x				Agregar resultados
3	Es capaz de influir e impactar en sus ámbitos de acción de una forma eficaz, fomentando apoyo a sus ideas o proyectos de gran envergadura.		x	x				Agregar resultados
	CE4- LIDERAZGO: <i>Es la capacidad de dirigir grupos o equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar a los demás.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.	x		x		x		
2	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	x		x		x		
3	Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento, en medio de cualquier circunstancia y asumiendo un rol de apoyo e inspiración.	x		x		x		
	CE5- ORIENTACION A RESULTADOS: <i>Busca oportunidades de mejora. Produce y entrega resultados de calidad. Es orientado y comprometido con el logro de los resultados.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	

1	Pierde de vista las acciones claves pueden conducir hacia los logros, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido	x		x		x		
2	Busca la guía apropiada para revitalizar su enfoque hacia los logros, requiriendo refuerzo o soporte para lograrlo.	x		x		x		
3	Demuestra una marcada actitud y aptitud hacia el logro, y en ese tanto busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.	x		x		x		
	CE6- PENSAMIENTO ANALITICO: Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dificultada para establecer relaciones entre las pequeñas partes de un problema, no establece prioridades para las tareas según su importancia	x		x		x		
2	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.	x		x		x		
3	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.	x		x		x		
	CE7- PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Es la capacidad para identificar relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y construir estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo o conceptual.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No da seguimiento a los planes de acción. Deficitario en este aspecto		x		x		x	No tiene que ver con dar seguimiento, considero que el pensamiento estratégico a un nivel bajo sería que solo se concentre en las mejoras de su área y no lo ve de forma integral.
2	Cumple con el seguimiento a los planes de acción verificando que estos estén alineados a los ejes estratégicos del negocio o institución, de conformidad a la guía o una pauta al respecto.		x	x			x	se habla de ejes estratégicos pero faltaría un pensamiento integrador.
3	Asume de manera comprometida y amplía la rectoría para el rastreo del plan estratégico, verificando que las acciones estén alineadas a los ejes estratégicos del negocio o institución, enfocando con efectividad los ajustes para el consecuente realineamiento.		x	x			x	Reforzaría el pensamiento integrador para mejores resultados
	CE8- PLANIFICACION: Identifica prioridades de acuerdo con la dirección estratégica (alta gerencia). Desarrolla e implementa planes de acción, organiza los recursos y monitorea los resultados.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.	x		x		x		
2	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	x		x		x		
3	Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución. Muestra una alta efectividad en este cometido.	x		x		x		
	CE9- ADAPTABILIDAD: Capacidad para enfrentar la incertidumbre y lograr los resultados esperados	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.	x		x		x		
2	Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.	x		x		x		

3	Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.	x		x		x		
	CE10- COMUNICACION: Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se expresa de forma ambigua o coloquial, lo que se traduce en una comunicación que no cumplen con las expectativas	x		x		x		
2	Sus expresiones son claras y comprensibles. Logra transmitir las ideas centrales.	x		x		x		
3	Utiliza un estilo de comunicación que permite un alto nivel de comprensión.	x		x		x		
	CE11- HABILIDADES OPERATIVAS: Implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización / departamento aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz. Asigna claramente responsabilidades y autoridad.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se muestra falto de acción y errático en la ejecutividad requerida. Deficiente la mayor parte de las veces	x		x		x		
2	Cumple con las expectativas. Su sentido de ejecutividad le permite ir hacia adelante, pero necesita refuerzo y estímulo para mantener esa tendencia.	x		x		x		
3	Realiza asignaciones claves con gran acierto y apego a los principios y lineamientos organizacionales, de manera que siempre cumple con lo establecido, yendo incluso más allá o "corriendo la milla extra", si fuere necesario.	x		x		x		
	CE12- SUPERVISION Y SEGUIMIENTO: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Muestra dificultades para realizar el seguimiento de tareas y proyectos asignados.	x		x		x		
2	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.	x		x		x		
3	Muestra una alta preocupación por el orden y la claridad de las actividades que supervisa.	x		x		x		
	CE13- TRABAJO EN EQUIPO: Desarrolla y promueve relaciones efectivas con colegas y miembros del equipo. Maneja constructivamente los conflictos.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Participa, pero no en la medida requerida. Asume su rol, pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	x		x		x		
2	Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos.	x		x		x		
3	Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución.	x		x		x		
	CE14- DESARROLLO DE PERSONAS: Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.	x		x		x		
2	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia.	x		x		x		
3	Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.	x		x		x		

	CE16- INVOLUCRAMIENTO EN EL NEGOCIO: <i>Es la habilidad de involucrarse en el negocio para ofrecer soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tiene dificultades para reconocer las necesidades del negocio	x		x		x		
2	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados	x		x		x		
3	Construye una relación beneficiosa para la organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio a corto y largo plazo.	x		x		x		
	CE17- INICIATIVA: <i>Es la disposición a actuar de forma proactiva; implica la búsqueda de nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o soluciones de problemas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	x		x		x		
2	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	x		x		x		
3	La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad y celeridad.	x		x		x		
	CE18- NEGOCIACION: <i>Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dificultad para llegar a acuerdos satisfactorios para la organización; y no siempre considera el interés de los demás.	x		x		x		
2	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	x		x		x		
3	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.	x		x		x		
	CE19- ORIENTACION AL CLIENTE: <i>Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencias en el servicio a éstos.	x		x		x		
2	Muestra interés por sus clientes, pero necesita supervisión para un buen servicio a éstos.	x		x		x		
3	Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad.	x		x		x		
	CE20- SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES: <i>Posee conocimiento general y aplicado, y la experiencia necesaria para contribuir de manera efectiva en su área/campo de trabajo. Tiene la capacidad de adquirir y poner en práctica los conocimientos, de emplear el pensamiento crítico y la habilidad para resolver problemas.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Está al margen de la solución de problemas de su área. Es dependiente de la contribución de otros y se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.	x		x		x		
2	Se involucra en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido, ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	x		x		x		

3	Demuestra capacidad para y resolver problemas sumamente complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir a fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que añaden valor. Esto le permite tomar decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	x		x		x		
	CE21- CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL: <i>Es la capacidad para comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la Empresa. Comprende y administra las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación determinada. Es hábil para comunicar y hacer comprender internamente las acciones y procedimientos.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Evidencia dificultad para establecer relaciones en los altos niveles de la organización y cumplir con las normas o lineamientos.	x		x			x	El título de la competencia no se relaciona claramente con lo que se describe en el ítem, pareciera más conocimiento del negocio y no tanto relacionarse con los directivos de la organización.
2	Se relaciona con los altos niveles de la organización solo para cumplir con las directrices y normas siempre y cuando le sean proporcionados recordatorios o pautas al respecto.	x		x			x	El título de la competencia no se relaciona claramente con lo que se describe en el ítem, pareciera más conocimiento del negocio y no tanto relacionarse con los directivos de la organización.
3	Es capaz de establecer relaciones en los altos niveles de la organización e implementar acciones de manera alineada a la estrategia con base en el conocimiento a fondo de la organización y su cultura.	x		x			x	El título de la competencia no se relaciona claramente con lo que se describe en el ítem, pareciera más conocimiento del negocio y no tanto relacionarse con los directivos de la organización.
	CE22- FLEXIBILIDAD: <i>Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos, capaz de comprender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.</i>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Se comporta de manera inflexible, pues cree que solamente sus posturas son las correctas	x		x		x		
2	Muestra interés en la escogencia de opciones como producto de su flexibilidad. No obstante, tiende a defender en demasía sus propios puntos de vista.	x		x		x		
3	Aplica la flexibilidad teniendo claro que la apertura hacia otras posturas no implica permisividad. Al contrario, esa flexibilidad le permite estar abierto a toda clase de opciones que enriquecen su propia postura y decisiones relacionadas.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [x] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JEAN PIERRE PADRON GIRALDO DNI: 10263131

Especialidad del validador: ABOGADO Y ALTO EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MINERAS

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de junio del 2022



PAN AMERICAN SILVER PERU S A C
JEAN PIERRE PADRON GIRALDO
Director de Recursos Humanos

Firma del Experto Informante.

ANEXO 5:

Tabla N° 33:

Validez de contenido – cuestionario de evaluación del desempeño

VARIABLES	DIMENSION	COMPETENCIAS	ITEM	V AIKEN	PERTINENCIA			RELEVANCIA			CLARIDAD			PROMEDIO		
					Lim. Inf	V. Aiken	Lim. Sup	Lim. Inf	V. Aiken	Lim. Sup	Lim. Inf	V. Aiken	Lim. Sup	Lim. Inf	V. Aiken	Lim. Sup
COMPETENCIAS	GENERICAS	EXCELENCIA OPERATIVA	1	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
			2	.933	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.376	.933	.964
			3	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		INNOVACION	4	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
			5	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
			6	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		COMPROMISO CON LA SSOMA	7	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
			8	.933	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.376	.933	.964
			9	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		HONESTIDAD, ETICA E INTEGRIDAD	10	.933	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.376	.933	.964
			11	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
			12	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		APERTURA Y RESPETO	13	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
			14	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
			15	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
SUB TOTAL COM. GEN				.987	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.528	1.000	.993	.528	.987	.993
ESPECIFICAS	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	DIRECCION DE GENTE	16	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
			17	.933	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.376	.933	.964
			18	.867	.376	.800	.964	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.376	.867	.964
		DIRECCION DE GENTE	19	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	.800	1.000	.566	1.000	1.000
			20	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	.800	1.000	.566	1.000	1.000
			21	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	.800	1.000	.566	1.000	1.000

IMPACTO E INFLUENCIA	22	.867	.376	.800	.964	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.376	.867	.964
	23	.867	.376	.800	.964	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	.867	.964
	24	.867	.376	.800	.964	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	.867	.964
LIDERAZGO	25	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	26	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	27	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
ORIENTACION A RESULTADOS	28	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	29	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	30	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
PENSAMIENTO ANALITICO	31	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	32	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	33	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	34	.800	.376	.800	.964	.376	.800	.964	.376	1.000	.964	.376	.800	.964
	35	.867	.376	.800	.964	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.376	.867	.964
	36	.867	.376	.800	.964	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.376	.867	.964
PLANIFICACION	37	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	38	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	39	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
ADAPTABILIDAD	40	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	41	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	42	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
COMUNICACION	43	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	44	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	45	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
HABILIDADES OPERATIVAS	46	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	47	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	48	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
SUPERVISION Y SEGUIMIENTO	49	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	50	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000

		51	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	TRABAJO EN EQUIPO	52	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		53	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		54	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	DESARROLLO DE PERSONAS	55	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		56	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		57	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	.800	1.000	.566	1.000	1.000
	INVOLUCRAMIENTO DEL NEGOCIO	58	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		59	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		60	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	INICIATIVA	61	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		62	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		63	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	NEGOCIACION	64	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		65	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		66	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	ORIENTACION AL CLIENTE	67	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		68	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		69	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	70	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		71	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
		72	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000
	CONOCIMIENTO O ORGANIZACIONAL	73	.933	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	.933	.964
		74	.933	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	.933	.964
		75	.933	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	.933	.964
	FLEXIBILIDAD	76	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.566	1.000	1.000
		77	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.566	1.000	1.000
		78	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.376	1.000	.964	.566	1.000	1.000
	SUB TOTAL COM. ESP		.980	.544	.978	.996	.563	.997	.999	.538	.987	.995	.532	.980	.994

TOTAL COMPETENCIAS	.981	.548	.982	.997	.563	.997	1.000	.536	.990	.994	.531	.981	.993
--------------------	------	------	------	------	------	------	-------	------	------	------	------	------	------

ANEXO 06:

Tabla N° 34:

Validez de contenido – cuestionario de evaluación del potencial de desarrollo

VARIABLES	DIMENSION	ITEM	V. AIKEN	PERTINENCIA			RELEVANCIA			CLARIDAD			PROMEDIO			
				Lim. Inf	V. Aiken	Lim. Sup	Lim. Inf	V. Aiken	Lim. Sup	Lim. Inf	V. Aiken	Lim. Sup	Lim. Inf	V. Aiken	Lim. Sup	
POTENCIAL	AGILIDAD MENTAL	1	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.566	1.000	1.000	.502	1.000	.976	
		2	.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.439	.867	.976	
	SUB TOTAL MENTAL			.933	.566	1.000	1.000	.471	.900	.982	.471	.875	.982	.471	.933	.976
	AGILIDAD PARA LOS CAMBIOS	3	.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.439	.867	.976	
		4	.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.439	.867	.976	
	SUB TOTAL CAMBIOS			.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.439	.867	.976
	AGILIDAD PARA LAS PERSONAS	5	.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.439	.867	.976	
		6	.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.415	.867	.962	
	SUB TOTAL PERSONAS			.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.427	.867	.969
	AGILIDAD PARA LOS RESULTADOS	7	.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.487	.867	.995	
		8	.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.471	.867	1.000	
	SUB TOTAL RESULTADOS			.867	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.479	.867	.998
	AUTOCONOCIMIENTO	9	.800	.566	1.000	1.000	.376	.800	.964	.231	.750	.882	.471	.800	1.000	
		10	.800	.376	.800	.964	.376	.800	.964	.376	.750	.964	.376	.800	.964	
SUB TOTAL AUTOCON			.800	.471	.900	.982	.376	.800	.964	.303	.750	.923	.423	.800	.982	
TOTAL POTENCIAL			.867	.547	.980	.996	.395	.820	.967	.380	.775	.959	.448	.867	.980	

ANEXO 07

Tabla N° 35:

Base de datos de evaluación del desempeño por competencias

SEDE	CG 1	CG 2	CG 3	CG 4	CG 5	CE 1	CE 2	CE 3	CE 4	CE 5	CE 6	CE 7	CE 8	CE 9	CE1 0	CE1 1	CE1 2	CE1 3	CE1 4	CE1 5	CE1 6	CE1 7	CE1 8	CE1 9	CE2 0	CE2 1	PUN T. C.G.	DESEM C.G.	PUN T C.E.	DESEM C.E.	PUN T TOT AL	NIVEL DESEMP	PUNTA JE DESEM P BOX
UM LA LIBERTAD	3	3	3	3	3		3		2	3			2				2		2								15	Excepcional	12	Excepcional	27	Excepcional	2.7
UM LA LIBERTAD	3	3	3	3	3		3		2	3			3	3				3						3			15	Excepcional	20	Excepcional	35	Excepcional	3.0
UM LA LIBERTAD	3	2	3	3	2				2	2			2														13	Excepcional	6	Cumple	19	Cumple	2.3
UM LA LIBERTAD	2	2	2	3	2				2	2			2			2											11	Cumple	8	Cumple	19	Cumple	2.2
UM LA LIBERTAD	3	2	3	3	2		2						2				2							2			13	Excepcional	8	Cumple	21	Excepcional	2.4
UM LA LIBERTAD	2	3	3	3	3		2	2		3			2				2										14	Excepcional	11	Cumple	25	Excepcional	2.5
UM LA LIBERTAD	2	3	2	3	3		2	3	3	2							2										13	Excepcional	12	Excepcional	25	Excepcional	2.5
UM LA LIBERTAD	3	2	2	3	3					3	2	3	3			3											13	Excepcional	14	Excepcional	27	Excepcional	2.7
UM LA LIBERTAD	3	2	2	3	2		3	3		3			3				3										12	Excepcional	13	Excepcional	25	Excepcional	2.5
UM LA LIBERTAD	3	2	3	3	3		2	3		3			2				2										14	Excepcional	13	Excepcional	27	Excepcional	2.7
UM LA LIBERTAD	2	2	3	3	2				2	3			3						3								12	Excepcional	8	Cumple	20	Cumple	2.3
UM LA LIBERTAD	1	1	2	2	2		1						1			2	1										8	Oportunidad de Mejora	5	Oportunidad de Mejora	13	Oportunidad de Mejora	1.5
UM LA LIBERTAD	2	2	2	2	2				2	2			2														10	Cumple	6	Cumple	16	Cumple	1.8
UM LA LIBERTAD	2	2	2	2	2				2	3			2														10	Cumple	7	Cumple	17	Cumple	2.0
UM LA LIBERTAD	2	2	2	2	2					2			3			2											10	Cumple	6	Cumple	16	Cumple	1.9
LIMA	2	2	2	2	2					2			2			3											10	Cumple	6	Cumple	17	Cumple	2.1
LIMA	1	2	2	2	2				2	2			2						2					2	2		9	Cumple	7	Oportunidad de Mejora	17	Oportunidad de Mejora	1.5
LIMA	3	2	3	3	2		2	2		2																	13	Excepcional	6	Cumple	19	Cumple	2.2

ANEXO 08:**Tabla N° 36:***Base de datos de evaluación del potencial*

SEDE	AGILIDAD MENTAL	AGILIDAD CAMBIOS	AGILIDAD PERSONAS	AGILIDAD RESULTADOS	AUTOCONOCIMIENTO	N° AGILIDADES	POTENCIAL	POTENCIAL BOX
UM LA LIBERTAD	1	1	1	1	1	5.0	Evidencia Alto Potencial	2.5
UM LA LIBERTAD	1	1	1	1	1	5.0	Evidencia Alto Potencial	2.6
UM LA LIBERTAD	1	1	0	0	0	2.0	Evidencia Potencial	1.2
UM LA LIBERTAD	0	1	1	1	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
UM LA LIBERTAD	0	0	0	1	1	2.0	Evidencia Potencial	1.2
UM LA LIBERTAD	0	0	0	1	1	2.0	Evidencia Potencial	1.2
UM LA LIBERTAD	1	1	1	1	1	5.0	Evidencia Alto Potencial	2.5
UM LA LIBERTAD	1	1	1	1	1	5.0	Evidencia Alto Potencial	3.0
UM LA LIBERTAD	1	1	1	1	1	5.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
UM LA LIBERTAD	1	1	1	0	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
UM LA LIBERTAD	0	1	1	1	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
UM LA LIBERTAD	0	0	0	0	0	0.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0
UM LA LIBERTAD	0	0	0	0	1	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM LA LIBERTAD	0	0	0	1	1	2.0	Evidencia Potencial	1.2
UM LA LIBERTAD	1	0	0	0	1	2.0	Evidencia Potencial	1.2
LIMA	0	0	0	0	1	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
LIMA	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
LIMA	0	0	1	1	1	3.0	Evidencia Potencial	1.8
LIMA	0	0	0	1	1	2.0	Evidencia Potencial	1.2
LIMA	1	0	1	1	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
LIMA	0	0	0	1	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
LIMA	0	0	0	0	1	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM CAJAMARCA	1	0	1	1	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
LIMA	0	0	1	1	1	3.0	Evidencia Potencial	1.8
LIMA	1	0	1	1	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4

LIMA	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.9
LIMA	1	1	1	0	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
LIMA	0	0	1	0	1	2.0	Evidencia Potencial	1.2
LIMA	0	0	1	1	0	2.0	Evidencia Potencial	1.2
LIMA	1	0	0	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
LIMA	0	1	1	0	1	3.0	Evidencia Potencial	1.8
LIMA	0	0	0	1	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM PASCO	0	0	0	0	0	0.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0
UM PASCO	1	1	1	1	1	5.0	Evidencia Alto Potencial	2.8
UM PASCO	0	1	1	1	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
UM PASCO	0	0	0	0	0	0.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0
UM PASCO	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM PASCO	0	0	0	0	1	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM PASCO	1	1	1	0	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
UM PASCO	0	1	0	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM PASCO	1	0	0	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM PASCO	1	0	0	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM PASCO	0	0	1	0	1	2.0	Evidencia Potencial	1.2
UM PASCO	0	0	0	1	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM PASCO	1	0	0	1	1	3.0	Evidencia Potencial	1.8
UM PASCO	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM CAJAMARCA	0	0	0	0	1	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.9
UM CAJAMARCA	1	1	1	1	1	5.0	Evidencia Alto Potencial	3.0
UM CAJAMARCA	0	1	1	0	1	3.0	Evidencia Potencial	1.8
UM CAJAMARCA	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	1.0
UM CAJAMARCA	0	0	0	1	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	1.0
UM CAJAMARCA	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.8
UM CAJAMARCA	0	0	0	0	1	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM CAJAMARCA	0	0	0	0	1	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.7
UM CAJAMARCA	0	0	0	0	0	0.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0

UM CAJAMARCA	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	1.0
UM CAJAMARCA	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	1.0
UM CAJAMARCA	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.9
UM CAJAMARCA	1	0	1	1	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
UM CAJAMARCA	0	0	1	1	0	2.0	Evidencia Potencial	1.2
UM CAJAMARCA	0	0	0	1	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.8
UM CAJAMARCA	1	0	1	1	1	4.0	Evidencia Alto Potencial	2.4
UM JUNIN	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM JUNIN	1	1	1	1	1	5.0	Evidencia Alto Potencial	2.7
UM JUNIN	0	0	0	0	0	0.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0
UM JUNIN	0	0	0	0	1	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM JUNIN	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM JUNIN	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM JUNIN	1	0	0	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM JUNIN	0	1	0	0	0	0.9	No Evidencia el Potencial Requerido	0.5
UM JUNIN	0	0	0	0	0	0.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0
UM JUNIN	0	1	0	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6
UM JUNIN	0	1	0	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.8
UM JUNIN	0	0	1	1	1	3.0	Evidencia Potencial	1.8
UM JUNIN	0	0	0	0	1	0.8	No Evidencia el Potencial Requerido	0.5
UM JUNIN	0	0	1	0	0	1.0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6

ANEXO 09:

Tabla N° 37:

Base de datos de mapeo de talento

SEDE	PUNTAJE EDP	NIVEL DESEMPEÑO	PUNTAJE DESEMP BOX	N° AGILIDADES	NIVEL DE POTENCIAL	POTENCIAL BOX	UBICACIÓN BOX	IDENTIFICACION DEL TALENTO - 09BOX
UM LA LIBERTAD	27	Excepcional	2.7	5	Evidencia Alto Potencial	2.5	9	Estrella
UM LA LIBERTAD	35	Excepcional	3.0	5	Evidencia Alto Potencial	2.6	9	Estrella
UM LA LIBERTAD	19	Cumple	2.3	2	Evidencia Potencial	1.2	5	Profesional Adaptado
UM LA LIBERTAD	19	Cumple	2.2	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
UM LA LIBERTAD	21	Excepcional	2.4	2	Evidencia Potencial	1.2	7	Alto Rendimiento
UM LA LIBERTAD	25	Excepcional	2.5	2	Evidencia Potencial	1.2	7	Alto Rendimiento
UM LA LIBERTAD	25	Excepcional	2.5	5	Evidencia Alto Potencial	2.5	9	Estrella
UM LA LIBERTAD	27	Excepcional	2.7	5	Evidencia Alto Potencial	3.0	9	Estrella
UM LA LIBERTAD	25	Excepcional	2.5	5	Evidencia Alto Potencial	2.4	9	Estrella
UM LA LIBERTAD	27	Excepcional	2.7	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	9	Estrella
UM LA LIBERTAD	20	Cumple	2.3	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
UM LA LIBERTAD	13	Oportunidad de Desarrollo	1.5	0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0	1	Profesional en Riesgo
UM LA LIBERTAD	16	Cumple	1.8	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM LA LIBERTAD	17	Cumple	2.0	2	Evidencia Potencial	1.2	5	Profesional Adaptado
UM LA LIBERTAD	16	Cumple	1.9	2	Evidencia Potencial	1.2	5	Profesional Adaptado
LIMA	17	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
LIMA	17	Oportunidad de Desarrollo	1.5	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	1	Profesional en Riesgo
LIMA	19	Cumple	2.2	3	Evidencia Potencial	1.8	5	Profesional Adaptado
LIMA	19	Cumple	2.1	2	Evidencia Potencial	1.2	5	Profesional Adaptado
LIMA	22	Cumple	2.2	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
LIMA	17	Cumple	2.0	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo

LIMA	16	Cumple	2.3	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	23	Cumple	2.1	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
LIMA	16	Cumple	2.3	3	Evidencia Potencial	1.8	5	Profesional Adaptado
LIMA	20	Cumple	2.3	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
LIMA	25	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.9	3	En Desarrollo
LIMA	26	Cumple	2.2	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
LIMA	19	Cumple	2.2	2	Evidencia Potencial	1.2	5	Profesional Adaptado
LIMA	19	Cumple	2.2	2	Evidencia Potencial	1.2	5	Profesional Adaptado
LIMA	16	Cumple	2.0	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
LIMA	20	Excepcional	2.4	3	Evidencia Potencial	1.8	8	Profesional Destacado
LIMA	20	Cumple	2.0	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM PASCO	20	Cumple	2.2	0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0	3	En Desarrollo
UM PASCO	32	Excepcional	2.7	5	Evidencia Alto Potencial	2.8	9	Estrella
UM PASCO	19	Cumple	2.2	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
UM PASCO	12	Oportunidad de Desarrollo	1.5	0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0	1	Profesional en Riesgo
UM PASCO	12	Oportunidad de Desarrollo	1.5	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	1	Profesional en Riesgo
UM PASCO	20	Cumple	2.0	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM PASCO	19	Cumple	1.9	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
UM PASCO	11	Oportunidad de Desarrollo	1.4	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	1	Profesional en Riesgo
UM PASCO	19	Cumple	2.2	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM PASCO	14	Oportunidad de Desarrollo	1.6	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	1	Profesional en Riesgo
UM PASCO	24	Excepcional	2.4	2	Evidencia Potencial	1.2	8	Profesional Destacado
UM PASCO	18	Cumple	2.3	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM PASCO	22	Cumple	2.2	3	Evidencia Potencial	1.8	5	Profesional Adaptado
UM PASCO	10	Oportunidad de Desarrollo	1.3	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	1	Profesional en Riesgo
UM CAJAMARCA	19	Cumple	2.2	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.9	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	31	Excepcional	2.6	5	Evidencia Alto Potencial	3.0	9	Estrella

UM CAJAMARCA	18	Cumple	2.0	3	Evidencia Potencial	1.8	5	Profesional Adaptado
UM CAJAMARCA	15	Cumple	1.9	1	No Evidencia el Potencial Requerido	1.0	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	17	Cumple	2.2	1	No Evidencia el Potencial Requerido	1.0	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	19	Cumple	2.2	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.8	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	16	Cumple	1.8	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	18	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.7	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	14	Oportunidad de Desarrollo	1.6	0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0	1	Profesional en Riesgo
UM CAJAMARCA	21	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	1.0	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	17	Cumple	2.0	1	No Evidencia el Potencial Requerido	1.0	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	19	Cumple	2.2	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.9	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	24	Cumple	2.2	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
UM CAJAMARCA	26	Excepcional	2.6	2	Evidencia Potencial	1.2	8	Alto Rendimiento
UM CAJAMARCA	20	Cumple	2.0	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.8	3	En Desarrollo
UM CAJAMARCA	20	Cumple	2.0	4	Evidencia Alto Potencial	2.4	8	Futura Estrella
UM JUNIN	21	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM JUNIN	28	Excepcional	2.4	5	Evidencia Alto Potencial	2.7	9	Estrella
UM JUNIN	15	Cumple	1.7	0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0	3	En Desarrollo
UM JUNIN	21	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM JUNIN	18	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM JUNIN	23	Cumple	2.3	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM JUNIN	17	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM JUNIN	28	Excepcional	2.8	0.9	No Evidencia el Potencial Requerido	0.5	4	Profesional Excelente
UM JUNIN	16	Cumple	2.0	0	No Evidencia el Potencial Requerido	0.0	3	En Desarrollo
UM JUNIN	17	Cumple	2.1	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo
UM JUNIN	18	Cumple	1.8	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.8	3	En Desarrollo
UM JUNIN	18	Cumple	2.1	3	Evidencia Potencial	1.8	5	Profesional Adaptado

UM JUNIN	25	Excepcional	2.9	0.8	No Evidencia el Potencial Requerido	0.5	4	Profesional Excelente
UM JUNIN	15	Cumple	1.9	1	No Evidencia el Potencial Requerido	0.6	3	En Desarrollo



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ALZA SALVATIERRA VANESSA JOCELYN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Desempeño por competencias y potencial para la identificación del talento humano en una empresa minera en Perú", cuyo autor es HERNANDEZ CONDORI CARLOS ALBERTO, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

TRUJILLO, 16 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ALZA SALVATIERRA VANESSA JOCELYN DNI: 19081715 ORCID 0000-0003-4781-8646	Firmado digitalmente por: VALZASA el 16-08-2022 12:09:24

Código documento Trilce: TRI - 0416810