

**Propuesta evaluación de desempeño para operadores de maquinaria amarilla en una
empresa del sector minero en Santander.**

Steven Reinerio Cardona Galeano

Nelson Andrés Moyano Quesada

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano

Marzo de 2024



**Propuesta evaluación de desempeño para operadores de maquinaria amarilla en una
empresa del sector minero en Santander**

Steven Reinerio Cardona Galeano

Nelson Andrés Moyano Quesada

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia del
Talento Humano

Asesor(a)

Gloria Juliana Villamizar Pereira – Asesora de Línea

Sandra Rocío Salamanca Velandia – Asesora Metodológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa de Especialización en Gerencia del Talento Humano

Marzo de 2024

Dedicatoria

Este es un proyecto de grado que como estudiantes de la especialización en gerencia del talento humano queremos dedicar primero que todo a Dios, también a nuestros familiares, especialmente a nuestros padres y hermanas; que son quienes siempre se han hecho presentes con su apoyo y buenos deseos, gracias a que siempre quieren lo mejor para cada uno de nosotros

Agradecimientos

Queremos agradecer de forma muy especial a las profesoras Gloria Juliana Villamizar y Sandra Rocío Salamanca por sus enseñanzas, orientaciones y dedicación, para que este proyecto sea una realidad. Así como también a Bancamía y Uniminex, por el gran apoyo que nos han brindado durante este proceso educativo.

Tabla de contenido

Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
Capítulo I - planteamiento del problema.....	13
Descripción del problema	13
Formulación del problema.....	15
Pregunta problema	15
Justificación.....	15
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Capitulo II - marco referencial	17
Marco institucional	17
Misión 17	
Organigrama	18
Marco de antecedentes	19
Internacional.....	19
Nacional 21	
Modelo de gestión por competencias.....	22
Evaluación del desempeño	22
Evaluación de desempeño por competencias	26
Beneficios de la evaluación de desempeño por competencias.....	27
El proceso de evaluar el desempeño por competencias	27
Marco conceptual	29
Marco legal	32
Capitulo III - Diseño metodológico.....	33
Tipo de investigación	33
Población34	
Fuente y técnicas de recolección de información	34
Capitulo IV - Análisis e interpretación de resultado	36
Desarrollo del primer objetivo.....	36

Datos sociodemográficos.....	36
Competencias laborales de la evaluación de desempeño.....	45
Desarrollo del Segundo Objetivo	47
Evaluación de desempeño para el cargo de operador de maquinaria amarilla.....	47
Procedimiento de la evaluación de desempeño.....	51
Capítulo V – Conclusiones y recomendaciones	53
Conclusión.....	53
Recomendación	54
Referencias Bibliográficas	55
Apéndices.....	59

Lista de tablas

Tabla 1 Proceso de evaluar el desempeño por competencias.....	28
Tabla 2 Categoría de Eventos conductuales identificación de competencias	35

Tabla 3 Edad	36
Tabla 4 Nivel de Estudio.....	37
Tabla 5 Nivel de Estudio.....	37
Tabla 6 Tipo de Contrato	37
Tabla 7 Antigüedad.....	38
Tabla 8 Unidades de contexto de la Categoría. Éxito en el Rol.....	38
Tabla 9 Unidades de contexto de la Categoría. Desafíos en el desempeño del rol	39
Tabla 10 Unidades de contexto de la Categoría. Desafíos en el desempeño del rol	40
Tabla 11 Unidades de contexto de la Categoría. Acciones clave para promover el éxito en roles jerárquicos.....	42
Tabla 12 Unidades de contexto de la Categoría. Factores críticos para el éxito en el puesto de trabajo	43
Tabla 13 Competencias laborales para el operario de máquinas.....	45
Tabla 14 Instructivo para la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño.....	47
Tabla 15 Ponderación de las competencias laborales del operador de maquinaria amarilla.....	48
Tabla 16. Criterios de cumplimiento.....	49

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama	18
Figura 2 Feedback (Información) Tradicional del desempeño	24
Figura 3 Evaluación de 180°	25

Figura 4 360° Feedback.....	26
Figura 5 Secuencia de una evaluación de desempeño.....	27
Figura 6 Análisis	29

Lista de apéndices

Apéndice 1 Carta de Autorización Uniminex S.A.S.....	59
Apéndice 2 Entrevista	60
apéndice 3 Diccionario de competencias laborales - Operador de maquinaria amarilla.....	62
apéndice 4 Instrumento de evaluación de desempeño por competencia	64
apéndice 5 Procedimiento de evaluación de desempeño por competencia	65

Resumen

Este proyecto de investigación, describe la importancia de desarrollar un proceso de evaluación de desempeño laboral en la empresa Uniminex. Especialmente para los operadores de maquinaria amarilla en la industria minera. Actualmente, la falta de este proceso afecta la capacidad de la empresa para valorar y mejorar el productividad de sus empleados, así como para proporcionar retroalimentación efectiva.

La realización de un proceso de evaluación permitiría identificar áreas de mejora y diagnosticar factores que afectan el rendimiento laboral. Se destaca la importancia de diseñar este proceso ajustado a los cargos operativos, con métricas relevantes y adecuadas. Además, se presenta un análisis del contexto de la industria minera en Colombia y los objetivos específicos del proceso de evaluación propuesto. Además de definir las competencias laborales necesarias para los operadores de maquinaria amarilla y por último proponer un instrumento de evaluación de desempeño por competencias. Concluyendo con recomendaciones que permitan desarrollar de una manera efectiva este proceso de mejora en Uniminex S.A.S.

Abstract

This research project describes the importance of implementing a job performance evaluation process in the Uniminex company. Especially for yellow machinery operators in the mining industry. Currently, the lack of this process affects the company's ability to measure and improve the performance of its employees, as well as to provide effective feedback.

The implementation of an evaluation process would identify areas for improvement and diagnose factors that affect work performance. The importance of designing this process adjusted to the operational positions, with relevant and appropriate metrics, is highlighted. Additionally, an analysis of the context of the mining industry in Colombia and the specific objectives of the proposed evaluation process is presented. In addition to defining the necessary job competencies for yellow machinery operators, and finally, a competency-based performance evaluation instrument is proposed. Concluding with recommendations for the effective implementation of the competency-based performance evaluation process at Uniminex S.A.S.

Introducción

La organización Uniminex S.A.S., es una empresa que está ubicada en Bogotá D.C., tiene su operación de explotación minera a cielo abierto en el municipio de Landázuri, Santander - Vereda Río Blanco, fue establecida el 16 de Julio del año 2016 y ofrece carbón metalúrgico con altos estándares de calidad a sus diversos compradores.

El éxito de una organización está propiamente ligado al desempeño de su equipo, cada miembro del personal contribuye de manera única al alcance de los objetivos y de la finalidad propuesta. Reconociendo este hecho, surge la necesidad de fortalecer y potenciar el rendimiento de los colaboradores, no solo para alcanzar resultados excepcionales, sino también para crear un entorno laboral gratificante y enriquecedor.

La industria minera a nivel social tiene muchos estigmas, entorno a la afectación del medio ambiente. Pero sigue siendo de gran aporte a la economía del país, gracias a que provee a otros sectores de materias primas, al país de recursos económicos, además este sector es uno de los de mayor exportación y generación de empleo, pero surge la necesidad de ser mayormente competitivo con el crecimiento de los empleados a través de una herramienta que permita evaluar y retroalimentar las falencias encontradas y así poder establecer mejoras para elevar el desarrollo de sus capacidades mejorando su desempeño laboral. Con el fin de diseñar la evaluación del desempeño de los trabajadores de Uniminex en la mina río blanco, se inició un viaje de exploración en el mundo de las tácticas y enfoques innovadores que pueden elevar la productividad, el compromiso y la colaboración dentro de la organización.

A lo largo de este proceso, se descubren estrategias prácticas respaldadas por la investigación, diseñadas para potenciar cada individuo y alinear sus esfuerzos con la visión y los principios de la organización. Desde la identificación de fortalezas individuales hasta la

implementación de sistemas de retroalimentación efectiva, explicando cómo cada componente se complementa en un enfoque integral, que no solo busca mejorar los resultados operativos, sino también enriquecer la experiencia laboral diaria.

Por ende, se debe seguir adelante con determinación implementando la evaluación del desempeño que no solo promueva el crecimiento individual de sus colaboradores, sino que también fortalezca a la organización. Con una visión centrada en la excelencia operativa y en la búsqueda persistente de mejoras, para contribuir al desarrollo sostenible de la industria minera en Colombia.

Capítulo I - planteamiento del problema

Descripción del problema

La implementación de un proceso de evaluación de desempeño laboral en Uniminex, es transcendental para mejorar la competitividad de la empresa en la industria minera. Dado que no se cuenta actualmente con este proceso, es necesario desarrollar una herramienta que permita medir, analizar y mejorar el rendimiento de los empleados que operan maquinaria amarilla.

En la actualidad la empresa no cuenta con estrategias de mejora continua dirigidas a potenciar el talento humano. Se carece de un medio para evaluar su desempeño, ya que no existe un procedimiento establecido para medir y analizar sus labores, ni para identificar las habilidades necesarias para sus roles. La ausencia de un proceso de evaluación de desempeño no solo priva a la organización de información valiosa sobre el rendimiento individual de los empleados, sino que también impide proporcionar retroalimentación crucial sobre las prácticas a mejorar, en cuanto a la operación de la maquinaria se refiere. Con el fin de evitar gastos adicionales a la empresa por manipulación inadecuada por parte de los operadores en dichas máquinas.

Es fundamental implementar este proceso de evaluación, que permita identificar áreas de mejora y diagnosticar los aspectos que inciden en el rendimiento de las labores realizadas por los empleados. Esto no solo mejorará la percepción y las condiciones laborales de los empleados, sino que también potenciará su rendimiento.

De esta manera, es importante diseñar la evaluación de desempeño de manera ajustada a los cargos operativos de la empresa, teniendo en cuenta que las métricas y criterios de evaluación sean relevantes y adecuados para las funciones específicas que desempeñan los operarios de maquinaria amarilla. Esto garantizará que el proceso de evaluación sea justo y efectivo, y que

proporcione información óptima que permita tomar decisiones tendientes a mejorar la gestión del talento humano.

Es así, que según Huselid, Beatty & Becker, (2015), el éxito de una organización debe centrarse en el capital humano, para mejorar los resultados de la organización gracias a que posee un valor especial en la práctica de estrategias en los negocios. Basado en esta teoría los resultados de la operación diaria están directamente ligados al talento humano de la empresa, por tal motivo se debe evaluar el desempeño de los trabajadores con el fin de identificar las fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo así al fortalecimiento del talento humano de la organización.

Por último, esta investigación permite satisfacer las necesidades que se logran identificar en la evaluación de desempeño, como programas de capacitaciones a los subordinados, descubrir cualidades de los empleados para su beneficio profesional y organizacional, generando así un plan de reconocimientos que motive a los trabajadores aportar un mayor esfuerzo con el fin de cumplir con los objetivos institucionales, como lo plantea Alles, (2006) ya que, la evaluación de desempeño, es una herramienta de gran aporte para la organización, a la hora de tomar decisiones sobre promociones y remuneración.

Formulación del problema

Pregunta problema

¿Uniminex actualmente cuenta con un sistema de evaluación de desempeño adecuado para medir eficazmente el rendimiento los operarios de maquinaria amarilla?

Justificación

Según Agencia Nacional de Minería -ANM, (Producción Nacional de Minerales, 2023), la producción anual de Colombia promedió los 83,9 millones de toneladas. Con estas cifras, Colombia se posiciona como el principal productor de carbón en América Latina, el 11° a nivel mundial y el 5° mayor exportador de carbón del mundo. En 2020, por causas de la pandemia se produjo una caída del 42% en la producción, disminuyendo la producción nacional a los 49,5 millones de toneladas. Luego en el primer trimestre de 2021, la producción se recuperó, creciendo 52% frente a lo observado en el último trimestre de 2020 y alcanzando los 13,9 millones de toneladas. Durante el año 2020, el departamento de Santander contaba con 387 títulos mineros vigentes. De los cuales 23 títulos están en exploración, 9 en construcción y montaje y 355 en explotación. Todo esto con el fin de resaltar la importancia del sector minero a nivel nacional, el cual generó 36.537 empleos directos e indirectos, y pese a la crisis por la pandemia, el sector generó 2.000 empleos nuevos. (ANM, sf).

En ese contexto, la empresa en estudio donde se realiza la investigación inicia sus operaciones en Julio del 2016, dedicada a la explotación y comercialización de mineral (carbón metalúrgico), y cuenta con 2 instalaciones, una oficina administrativa ubicada en Bogotá D.C. y las operaciones que se desarrollan en el departamento de Santander, municipios de Landázuri y Cimitarra.

Según Chiavenato (2014), destaca la importancia de la evaluación del desempeño laboral como un instrumento esencial para la gestión efectiva del talento en las organizaciones. Señalando que la evaluación del desempeño permite medir el rendimiento de los empleados, además de identificar las situaciones positivas y no tan positivas, con el fin de crear acciones de mejora, estableciendo objetivos claros y el desarrollo profesional individualizado. Además, resalta que este tipo de evaluación es crucial para el proceso de retroalimentación y reconocimiento, motivación para comprometer a los trabajadores a esforzar sus acciones hacia el beneficio de la empresa.

Por otro lado, Cascio (2016), considera la importancia del entorno laboral en el comportamiento y el desempeño de los empleados, abordando aspectos como la cultura organizacional, la estructura institucional y las prácticas de gestión del personal. Explorando cómo los diferentes factores logran influir en el desempeño de los empleados, y cómo las organizaciones pueden diseñar sistemas de evaluación de desempeño que tengan en cuenta estos factores para promover el rendimiento y la efectividad en el trabajo.

Por último, el presente trabajo investigativo pretende, generar estrategias que contribuyan a mejorar la productividad de los trabajadores, porque no solo se relacionan con los resultados, sino; también tienen impacto en el bienestar emocional y mental en el talento humano de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un proceso de evaluación de desempeño laboral, para el cargo de operador de maquinaria amarilla en una empresa minera de Santander.

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias laborales para el cargo de operador de maquinaria amarilla.
- Construir la evaluación de desempeño para el cargo de operador de maquinaria amarilla.
- Generar el procedimiento de la aplicación de la evaluación de desempeño.

Capítulo II - marco referencial

Marco institucional

Misión

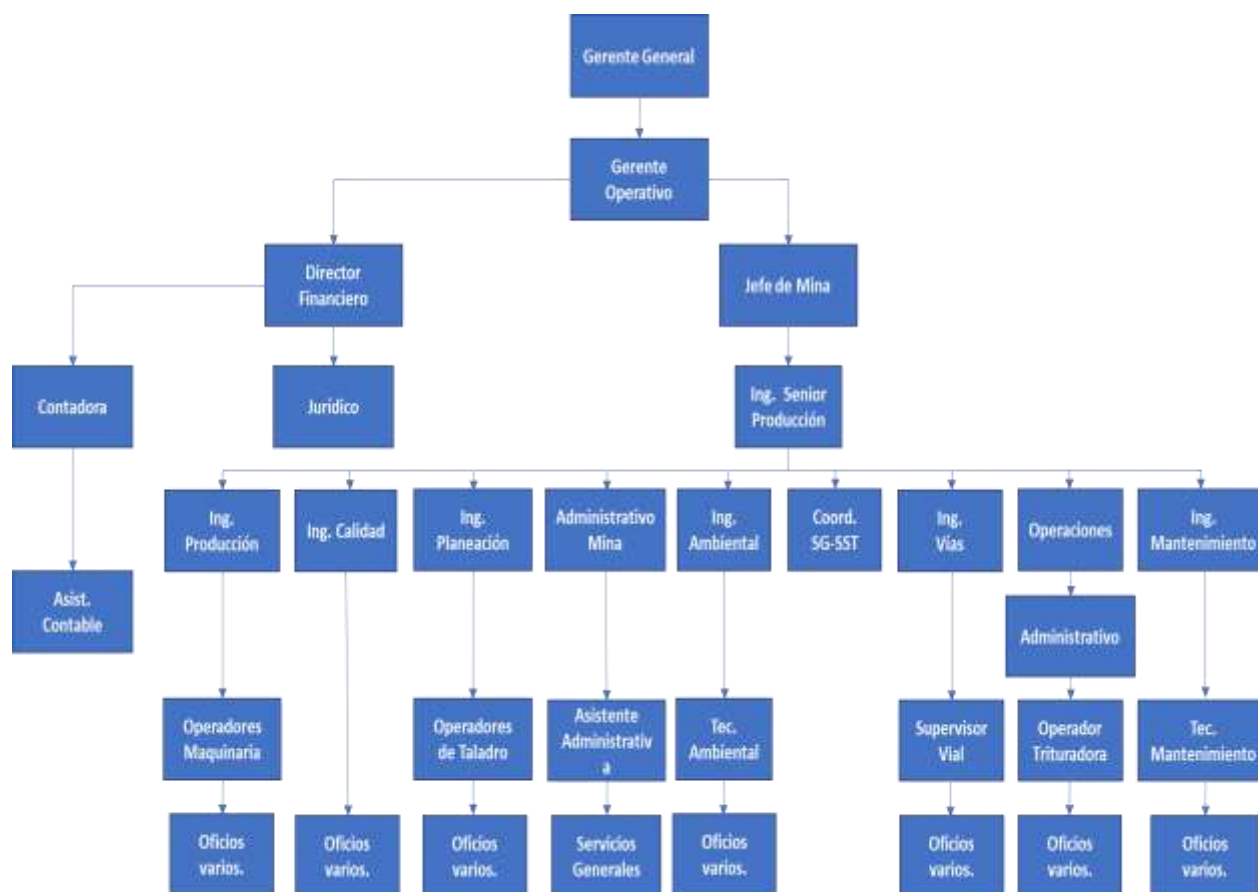
Uniminex S.A.S, Es una organización dedicada a la extracción de carbón metalúrgico, orientada a generar el mayor valor a sus accionistas con el crecimiento de sus operaciones mineras, a través de la explotación y venta de carbón metalúrgico de alta calidad, por medio de una operación con excelente Sistema de Gestión Integral resaltando el alto grado de responsabilidad social empresarial.

Visión

En el año 2030, Uniminex S.A.S Será reconocida por el crecimiento rentable de su producción minera, su excelente gestión en seguridad, cuidado al medio ambiente y responsabilidad social.

Organigrama

Figura 1 Organigrama



Fuente: Uniminex S.A.S documentos intranet.

Valores

- **Confianza:** Creemos en nuestros compañeros de trabajo y la creatividad como base del éxito constante.
- **Integridad:** Actuamos bajo principios, somos responsables de nuestros actos.
- **Trabajo en Equipo:** Forjamos un equipo donde valoramos lo que se hace en forma ordenada y comprometida
- **Honestidad:** Nos comunicamos con sinceridad y respeto

- **Profesionalismo:** Todo nuestro trabajo parte de la excelencia, aplicando nuestras capacidades en lo que hacemos.
- **Mejoramiento Continuo:** Aceptamos el cambio como base fundamental para garantizar el mejoramiento constante.
- **Respeto Mutuo:** Gozamos de un equipo de trabajo con ambiente de trabajo sano, partiendo del respeto como pilar fundamental
- **Transparencia:** Partimos del principio de la legalidad en nuestros actos.
- **Compromiso con la Seguridad, el Medio Ambiente y la Responsabilidad social:** velamos por la seguridad de las personas y su salud, además de cuidar el medio ambiente y somos responsables ante nuestras comunidades, nuestra región y nuestro país.

¿Quiénes somos?

Uniminex SAS es la compañía operadora del título minero a cielo abierto Río Blanco, y fue establecida en el 2017. Luego de dos años de operación, ha alcanzado una producción de 20.000 toneladas/mes, con posibilidad de incrementarla a lo largo de 2024 y siguientes, con nuevas compras de tierra que incrementarían la producción mensual.

Marco de antecedentes

Internacional

Según Ramírez, Lay y Sukier (2020), llevaron a cabo un estudio para analizar las etapas de la gerencia estratégica aplicada al desarrollo de personas en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. Esta investigación se caracterizó por ser cuantitativa y descriptiva, con un diseño no experimental. Utilizando una encuesta compuesta por nueve ítems, se entrevistaron a 55 gerentes pertenecientes a cada una de las vicepresidencias de empresas líderes en el sector

minero, tales como Carbones del Guasare, SA, Complejo Carbonífero de Cerrejón y Mina Invierno. Los resultados obtenidos destacaron la gestión de personas como una ventaja competitiva, distinguiéndose como un factor clave en el entorno empresarial real. Se evidenció que los colaboradores se convierten en generadores de valor determinante debido a sus competencias dentro de la organización, lo que les permite adaptarse a las demandas cambiantes del entorno de manera eficaz.

Para Figueroa, (2019) quien realizó una investigación en una empresa minera de Perú, estudiando las variables del desempeño y el rendimiento laboral. Con una muestra de 32 trabajadores, donde terminan concluyendo una serie de recomendaciones para corregir los problemas identificados con este estudio y mejorar el rendimiento en las funciones de los trabajadores de dicha empresa.

Luego Zúñiga, Sánchez y Guevara (2017) llevaron a cabo una observación de trabajo en una empresa minera líder en producción de zinc en Brasil. Su enfoque en mejorar las prácticas laborales para generar valor para la organización y mejorar la rentabilidad a través del desempeño de los trabajadores es fundamental para el éxito de la organización.

Por otro lado, Ochoa y Sánchez (2018) en su tesis “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Minera OCIMIN SAC – Oyon 2017” pusieron en marcha una investigación, aplicada sobre una muestra de 116 colaboradores, aplicando cuestionarios para recolectar la información. El desarrollo de este ejercicio los llevó a concluir la existencia de una relación moderada entre las variables clima y desempeño. Asimismo, a nivel de clima más del 74% de encuestados considera que es inadecuado. También más del 50% de los encuestados consideran que su bajo rendimiento está ligado a la falta de motivación por parte de la empresa para la que trabajan.

Por último, en los antecedentes internacionales Gallardo (2017) en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la minera Castrovirreyna S.A. distrito de San Isidro, año 2017”, desarrollaron una investigación no experimental, correlacional. Logrando trabajar con una muestra de 34 colaboradores, quienes por medio de los instrumentos diseñados aportan la información solicitada desde diferentes variables. Concluyendo que la relación existente entre las variables fue de nivel medio. Las dimensiones menos valoradas por los trabajadores fueron: la cooperación y la productividad.

Nacional

García y Martínez (2018) considera la evaluación del desempeño en la industria minera colombiana, desde un enfoque integral en su impacto en la sostenibilidad y la eficiencia operativa. El estudio examina los diversos métodos y herramientas utilizados por las empresas mineras para evaluar el rendimiento de sus empleados, así como los beneficios que estas evaluaciones pueden aportar en términos de mejora continua, identificando áreas de oportunidad. Además, se analiza el papel de la evaluación del desempeño en la administración del talento humano y en el fomento de una cultura de excelencia y responsabilidad social en el sector minero colombiano.

Finalmente, García, A., & López, M. (2020) La evaluación del desempeño en proyectos mineros: Un estudio de caso en la región de Antioquia. Presenta un estudio de caso sobre cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño en proyectos mineros específicos en la región de Antioquia. Ofrece un análisis exhaustivo de los métodos de evaluación empleados, los criterios utilizados y los resultados obtenidos, proporcionando una visión completa de la evaluación del desempeño en el sector minero colombiano.

Modelo de gestión por competencias

La gestión por competencias según Chiavenato (2013) es esencial para la consecución de los objetivos de una empresa: identificar, desarrollar y evaluar las habilidades y conocimientos de los empleados alineados con los fines estratégicos, además de implementar estrategias de desarrollo con trabajadores preparados para enfrentar los desafíos y contribuir al crecimiento de la organización.

Alles, (2004) define las competencias como “características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Además, afirma que permite relacionar el capital intelectual de una organización con sus objetivos misionales, facilitando el desarrollo laboral de las personas gracias a su aporte.

Por esto Robbins y Coulter (2014), señalan que el desempeño es el logro de resultados que alcanzan los trabajadores dentro de una organización.

Es así que Santos, (2001) lo define como: el desarrollo de las pautas que definen la gestión de los colaboradores, fundamentos en sus competencias, de una forma esencial para impulsar el logro de los objetivos de la organización. Identificando las necesidades y capacidades necesarias para cada rol, integrándolas en los procesos de selección, evaluación de desempeño y desarrollo profesional.

Evaluación del desempeño

Para Sastre y Aguilar (2003), es el proceso de seguimiento de índole profesional que permite obtener una valoración de los resultados del desempeño de los trabajadores, para valorar su actuación y los resultados de su cargo (p. 321).

Según Chiavenato (2019), existen diversas formas de evaluar el desempeño; siendo las más importantes:

- **Escalas gráficas:** Es muy sencillo y fácil de aplicar, permitiendo evaluar factores como: producto, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad y capacidad de realización.
- **Elección forzada:** Permite evaluar el desempeño por medio de respuestas a frases preestablecidas que describen el comportamiento del trabajador, ya sean positivas o negativas.
 - **Investigación de campo:** El especialista aplica una entrevista a los supervisores, con el fin de evaluar a sus subordinados acotando observaciones y causas del nivel de desempeño
 - **Incidentes críticos:** Evalúa hechos o comportamientos extremos, ya sean positivos o negativos

Por otro lado, la responsabilidad de la evaluación del desempeño es un componente sustancial en la gestión de recursos humanos dentro de cualquier organización. Este proceso, implica los roles teniendo en cuenta la estructura de la evaluación:

- **Autoevaluación**

La autoevaluación es un modelo muy utilizado por las organizaciones hoy en día y suele dividirse en dos partes:

En la primera etapa, el colaborador describe su propio desempeño al responder un cuestionario relacionado con su ámbito laboral.

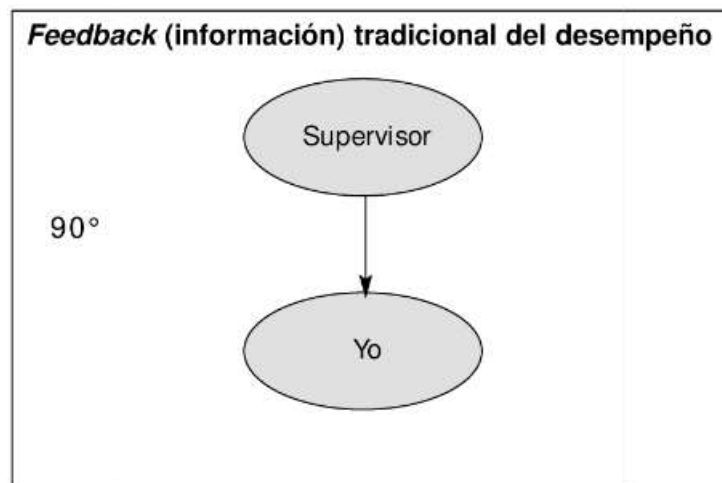
En la segunda etapa, el colaborador y el evaluador acuerdan sobre la mejor manera de perfeccionar los puntos que necesitan, la aplicación de acciones que conlleven a mejorar sus resultados.

- **Evaluación 90°**

Es un tipo de evaluación en la que el desempeño de un empleado es evaluado por su supervisor, y posiblemente por otros superiores jerárquicos como gerentes de nivel superior, pero no por sus subordinados ni por sí mismo. En este tipo de evaluación, la retroalimentación y la evaluación provienen principalmente de individuos en una posición de autoridad sobre el empleado evaluado. La idea detrás de esto es obtener una perspectiva más objetiva del desempeño del empleado, ya que los superiores directos pueden tener una visión más amplia de su trabajo y resultados.

Sin embargo, este enfoque tiene algunas limitaciones, ya que puede no tener en cuenta las opiniones y percepciones de aquellos que trabajan directamente con el empleado, como sus compañeros de equipo o subordinados.

Figura 2 *Feedback (Información) Tradicional del desempeño*

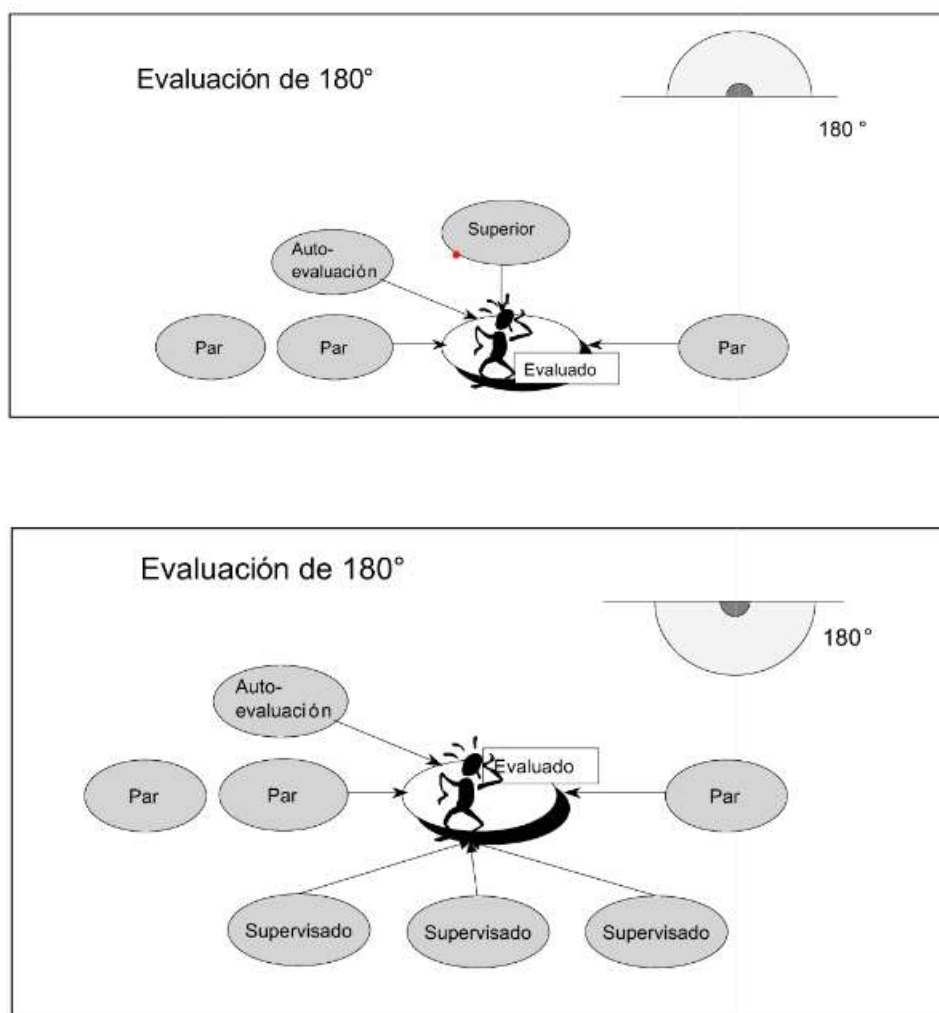


Fuente: ALLES, M. A. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2. ed. 2006

- Evaluación 180°

El encargado de analizar al trabajador, le brinda un feedback con el fin de contribuir a su crecimiento profesional y también puede practicar una autoevaluación.

Figura 3 Evaluación de 180°



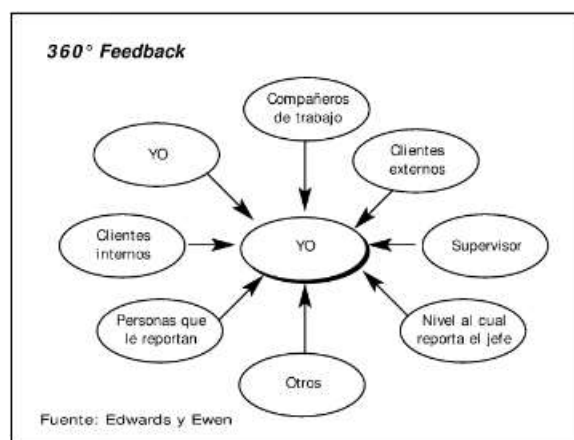
Fuente: ALLES, M. A. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2. ed. 2006

- **Evaluación 360°**

Este tipo de evaluación permite obtener una visión mucho más amplia sobre el trabajador, dado que los evaluadores son diferentes personas, incluidos sus compañeros de trabajo, los gestores, los subordinados e incluso hay empresas que

incluyen a clientes y proveedores en este análisis, para obtener una visión más general de la situación.

Figura 4 360° Feedback



Fuente: ALLES, M. A. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2. ed. 2006

Evaluación de desempeño por competencias

La evaluación del rendimiento por competencias, como indica Alles, (2000) se conoce como una herramienta de gestión del talento humano que permite administrar, liderar y supervisar a los trabajadores de una organización.

Para Zabalza, (2003) este es un proceso implica retroalimentar, adecuando las competencias laborales a bajo el análisis de desempeño de las personas en su trabajo.

Finalmente, Sastre y Aguilar, (2003) lo definen como un proceso utilizado para hacer seguimiento de las funciones de un empleado evaluando su desempeño y sus responsabilidades.

Inicialmente se solicita al mismo empleado que emplee este tipo de autoevaluación identificado sus habilidades y los aspectos en los que debe mejorar y para finalizar el líder realiza retroalimentación del resultado obtenido

Aspectos a tener en cuenta para su construcción:

Figura 5 *Secuencia de una evaluación de desempeño*



Fuente: ALLES, M. A. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2. ed. 2006

Beneficios de la evaluación de desempeño por competencias

Según Alles (2000). Ofrece una serie de ventajas significativas para la empresa. Entre ellas se encuentran la reducción de la subjetividad, mejoras en la productividad y eficacia de los equipos, la mejora en la planificación organización del trabajo, la identificación de competencias y habilidades, garantía en la elaboración y ejecución de estrategias de retención del talento, facilita la toma de decisiones sobre promociones y remuneraciones, la posibilidad de establecer planes de carrera profesional y la mejora del reconocimiento de la empresa para atraer talento.

El proceso de evaluar el desempeño por competencias

Según Alles, (2012). Para desarrollar un proceso de evaluación de desempeño y definir el perfil del cargo basado en competencias, se puede seguir los siguientes pasos:

Es fundamental transmitir al personal la trascendencia de adoptar un sistema de gestión basado en competencias y explicar detalladamente las etapas que lo componen, así como la implicación que cada cargo dentro de la organización tendrá en este proceso.

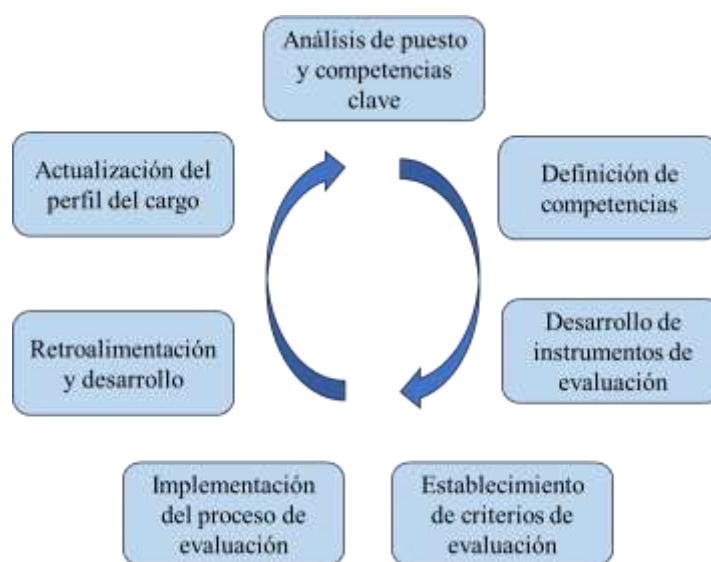
Tabla 1 *Proceso de evaluar el desempeño por competencias*

Nº	Proceso	Descripción
1	Análisis de puestos y competencias clave	Realizar un análisis detallado de los puestos de trabajo para identificar las competencias clave necesarias para un desempeño exitoso. Estas competencias deben estar en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. (Alles, 2012).
2	Definición de competencias	Identificar y definir claramente las competencias necesarias para cada puesto de trabajo. Estas competencias deben ser observables, medibles, pertinentes, útiles, concisas y eficaces, como se mencionó anteriormente. (Alles, 2012).
3	Desarrollo de instrumentos de evaluación	Diseñar herramientas de evaluación que permitan medir el nivel de dominio de cada competencia por parte de los empleados. Esto puede incluir evaluaciones de desempeño por parte de supervisores, autoevaluaciones, evaluaciones de colegas y evaluaciones basadas en evidencia. (Alles, 2012).
4	Establecimiento de criterios de evaluación	Definir criterios claros para evaluar el desempeño en cada competencia, determinando qué comportamientos o resultados indican un nivel alto, medio o bajo de dominio de cada competencia. (Alles, 2012).
5	Implementación del proceso de evaluación	Desarrollar la evaluación del desempeño utilizando los instrumentos y criterios establecidos. Durante este proceso, se recopilan datos sobre el desempeño de cada empleado en relación con las competencias definidas. (Alles, 2012).
6	Retroalimentación y desarrollo	Proporcionar retroalimentación individualizada a cada empleado basada en los resultados de la evaluación de competencias. Identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, y colaborar con los empleados para establecer planes de desarrollo personalizados. (Alles, 2012).

7	Actualización del perfil del cargo	Utilizar los resultados de la evaluación de competencias para actualizar y refinar el perfil del cargo, asegurándose de que refleje con precisión las competencias necesarias para un desempeño exitoso en el puesto. (Alles, 2012).
---	------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, (2024).

Figura 6 *Análisis*



Fuente: Elaboración propia.

Marco conceptual

Para el sector minero es de suma importancia que el talento humano que realiza sus actividades cumpla con las metas propuestas por las organizaciones para así generar mayor rentabilidad al negocio. Por eso se origina y se plantean los diferentes conceptos sobre el desempeño laboral.

Perfil de cargo: Es una descripción detallada de las responsabilidades, tareas, habilidades, conocimientos y competencias adecuadas para ejercer un puesto de trabajo específico en una organización. Chiavenato, I. (2013).

Para Alles, M. (2008), una descripción detallada de las responsabilidades, funciones, habilidades, competencias y requisitos necesarios para desempeñar un puesto específico en una organización.

Desempeño laboral: son las acciones o comportamientos que se observan en los colaboradores y que son de gran significado en el logro de los fines de la organización. (Chiavenato, 2000) también relaciona algunos factores influyentes en el rendimiento de los trabajadores: las recompensas y la percepción de que estas se encuentran vinculadas al esfuerzo personal de cada trabajador. A su vez, el esfuerzo individual esta altamente relacionado con sus habilidades y capacidades, concluyendo que el rendimiento en un puesto está influenciado por estas variables y sus interacciones.

Aller (2015) sostiene que la evaluación del desempeño de un trabajador es un elemento que permite supervisar el personal, identificando el desarrollo individual y profesional, fomentando la mejora continua y el aprovechamiento del mismo. A menudo se cree que estas evaluaciones son utilizadas no solo para promover ascensos y mejoras salariales sino para decidir a cuál empleado despedir

Por otra parte, según Koontz y Weihrich (2013, p. 10), la productividad requiere tanto eficacia como eficiencia en las labores diarias de una organización. La eficacia es el logro de los objetivos, mientras que la eficiencia es el logro de los fines con la utilización de los recursos mínimos disponibles. Los administradores no pueden determinar si son productivos hasta que comprenden sus metas como las de la organización.

Las destrezas cognitivas y físicas de un individuo pocas veces explican por sí solas su desempeño laboral. Por ello la motivación y las habilidades interpersonales, son muy importantes. Por esto explica como la mayoría de las personas son contratadas en función de sus

habilidades y calificaciones, pero aun así la mayoría son despedidos por un desempeño deficiente. “Un bajo o alto rendimiento generalmente es el resultado de una combinación de situaciones personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento” (Dessler y Varela, 2011, p.146).

Competencias Laborales y Desempeño: Las competencias laborales son habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para desenvolverse en un puesto de trabajo de manera eficiente. El desempeño se evalúa en función de estas competencias. La teoría de las competencias laborales, propuesta por Spencer y Spencer (1993), resalta lo importante de definir y medir las competencias específicas requeridas para cada cargo.

Objetivos y Estándares de Desempeño: fijar los objetivos claros y modelo de desempeño es fundamental para el diseño de una evaluación de desempeño efectiva. Locke y Latham (1990) desarrollaron la teoría de la consolidación de metas, que sostiene que establecer metas específicas y desafiantes puede mejorar el rendimiento de los empleados al proporcionarles una dirección clara y motivación.

Retroalimentación y Desarrollo: La retroalimentación regular y constructiva es esencial para mejorar y fortalecer el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones. La teoría del feedback, desarrollada por Ilgen, Fisher y Taylor (1979), sugiere que la retroalimentación oportuna y relevante puede ayudar a los empleados a identificar áreas de mejora y ajustar su comportamiento para alcanzar mejores resultados.

Participación de los Empleados: incluir a los empleados en el proceso de evaluación de desempeño, puede aumentar su compromiso y aceptación del proceso. La teoría participativa de los empleados en la toma de decisiones, desarrollada por Vroom (1964), manifiesta la importancia del establecimiento de objetivos de forma participativa con los empleados para la

definición de objetivos y estándares de desempeño puede aumentar su motivación y satisfacción laboral.

Evaluación Multifacética: Una evaluación de desempeño efectiva debe tener en cuenta múltiples facetas del rendimiento, incluyendo resultados, comportamientos y competencias. El modelo de "Performance Prism", propuesto por Neely, Adams y Kennerley (2002), enfatiza la importancia de evaluar el desempeño desde múltiples perspectivas, como la financiera, procesos organizacionales, el aprendizaje y el crecimiento constante.

Marco legal

En Colombia no existe reglamentación que exija y prohíba las evaluaciones de desempeño para el sector privado, pero lo más común es acogerse al código sustantivo del trabajo, el cual se encarga de regular las modalidades de trabajo, derechos y deberes de los trabajadores y empleadores, seguridad social y el derecho a la libre asociación, entre otros.

Sin embargo, estas evaluaciones deben de ser realizadas de forma justa, con el fin de tener una relación laboral amigable entre empleador y empleado.

Código Sustantivo del Trabajo (CST): Esta legislación establece los principios generales del derecho laboral en Colombia. En el CST se encuentran disposiciones relacionadas con la contratación laboral, las condiciones de trabajo, los derechos y deberes de empleadores y trabajadores, así como los mecanismos de terminación del contrato de trabajo.

Ley 50 de 1990: Esta ley regula aspectos específicos del contrato de trabajo, incluyendo el salario, las prestaciones sociales, los periodos de prueba, las vacaciones y las jornadas laborales. En el contexto del desempeño laboral, la Ley 50 establece las bases para la evaluación

del rendimiento y la promoción en el empleo, así como los criterios para el reconocimiento de incentivos y bonificaciones.

Ley 1010 de 2006: La cual establece mecanismos para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral en Colombia. En el ámbito del desempeño laboral, la Ley 1010 protege a los trabajadores contra situaciones de hostigamiento, intimidación o discriminación en el lugar de trabajo, lo que podría intervenir negativamente su rendimiento y bienestar.

Decreto 2351 de 1965: Este decreto reglamenta el régimen de prestaciones sociales en Colombia, incluyendo el pago de primas, cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones. En el contexto del desempeño laboral, el cumplimiento de estas obligaciones por parte del empleador puede motivar la satisfacción de los trabajadores.

El art. 2.2.8.1.1 del Decreto 1083 de 2015 la describe como un instrumento de gestión que evalúa el comportamiento, competencias encaminadas a los objetivos institucionales, valorando el mérito como base fundamental para el desarrollo y la permanencia en el servicio.

Capítulo III - Diseño metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla mediante un enfoque cualitativo, con una tipología descriptiva, puesto que para Sampieri (2010) esta investigación permite estudiar a profundidad cualquier tipo de fenómeno analizado, recolectando información, analizándola y contribuyendo al objetivo final con el que nace dicha investigación.

Además, Sampieri, Fernández y Baptista (2014) señalan que los estudios de tipo descriptivo tienen como objetivo principal recopilar información sobre conceptos o variables específicas, ya sea de forma individual o colectiva. Buscando medir describir características,

fenómenos o comportamientos sin ir hasta sus causas, sino principalmente obtener una información detallada y precisa sobre la situación estudiada.

Población

Tamayo y Tamayo (2014) definen que la población se determina como el conjunto de personas que comparten ciertas características al estar relacionadas. Esta definición ayuda a delimitar el grupo de individuos que será objeto de estudio en una investigación o análisis. En el desarrollo de la presente investigación se involucran los empleados del área operativa (Operadores de Maquinaria Amarilla) de Uniminex S.A.S

Muestra

La muestra fue tomada de 19 participantes, los cuales aceptaron de manera voluntaria la participación en la investigación.

Fuente y técnicas de recolección de información

Entrevista: Como instrumento se utilizó una entrevista semiestructurada a profundidad, llamada “Entrevista de Eventos conductuales identificación de competencias” (ver anexo 1), la cual fue elaborada por Mesa (2019), la cual consta de 4 preguntas con opción de respuesta abierta, con el fin de indagar diferentes tópicos del desempeño laboral en los operarios como: el éxito en el rol, desafíos en el desempeño del rol, las acciones claves para promover el éxito en roles jerárquicos y los factores fundamentales para desarrollar con éxito este puesto de trabajo dentro de la organización.

Categorías deductivas

Gomes, citado por Romero (2005) describe la palabra 'categoría' como un concepto que engloba una serie de componentes con características comunes o interrelacionados, vinculándola a la noción de tipo o serie. Estas categorías se utilizan para establecer clasificaciones, lo que

implica agrupar elementos, ideas y expresiones en torno a un concepto que pueda abarcarlos en su totalidad. Es así que, las categorías iniciales que propone el autor se pueden establecer a partir de la literatura, el contenido del marco teórico y el problema sobre el que se desarrolla la presente investigación, realizando un listado de ellas para ser aplicadas en el proceso de análisis (Romero, 2005). De acuerdo a lo anterior las categorías de la presente investigación fueron tomadas a partir de lo que se desarrolla y resulta de la investigación realizada por Mesa (2019). A continuación, se describen y relacionan las categorías a las preguntas de la entrevista:

Tabla 2 *Categoría de Eventos conductuales identificación de competencias*

Categoría	Preguntas
Éxito en el Rol	Describe una situación en la que hayas logrado mejorar la eficiencia operativa al operar una maquinaria amarilla. ¿Qué acciones tomaste para lograr este éxito y cuál fue el resultado final?
Desafíos en el desempeño del rol	Mencione dos acciones que considero poco satisfactorias en mi rendimiento en los últimos 12 meses.
Acciones clave para promover el éxito en roles jerárquicos	¿Qué acciones tomarías para desarrollar un liderazgo sólido entre los operadores y supervisores de maquinaria?
Factores críticos para el éxito en el puesto de trabajo	¿Qué habilidades técnicas y conocimientos específicos consideras esenciales para operar de manera efectiva la maquinaria amarilla?

Fuente: Esta tabla se ha elaborado a partir de la investigación de Mesa (2019).

Capítulo IV - Análisis e interpretación de resultado

Desarrollo del primer objetivo

A continuación, se realiza la socialización de los resultados de la caracterización sociodemográfica de los operadores de maquinaria amarilla. Seguidamente, se realiza la presentación de la unidad de contexto que resultó del análisis de contenido la cual referencia las citas y atributos dados por los entrevistados.

Datos sociodemográficos

Tabla 3 Edad

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 – 23	4	21.05%
24 - 29	1	5.26%
30 - 35	7	36.84%
36 - 41	4	21.05%
42 - 47	3	15.79%
Total	19	100%

En la tabla anterior, la edad varía en el rango de 18 a 47 años, donde se evidencia que de 18 - 23 tenemos el 21.05% de la población, en el rango de 24 - 29 años hay un 5.26% de la población, de 30 - 35 es el rango predominante con un porcentaje de 36.84%, seguido del rango de 36 – 41 con un porcentaje de 21.05% y finalmente en el rango de 42 – 47 años encontramos el 15.79% de la población de los entrevistados.

Tabla 4 Nivel de Estudio

Nivel de Estudio	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	4	21.05%
Secundaria	12	63.16%
Técnico	3	15.79%
Total	19	100%

De una muestra de 19 operadores encuestados, se observa que el 63.16% realizaron sus estudios de secundaria, representando la mayoría de la muestra, seguido del 21.05% de los operadores que culminaron la primaria y por último el 15.79% realizaron estudios técnicos.

Tabla 5 Nivel de Estudio

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	100%
Femenino	0	0%
Total	19	100%

De la muestra de 19 operadores de maquinaria amarilla el 100% que laboran en Uniminex son de género masculino.

Tabla 6 Tipo de Contrato

Tipo de Contrato	Frecuencia	Porcentaje
Obra Labor	16	84.21%
Indefinido	3	15.79%
Total	19	100%

De los 19 empleados que participaron de la encuesta el 84.21% tienen un tipo de contrato de obra y labor y el 15.79% tienen contrato indefinido directo con el operador minero Uniminex.

Tabla 7 Antigüedad

Antigüedad en la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
0 - 2	4	21.05%
3 - 5	7	36.84%
6 - 9	8	42.11%
Total	19	100%

Los años de antigüedad varía, pero la mayoría de los empleados han estado laborando en Uniminex entre 1 y 9 años. El 42.11% de los operadores tienen de estar laborando de 6 - 9 años de antigüedad, el 36.84% entre 3 y 5 años y el 21.05% están en el rango de 0 - 2 años.

4.1.2. Unidades de contexto

A continuación, se representa por medio de tablas las unidades de contexto que resultaron de la organización y clasificación del registro por categorías que prevalecieron y fueron recurrentes a partir de los datos obtenidos, haciendo la relación de la pregunta con las citas o atributos referenciados por cada entrevistado (E).

Tabla 8 Unidades de contexto de la Categoría. Éxito en el Rol

Pregunta	Repuestas
Describe una situación en la que hayas logrado mejorar la eficiencia operativa al operar una maquinaria amarilla. ¿Qué acciones tomaste para lograr este éxito y cuál fue el resultado final?	E1: Remover capas de tierra para encontrar el carbón.
	E2: Remover capas de tierra para encontrar el carbón.
	E3: Ubicación adecuada de la máquina y la volqueta para disminuir tiempos.
	E4: Disciplina.
	E5: Disciplina.
	E6: Reportar sobre fallas en la maquinaria
	E7: Ubicación adecuada de la máquina y la volqueta para disminuir tiempos.
	E8: Conocimiento adecuado para operar mejor
	E9: Ubicación adecuada de la máquina y la volqueta para disminuir tiempos.

-
- E10:** Ubicación adecuada de la máquina y la volqueta para disminuir tiempos.
 - E11:** Ubicación adecuada de la máquina y la volqueta para disminuir tiempos.
 - E12:** Conocimiento adecuado para operar mejor
 - E13:** Confianza en sí mismo.
 - E14:** Intención de mejorar constantemente.
 - E15:** Remover capas de tierra para encontrar el carbón
 - E16:** Ubicación adecuada de la máquina y la volqueta para disminuir tiempos.
 - E17:** Disciplina.
 - E18:** Intención de mejorar constantemente.
 - E19:** Intención de mejorar constantemente.
-

De la tabla 8 se evidencia que, de 19 operadores de maquinaria amarilla encuestados, el 31,58% consideran que es un aspecto importante la ubicación adecuada de la máquina y la volqueta para disminuir tiempos, un 15,79% consideran que la disciplina es importante para el cumplimiento de los procedimientos operativos, otro 15,79% de los encuestados ve como una tarea puntual remover capas de tierra para encontrar el carbón y otro 15,79% refiere de mejorar constantemente. Hay otros operadores que considera como éxito el conocimiento adecuado para operar mejor con un 10,53% y finalmente 5,26% de los empleados opina en la confianza en sí mismo.

Tabla 9 *Unidades de contexto de la Categoría. Desafíos en el desempeño del rol*

Pregunta	Repuestas de acción 1
Mencione dos acciones que considero poco satisfactorias en mi rendimiento en los últimos 12 meses.	<p>E1: Mal estado de la maquinaria.</p> <p>E2: Mal estado de la maquinaria.</p> <p>E3: Ubicación inadecuada de la máquina para cargar las volquetas.</p> <p>E4: Dudar en una labor.</p> <p>E5: Capas de suelo demasiada dura para excavar.</p> <p>E6: Se deben utilizar radios y no los celulares en la operación.</p> <p>E7: Laborar bajo presión</p> <p>E8: Falta de materiales.</p> <p>E9: Realizar cosas diferentes de la labor.</p>

-
- E10:** Mal estado de la maquinaria.
 - E11:** Descuido en los niveles del corte.
 - E12:** Mal estado de la maquinaria.
 - E13:** Mal estado de la maquinaria.
 - E14:** Mala dirección del supervisor.
 - E15:** Mala comunicación a la hora de brindar información.
 - E16:** Mal estado de la maquinaria.
 - E17:** La maquinaria existente no es suficiente.
 - E18:** Mal estado de la maquinaria.
 - E19:** Mal estado de la maquinaria.
-

De la tabla 9, se difiere que de los resultados arrojados el 42,11% de los empleados encuestados opinan que el mal estado de la maquinaria influye en el rendimiento del trabajo de los operadores, Además, se observan otras acciones en menor medida que expresan los operarios en la encuesta, como la ubicación inadecuada de la máquina para cargar las volquetas, la falta de materiales, trabajo bajo presión, dudas en la labor, falta de maquinaria, deficiente comunicación y mala supervisión en las labores, cada uno representando el 5.26%.

Tabla 10 *Unidades de contexto de la Categoría. Desafíos en el desempeño del rol*

Pregunta	Repuestas de acción 2
Mencione dos acciones que considero poco satisfactorias en mi rendimiento en los últimos 12 meses.	<ul style="list-style-type: none"> E1: Turnos extendidos. E2: Poca participación del área de mantenimiento. E3: Movimientos (giros) mayores a 180° de la maquinaria amarilla. E4: Conformismo en una labor. E5: Falta de mantenimiento a la maquinaria. E6: Demoras en las reparaciones de las maquinas E7: Rutina de las operaciones E8: Falta de mantenimiento a la maquinaria. E9: Mala comunicación a la hora de brindar información E10: Muerte de un familiar muy cercano E11: Falta de mantenimiento a la maquinaria. E12: Falta de mantenimiento a la maquinaria.

E13: La maquinaria existente no es suficiente

E14: Falta de mantenimiento a la maquinaria.

E15: Mal estado de la maquinaria

E16: Ubicación inadecuada de la máquina para cargar las volquetas

E17: Capas de suelo demasiado duras para excavar.

E18: Falta de mantenimiento a la maquinaria.

E19: Falta de mantenimiento a la maquinaria.

De la tabla 10, se encuentra que el 36.84% de los empleados encuestados expreso que la falta de mantenimiento es un aspecto que impacta negativamente en los operadores de maquinaria amarilla, Además, Capas de suelo demasiado duras para excavar, conformismo, demoras en las reparaciones de las máquinas, afirman que la maquinaria existente no es suficiente, mal estado de la maquinaria, y mala comunicación a la hora de brindar información, contribuyendo cada uno de estos aspectos con un 5.26%, otros factores que también presentan este mismo porcentaje del 5.26% son movimientos excesivos de la maquinaria, eventos personales traumáticos, baja participación del área de mantenimiento, rutina en las operaciones y turnos extendidos.

El factor más preponderante evidenciado sobre la acción que se tomaría para desarrollar un liderazgo es mejorar la comunicación Supervisor – Operador, con un resultado del 42,11%, seguido de un 15,79% por acatar las órdenes del superior, otra acción que se resalta con porcentaje del 10.53 % en la encuesta es que se debe brindar mayor capacitación sobre la maquinaria amarilla. Otros aspectos arrojan porcentaje del 5.26% cada uno son los siguientes: Hacer mejor control sobre mantenimiento de las máquinas, necesidad de brindar mayor acompañamiento a los operadores, promover el respeto y compañerismo, la puntualidad y por ultimo ser precavido y responsable.

Tabla 11 *Unidades de contexto de la Categoría. Acciones clave para promover el éxito en roles jerárquicos*

Pregunta	Repuestas
¿Qué acciones tomaría para desarrollar un liderazgo solido entre los operadores y supervisores de maquinaria?	<p>E1: Mejorar la comunicación supervisor-operador.</p> <p>E2: Mejorar la comunicación supervisor-operador.</p> <p>E3: Mayor acompañamiento a los operadores.</p> <p>E4: Ser precavido y responsable.</p> <p>E5: Hacer mejor control sobre mantenimiento de las máquinas.</p> <p>E6: Mejorar la comunicación supervisor-operador.</p> <p>E7: Mejorar la comunicación supervisor-operador.</p> <p>E8: Mejorar la comunicación supervisor-operador.</p> <p>E9: Mejorar la comunicación supervisor-operador.</p> <p>E10: Capacitación constante sobre maquinaria amarilla.</p> <p>E11: Acatar las órdenes de mi superior.</p> <p>E12: Mejorar la comunicación supervisor-operador.</p> <p>E13: Promover el respeto y compañerismo.</p> <p>E14: Puntualidad y respeto.</p> <p>E15: Respeto y buen trato.</p> <p>E16: Capacitación constante sobre maquinaria amarilla.</p> <p>E17: Mejorar la comunicación supervisor-operador.</p> <p>E18: Acatar las órdenes de mi superior.</p> <p>E19: Acatar las órdenes de mi superior.</p>

De la tabla 11, el factor más preponderante evidenciado sobre la acción que se tomaría para desarrollar un liderazgo es mejorar la comunicación Supervisor – Operador con un 42,11%, seguido de un 15,79% por acatar las órdenes del superior, otra acción que se resalta con porcentaje del 10.53 % en la encuesta es que se debe capacitar sobre la maquinaria amarilla. Otros aspectos que cada uno aporta el 5.26% cada uno son los siguientes: Hacer mejor control sobre mantenimiento de las máquinas, mayor acompañamiento a los operadores, promover el respeto y compañerismo, puntualidad, respeto, ser precavido y responsable.

Tabla 12 Unidades de contexto de la Categoría. Factores críticos para el éxito en el puesto de trabajo

Pregunta	Repuestas
¿Qué habilidades técnicas y conocimientos específicos consideras esenciales para operar de manera efectiva operar la maquinaria amarilla?	<p>E1: Conocer la máquina que se va operar.</p> <p>E2: Agilidad mental.</p> <p>E3: Conocimiento en seguridad.</p> <p>E4: Conocer la máquina que se va operar.</p> <p>E5: Experiencia en operación de maquinaria.</p> <p>E6: Conocer la máquina que se va operar.</p> <p>E7: Destreza física y mental.</p> <p>E8: Experiencia en operación de maquinaria.</p> <p>E9: Conocer la máquina que se va operar.</p> <p>E10: Destreza física y mental.</p> <p>E11: Experiencia en operación de maquinaria.</p> <p>E12: Inspección de la máquina antes de comenzar a operar.</p> <p>E13: Concentración total en la operación de la máquina.</p> <p>E14: Concentración total en la operación de la máquina.</p> <p>E15: Conocer la máquina que se va operar</p> <p>E16: Inspección de la máquina antes de comenzar a operar</p> <p>E17: Charlas constantes sobre la operación de la maquinaria</p> <p>E18: Inspección de la máquina antes de comenzar a operar</p> <p>E19: Charlas constantes sobre la operación de la maquinaria</p>

Con respecto al análisis de esta tabla, el aspecto más relevante es conocer la máquina que se va operar, aportando un 26,32%, otros dos aspectos con igual porcentaje es la experiencia en operación de maquinaria y la inspección de la maquina antes de comenzar a operar. Ambos aspectos con un 15,79%, se evidencia que estos aspectos tuvieron un porcentaje equivalente al 10,53% charlas constantes sobre la operación de la maquinaria, concentración total en la operación de la máquina y la destreza física y mental, así mismo hay otros dos aspectos como lo son el conocimiento en seguridad y la agilidad mental que tienen igual porcentaje 5,26%

Frente a los resultados analizados de las unidades de contexto, en la categoría de éxito del rol, se destacan tanto diferencias como similitudes en las percepciones de los entrevistados respecto a este concepto. Se identifica el conocimiento adecuado para mejorar la operación y la confianza en uno mismo, como elementos fundamentales para alcanzar el éxito en sus roles laborales.

Por otro lado, en la categoría de desafíos en el desempeño del rol, se identificó que una de las principales situaciones a las que se enfrentan los operadores de maquinaria amarilla, es el mal estado de la maquinaria; la cual afecta el rendimiento de los mismo de manera negativa. Cabe mencionar otras circunstancias que inciden en el rendimiento de los trabajadores como es la deficiente comunicación y el posicionamiento equívoco del equipo o maquinaria.

En cuanto a las acciones clave para promover el éxito en roles jerárquicos, es importante fomentar la comunicación entre supervisores y operadores como la medida principal para cultivar un liderazgo fuerte. Esto seguido de cerca por la necesidad de capacitar a los operadores, sobre el manejo de maquinaria amarilla y por último una acción muy crucial son las órdenes impartidas por los supervisores de campo.

Finalmente, en la categoría de factores críticos para el éxito en el puesto de trabajo, se resaltan habilidades técnicas y conocimientos específicos como conocer la máquina que se va a operar, la experiencia en operación de maquinaria, la inspección de la máquina antes de comenzar a operar, la concentración total en la operación y la destreza física y mental como elementos esenciales para operar de manera efectiva la maquinaria amarilla.

Competencias laborales de la evaluación de desempeño

Frente a los resultados analizados a partir de las entrevistas se identificaron competencias laborales para el operario de maquinaria amarilla, estos desempeñan un papel decisivo en el desarrollo del proyecto y las labores del proceso productivo de Uniminex. En esta descripción, se explora en detalle las competencias laborales para el cargo de operador de maquinaria amarilla. Se realiza la definición teniendo en cuenta Alles M (2014) Diccionario de Competencias: La Trilogía.

Tabla 13 *Competencias laborales para el operario de máquinas*

Competencias Labores	Definición	Conductas asociadas	Nivel
Atención al detalle	capacidad de observar minuciosamente los elementos específicos de una situación o tarea, identificando y corrigiendo posibles errores o inconsistencias. Esta competencia implica tener un enfoque meticuloso y riguroso en el trabajo, prestando especial atención a los detalles para garantizar la precisión y la calidad en las actividades realizadas.	Realizar inspecciones detalladas de la maquinaria antes de su operación, verificando que todos los componentes estén en buen estado y funcionen correctamente para garantizar la seguridad y eficiencia en el trabajo.	la persona demuestra una atención más consistente a los detalles. Con capacidad de identificar la mayoría de los errores por sí mismo y corregirlos de manera oportuna. Puede seguir procedimientos y estándares establecidos con un grado aceptable de precisión, aunque aún puede necesitar supervisión ocasional.
Trabajo en equipo	Es la participación grupal y activa con el fin de lograr la consecución de una meta común, sobreponiendo los intereses personales a los objetivos del equipo.	Colaborar de manera efectiva con los miembros del equipo, contribuyendo con ideas, esfuerzo y apoyo para alcanzar los objetivos comunes.	S compromiso para la búsqueda de objetivos y resultados grupales por encima del beneficio propio.
Comunicación	Es la capacidad de interactuar entre dos o más personas, hacer preguntas, expresar ideas de manera efectiva. Exponiendo positivos. Demostrando la	Demostrar habilidad para comprender diferentes situaciones y contextos.	Ser reconocido por su habilidad para manifestar sus ideas de forma clara y confiable, así como su capacidad para escuchar y

	habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, sabiendo escuchar y comprender la interacción grupal de forma concisa y clara.	Demostrar empatía al escuchar a los demás y comprender sus perspectivas	comprender diferentes situaciones
Conocimiento Técnico	Aquellos presaberes manifestados y su Capacidad para demostrar aquellos conocimientos y/o experiencias necesarias para el ejercicio de sus funciones, además de su interés por seguir aprendiendo cada día para poder compartir con otros los conocimientos y experiencia propios.	Demostrar proactivamente el interés por intercambiar conocimientos con otras personas del entorno laboral.	Capacidad poner en práctica su conocimiento ante situaciones presentadas en su área de trabajo, además de su interés por mantener actualizados sus conocimientos. Esto Implica ser un modelo a seguir por sus formas exitosas de labrar y compartir dichos conocimientos con lo demás.

Fuente: Elaboración propia basados en Alles (2014)

Las competencias laborales para el operador de maquinaria amarilla son fundamentales para garantizar un desempeño eficaz y seguro en el lugar de trabajo. La atención al detalle asegura la precisión y la calidad en las actividades realizadas, el trabajo en equipo promueve la colaboración y el alcance de objetivos comunes, la comunicación efectiva facilita la comprensión y el intercambio de ideas, y el conocimiento técnico garantiza la realización de las tareas de forma efectiva,

Estas competencias, cuando se aplican de manera adecuada, contribuyen al éxito individual y colectivo en el entorno laboral del operador de maquinaria amarilla.

Se anexa diccionario de competencias laborales para el cargo de operador de maquinaria amarilla (Anexo 3.)

Desarrollo del Segundo Objetivo

Evaluación de desempeño para el cargo de operador de maquinaria amarilla

La evaluación de desempeño por competencia es un instrumento concluyente para medir y mejorar el rendimiento de los operadores de maquinaria amarilla en sus roles en Uniminex. Este proceso proporciona una evaluación precisa e imparcial de las habilidades y capacidades de los trabajadores en áreas clave, como la atención al detalle, el trabajo en equipo, la comunicación y el conocimiento técnico.

La evaluación del desempeño se llevará a cabo mediante la metodología de "90 grados", lo que implica que cada jefe evaluará a su subordinado directo. Esta modalidad busca valorar las habilidades, actitudes y rendimiento laboral de los empleados.

A continuación, se presenta el instructivo para la aplicación del instrumento de la evaluación de desempeño.

Tabla 14 *Instructivo para la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño*

Actividad	Descripción
Identificación del Evaluado	Inicia la evaluación especificando el nombre del operador de maquinaria amarilla que será evaluado, así como la fecha de la evaluación.
Instrucciones Generales	Antes de comenzar la evaluación, lee detenidamente las competencias descritas en el instrumento de evaluación. Asegúrate de comprender claramente qué se espera en cada competencia.
Evaluación de Competencias	En la tabla proporcionada, encontrarás cuatro competencias clave: Atención al Detalle, Trabajo en Equipo, Comunicación y Conocimiento Técnico. Para cada competencia, marca con una "X" en la columna correspondiente de la escala de evaluación el nivel que mejor refleje el desempeño del operador de maquinaria amarilla evaluado.

Escala de Evaluación	A, representa un nivel de desempeño bajo. B, representa un nivel de desempeño medio. C, representa un nivel de desempeño alto. D, representa un nivel de desempeño sobresaliente.
Finalización:	Una vez completada la evaluación para todas las competencias, revisa las respuestas seleccionadas para asegurarte de que reflejen con precisión el desempeño del evaluado.

Fuente: Elaboración Propia

El rol del operador de maquinaria amarilla en la mina desempeña un papel crucial en el corazón de las operaciones mineras. Con la ponderación estratégica de competencias, se reconoce la importancia de un profundo conocimiento para operar y mantener estos equipos pesados de manera segura y eficiente, las competencias valoradas se ponderarán según lo establecido, en la siguiente tabla:

Tabla 15. *Ponderación de las competencias laborales del operador de maquinaria amarilla.*

Competencias	Ponderación
Atención al Detalle	25%
Trabajo en Equipo	25%
Comunicación	25%
Conocimiento Técnico	25%
Total	100%

De acuerdo a la tabla anterior, una vez se hayan valorado todas las competencias, se deberá obtener un valor promedio y realizar el cálculo aritmético con la ponderación establecida. Al final se obtendrá un promedio general, el cual consistirá en la valoración total de la evaluación, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 16. *Criterios de cumplimiento*

Criterios Desempeño	Cumplimiento
Bajo	1-4
Bueno	5-8
Sobresaliente	9-16

A continuación, se presenta el instrumento de Evaluación de Desempeño para el cargo de Operador de Maquinaria Amarilla

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE OPERADOR

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA PARA EL CARGO DE OPERADOR DE MAQUINARIA AMARILLA

Nombre del Evaluado: _____

Fecha de Evaluación: _____

Instrucciones:

1. Leer las competencias descritas en la evaluación
2. Marcar con un X la escala de evaluación


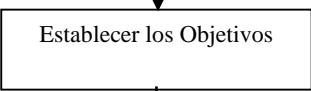
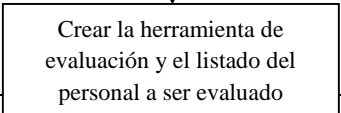

Variables					
Competencias	Descripción	Escala de Evaluación			
		A	B	C	D
Atención al Detalle	Capacidad para observar minuciosamente los elementos específicos de una situación o tarea, identificando y corrigiendo posibles errores o inconsistencias.	No presta atención a los detalles y comete errores frecuentes.	Presta atención a los detalles en algunas ocasiones, pero comete errores ocasionales.	Demuestra atención a los detalles en la mayoría de las situaciones y rara vez comete errores.	Es meticuloso en su enfoque y rara vez comete errores, mostrando un alto nivel de atención al detalle.
Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar de manera efectiva con otros miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes.	No colabora con el equipo y prioriza sus intereses personales.	Colabora ocasionalmente con el equipo, pero muestra resistencia a trabajar en conjunto.	Colabora de manera efectiva con el equipo y contribuye a alcanzar los objetivos grupales.	Lidera la colaboración en el equipo y es esencial para alcanzar los objetivos grupales.
Comunicación	Habilidad para expresar ideas y conceptos de manera clara y efectiva, tanto verbalmente como por escrito.	Comunica de manera poco clara y tiene dificultades para entender a otros.	Se comunica de manera inconsistente y muestra poca disposición para escuchar a otros.	Se comunica claramente y demuestra interés en comprender a otros.	Se comunica de manera efectiva y es capaz de responder adecuadamente a las necesidades de otros.
Conocimiento Técnico	Poseer y aplicar conocimientos técnicos específicos relacionados con la operación y mantenimiento de maquinaria amarilla.	Tiene conocimientos limitados sobre la operación de la maquinaria y no busca aprender más.	Tiene cierto conocimiento técnico, pero no se mantiene actualizado.	Tiene un buen conocimiento técnico y busca aprender más para mejorar su desempeño.	Tiene un profundo conocimiento técnico y comparte activamente su experiencia con otros.

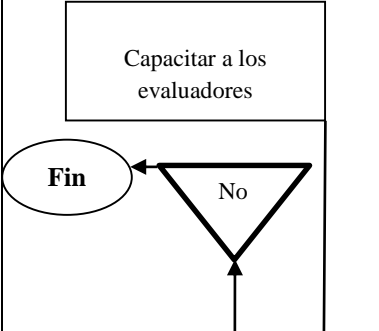
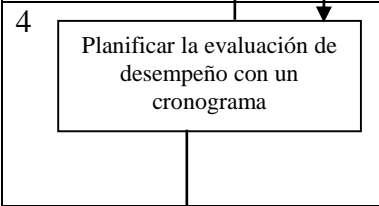
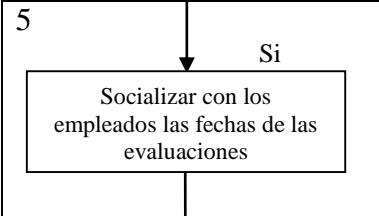
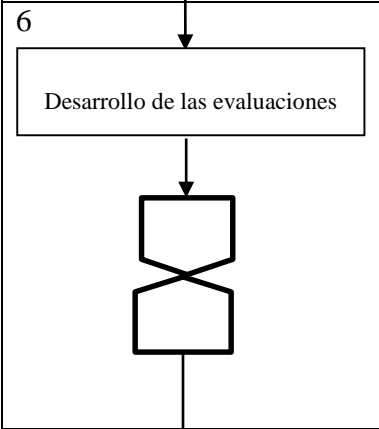
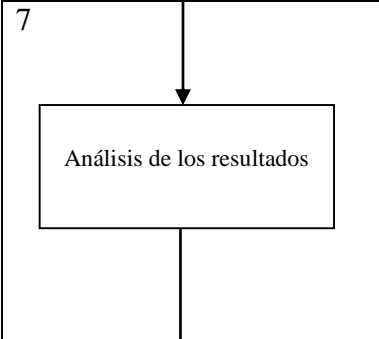
Procedimiento de la evaluación de desempeño

El procedimiento de aplicación de la evaluación de desempeño, es fundamental para garantizar la eficacia y la objetividad en la evaluación del rendimiento laboral de los empleados. Ésta destaca la importancia de establecer un proceso claro y estructurado que permita compilar información relevante sobre el desempeño de los empleados, identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, con el fin de brindar retroalimentación constructiva para el desarrollo profesional.

Al establecer un procedimiento de aplicación de la evaluación de desempeño, se busca no solo medir el rendimiento actual de los empleados, sino también establecer metas y objetivos claros para el futuro, alineados con los objetivos organizacionales.

Descripción de procedimiento

FLUJOGRAMA	RESPONSABLE	DESCRIPCION
0 		
1 	Director de Talento Humano	Implica definir metas y resultados claves, que están alineados con los procesos misionales.
2  	Jefes de Área - Analista de Gestión humana	Definir y/o revisar la herramienta de la evaluación de desempeño laboral teniendo en cuenta el formato de matriz de competencia, que sirva de guía para sistematizar el desenvolvimiento y fortalecer el desarrollo de los empleados

<p>3</p> 	<p>Director de Talento Humano</p>	<p>Proporcionarles las habilidades, herramientas y conocimientos necesarios para realizar evaluaciones justas, objetivas y efectivas de los empleados. Esta programación tiene como propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer y divulgar las acciones relacionadas con las herramientas de Evaluación del Desempeño Laboral. • Capacitar a los evaluadores y evaluados en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño Laboral. • Actualizar a los evaluadores y evaluados cuando se emitan nuevos lineamientos al respecto. • Divulgar las fechas de presentación de la concertación de los compromisos laborales
<p>4</p> 	<p>Analista de Gestión humana</p>	<p>Establecer un calendario estructurado y predefinido para llevar a cabo el proceso de evaluación de manera efectiva y oportuna. Esto implica asignar fechas específicas para cada etapa del proceso, desde la definición de objetivos hasta la revisión de resultados y la retroalimentación.</p>
<p>5</p> 	<p>Analista de Gestión humana</p>	<p>De acuerdo al cronograma establecido para las evaluaciones, se difunden las fechas por los diferentes medios de propagación: correo electrónico, notificación escrita, entre otros.</p>
<p>6</p> 	<p>Jefes de Área - Analista de gestión Humana</p>	<p>Realizar la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño, teniendo en cuenta los periodos comprendidos en la planeación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los jefes de cada área serán los responsables de disponer de la logística y tiempo para la evaluación y autoevaluación de los colaboradores y de sí mismos. • Se realizará seguimiento de participación de los colaboradores y jefes, en el diligenciamiento de las evaluaciones y enviará el respectivo informe al jefe de área.
<p>7</p> 	<p>Jefes de Área - Analista de gestión Humana</p>	<p>Se examinan los datos para identificar patrones, comparar con objetivos y estándares, detectar fortalezas y áreas de mejora, evaluar brechas de habilidades y su impacto en los resultados. También se observan tendencias a lo largo del tiempo.</p> <p>los líderes deberán agendar un espacio con sus colaboradores para realizar en el mismo instante un proceso de Feedback y compromisos.</p>

<p>8</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elaboración de Informe</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Jefes de Área - Analista de gestión Humana</p>	<p>Se elabora el informe de cada área que contiene la evaluación del personal. Este informe se envía al respectivo jefe o líder de área según corresponda.</p> <p>Cada jefe de área debe establecer qué estrategias y/o planes de acción determinará para los hallazgos dentro de los informes y enviarlas al director de Talento Humano para realizar retroalimentación de los hallazgos.</p>
<p>9</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elaborar el plan de intervención y acompañamiento</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; text-align: center;">Fin</div>	<p>Director de Talento Humano</p>	<p>Se establecerán acciones y estrategias para acompañar e intervenir en los hallazgos que correspondan, uniéndolo al plan de formación del siguiente año.</p>

Capítulo V – Conclusiones y recomendaciones

Conclusión

Utilizar instrumentos de mejora para los empleados de las organizaciones del sector minero, dado que es un mercado altamente competitivo y dinámico, aunque realizar estos cambios dentro de las empresas requerirá de emplear recursos financieros y destinar tiempo para obtener ganancias significativas, la PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA OPERADORES DE MAQUINARIA AMARILLA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MINERO EN SANTANDER. " se puede concluir que:

Es de suma importancia recopilar la información para obtener las competencias necesarias para el cargo de operador de maquinaria amarilla en el sector minero, basándose en una entrevista de eventos conductuales y en la observación de las actividades que se realizan diariamente, con base en el desarrollo de las actividades en mención se generaron las siguientes competencias: Atención al detalle, Trabajo en equipo, Comunicación y Conocimiento Técnico.

Estas competencias son necesarias en el empleado para el alcance de los objetivos estratégicos de Uniminex.

La organización debe planificar la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño, con las partes que participarán de este proceso, destacando que en esta evaluación; es indispensable que participen el ingeniero de producción senior o los supervisores de área de producción de la mina, para tener información real del cargo de operador de maquinaria amarilla.

Finalmente se elaboró un procedimiento de evaluación de desempeño por competencias para medir el desempeño laboral, identificar fortalezas, áreas de mejora, y establecer objetivos de desarrollo profesional. Además, permite brindar retroalimentación constructiva a los empleados, reconocer sus logros y proporcionar orientación sobre cómo mejorar su rendimiento.

Recomendación

Se recomienda que la empresa Uniminex S.A.S. priorice sobre la implementación de la evaluación de desempeño por competencia como parte integral de su gestión del talento humano. Es importante involucrar a todas las partes interesadas, proporcionar capacitación, apoyos adecuados y mantener un enfoque hacia la mejora continua y la excelencia en el desempeño laboral de los operadores de maquinaria amarilla.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. A. (2009b). La Trilogía. Tomo I. Diccionario de Competencias. Ediciones Granica S.A.

G. Dessler, R. A. Varela Juárez Desempeño Laboral. Revisión literaria. (n.d.). Ucol.mx.

Retrieved May 1, 2024, from

https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638/1590

Evaluación 360 Grados - Guía Completa (2023). (n.d.). Integratec.com. Retrieved May 1, 2024,

from <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>

M. A. Alles. (2015). Desempeño por competencias: evaluación de 360°:

Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones

chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://enriquecetupsicologia.com/e-

learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%C3%B1o-por-

competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf

I. Chiavenato. (2000). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones:

chromeextension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.minenergia.gov.co/st

atic/mineriaco/src/document/documento%20carbon.pdf

ANM Activa la Región' llega a Santander para brindar soluciones, generar oportunidades y fortalecer el potencial minero. (n.d.). Gov.co. Retrieved May 1, 2024, from

[https://www.anm.gov.co/?q=anm-activa-la-region-llega-a-santander-para-brindar-](https://www.anm.gov.co/?q=anm-activa-la-region-llega-a-santander-para-brindar-soluciones-generar-oportunidades-y-fortalecer-el-potencial-minero)

[soluciones-generar-oportunidades-y-fortalecer-el-potencial-minero](https://www.anm.gov.co/?q=anm-activa-la-region-llega-a-santander-para-brindar-soluciones-generar-oportunidades-y-fortalecer-el-potencial-minero)

- García, A., & Martínez, J. (2018). Evaluación del desempeño en la industria minera colombiana: un enfoque hacia la sostenibilidad y la eficiencia operativa. *Revista de Minería y Sostenibilidad*, 12(2), 45-60.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento: Nuevos Desafíos para los Recursos Humanos*. McGraw-Hill Education.
- "The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy" de Mark A. Huselid, Brian E. Becker y Richard W. Beatty, publicado en 2015.
- Dessler, Gary y Varela Juárez, R. *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011, Quinta Edición
- Ramírez, Lay y Sukier (2020) *Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile*. *Información tecnológica*, 31(1), 133-140.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>
- Herrera E., Luis, et al. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill, 2002. Smith, R., & Lennox, R. (2014). Maximising Safety and Productivity Through Advanced Measurement and Assessment Systems in Mining. *Procedia Engineering*, 84, 55–64.
doi:10.1016/j.proeng.2014.10.501
- Silveira Pérez, Y., Sanabria Navarro, J. R., & Cortina Núñez, M. d. J. (2023). Análisis de la actividad física en el desempeño laboral de ejecutivos organizacionales. *Retos: Nuevas Perspectivas De Educación Física, Deporte y Recreación*, (47), 783-791.
- Gamboa, E. J. (2010, 04 de septiembre). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista PsicologíaCientífica.com*, 12(16). <https://psicolcient.me/x4kok>

- Álvarez, L. (2005). La satisfacción laboral su medición y evaluación una experiencia cubana. Gestiópol- is. <https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- García, A., & López, M. (2020). Evaluación del desempeño en proyectos mineros: Un estudio de caso en la región de Antioquia. *Revista Colombiana de Minería*, 15(2), 45-56.
- Alles, M. A. (2015). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (2nd ed.). Granica.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2007). *Administración de recursos humanos* (14a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Cegarra Sánchez, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ochoa, D. B., y Sánchez, M. (2018). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Minera OCIMIN SAC – Oyon 2017*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/4168>
- Gallardo, P. R. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la minera Castrovirreyna S.A. distrito de San Isidro, año 2017*. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54211>
- Gómez, J. (2021) Peter Drucker y la comprensión actual de la empresa. *Revista unav.edu*, 3 (2). <https://file:///C:/Users/Malex/Downloads/41521-Texto%20del%20art%C3%ADculo-123350-1-10-20210513.pdf>
- Perilla, L. (2017) Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista del trabajo y las organizaciones*, 33 (2).

<https://https://search-ebsohost.com.ezproxy.uniminuto.edu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=124080718&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Delgado, SK. (2020) El estrés y desempeño laboral de los colaboradores de una red de salud. Revista EUG ESP, (14).

Apéndices

Apéndice 1 Carta de Autorización Uniminex S.A.S.

UNIMINEX

Rio Blanco, Landázuri - Santander., Marzo 7 de 2024

Señores

Comité de Trabajo

UNIMINUTO

Cordial Saludo,

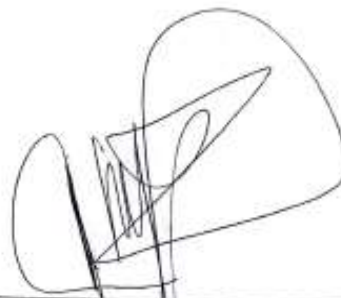
Por medio de la presente nos permitimos autorizar para que desarrollen el trabajo investigativo a:

- Nelson Moyano Quesada – Identificado con cedula N° 1.045.670.790
- Steven Cardona Galeano – Identificado con cedula N° 1.026.262.268

Estudiantes de la especialización en Gerencia del Talento Humano, para que realicen el trabajo de grado titulado **MODELO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA UNIMINEX.**

Como empresa nos permitimos brindar toda la información posible, para el buen desarrollo de este proyecto académico.

Atentamente,



Carmelo Martínez Salgado
Jefe de Mina
Uniminex SAS

Apéndice 2 Entrevista

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES PARA LA IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS
Nombre Completo:
Edad: __ 18-23; __ 24-29; __ 30-35; __ 36-41; __ 42-47; __ 48-53; __ mayor de 54
Género: Masculino __; Femenino __
Nivel de Estudio: Primaria ____; Secundaria ____; Técnico ____
Cargo: Administrativo __; Operativo __
Tipo de Contrato: Indefinido __; Obra Labor __; Pasante __
Antigüedad en la Empresa: 0 a 2 años __; 3 a 5 años __; 6 a 9 años __
1. Éxito en el Rol
Describe una situación en la que hayas logrado mejorar la eficiencia operativa al operar una maquinaria amarilla. ¿Qué acciones tomaste para lograr este éxito y cuál fue el resultado final?
2. Desafíos en el desempeño del rol:
Mencione Dos acciones que considero poco satisfactorias en mi rendimiento en los últimos 12 meses.


3. Acciones clave para promover el éxito en roles jerárquicos:

¿Qué acciones tomarías para desarrollar un liderazgo sólido entre los operadores y supervisores de maquinaria?

4. Factores críticos para el éxito en el puesto de trabajo:

¿Qué habilidades técnicas y conocimientos específicos consideras esenciales para operar de manera efectiva la maquinaria amarilla?

apéndice 3 *Diccionario de competencias laborales - Operador de maquinaria amarilla*

	GESTIÓN HUMANA	VERSIÓN 01
	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES - OPERADOR DE MAQUINARIA AMARILLA	CÓDIGO GH-D-03
		Página 62 de 70

1. Objetivo

Proporcionar una guía que describa de manera clara y organizada las destrezas, saberes y conductas necesarios para cumplir de manera efectiva con las diversas responsabilidades en la empresa.

2. Alcance

Abarca todos los roles y funciones dentro de la empresa, proporcionando una referencia completa de las habilidades, conocimientos y comportamientos requeridos en cada puesto de trabajo.

3. Competencias


Conjuntos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que subyacen a un desempeño exitoso en el trabajo. Estas competencias pueden clasificarse en competencias técnicas, genéricas y organizacionales, y son de suma importancia para alcanzar el éxito tanto personal como de la organización en el entorno laboral actual.

Competencias funcionales

Son aquellas habilidades, conocimientos y comportamientos específicos requeridos para desempeñar eficazmente una función o rol dentro de una organización. Estas competencias están directamente relacionadas con las tareas y responsabilidades propias de un puesto de trabajo

Definición de competencias requeridas

Atención al detalle: es la capacidad de percibir y considerar los aspectos más minuciosos y específicos de una tarea o situación, evitando errores y asegurando la precisión en el trabajo realizado.

	GESTIÓN HUMANA	VERSIÓN 01
	DICcionario DE COMPETENCIAS LABORALES - OPERADOR DE MAQUINARIA AMARILLA	CÓDIGO GH-D-03
		Página 63 de 70

Trabajo en equipo: Se refiere a la habilidad para colaborar de manera efectiva con otros miembros del equipo, compartiendo responsabilidades, ideas y recursos para alcanzar objetivos comunes, mostrando respeto y compromiso hacia los demás.

Comunicación: Es la capacidad de transmitir información de manera clara, precisa y comprensible, tanto de forma verbal como escrita, manteniendo una escucha activa, contando con la capacidad de expresar ideas de manera concisa.

Conocimiento Técnico: Se refiere al dominio y comprensión profunda de los aspectos técnicos y especializados relacionados con el área de trabajo o el campo de estudio, incluyendo tanto los conocimientos teóricos como prácticos necesarios para desempeñar las funciones de manera competente.

apéndice 4 *Instrumento de evaluación de desempeño por competencia*

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL CARGO DE OPERADOR DE MAQUINARIA AMARILLA

Nombre del Evaluado:

Fecha de Evaluación:

Instrucciones:

3. Leer las competencias descritas en la evaluación
4. Marcar con un X la escala de evaluación

Variables


Competencias	Descripción	Escala de Evaluación			
		A	B	C	D
Atención al Detalle	Capacidad para observar minuciosamente los elementos específicos de una situación o tarea, identificando y corrigiendo posibles errores o inconsistencias.	No presta atención a los detalles y comete errores frecuentes.	Presta atención a los detalles en algunas ocasiones, pero comete errores ocasionales.	Demuestra atención a los detalles en la mayoría de las situaciones y rara vez comete errores.	Es meticuloso en su enfoque y rara vez comete errores, mostrando un alto nivel de atención al detalle.
Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar de manera efectiva con otros miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes.	No colabora con el equipo y prioriza sus intereses personales.	Colabora ocasionalmente con el equipo, pero muestra resistencia a trabajar en conjunto.	Colabora de manera efectiva con el equipo y contribuye a alcanzar los objetivos grupales.	Lidera la colaboración en el equipo y es esencial para alcanzar los objetivos grupales.
Comunicación	Habilidad para expresar ideas y conceptos de manera clara y efectiva, tanto	Comunica de manera poco clara y tiene dificultades para	Se comunica de manera inconsistente y muestra poca disposición para escuchar a otros.	Se comunica claramente y demuestra interés en comprender a otros.	Se comunica de manera efectiva y es capaz de responder adecuadamente a las

	verbalmente como por escrito.	entender a otros.			necesidades de otros.
Conocimiento Técnico	Poseer y aplicar conocimientos técnicos específicos relacionados con la operación y mantenimiento de maquinaria amarilla.	Tiene conocimientos limitados sobre la operación de la maquinaria y no busca aprender más.	Tiene cierto conocimiento técnico, pero no se mantiene actualizado.	Tiene un buen conocimiento técnico y busca aprender más para mejorar su desempeño.	Tiene un profundo conocimiento técnico y comparte activamente su experiencia con otros.

Observaciones:

NOMBRE DEL EVALUADOR:
FIRMA:

apéndice 5 *Procedimiento de evaluación de desempeño por competencia*

	GESTIÓN HUMANA	VERSIÓN 01
	PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA	CÓDIGO TH-P-02
		Página 65de 70

1. Objetivo

Evaluar el rendimiento de las personas que laboran en la empresa, la forma en la que ejecutan sus labores, con la intención de mejorar continuamente los resultados en base a las competencias requeridas para un cargo determinado.

2. Alcance

Comienza con la evaluación y determinación anterior de las competencias requeridas para cada cargo, hasta terminar con el análisis y elaboración de estrategias del plan de formación y capacitación en las competencias de cargos según la necesidad detectada.

3. Definiciones

Calificación: Es la asignación cuantitativa o cualitativa lograda por el trabajador durante el periodo evaluado.

Competencias comportamentales: Está enmarcada por las habilidades o capacidades que presenta un trabajador y que le permite aportar mediante su labor diaria, a la empresa para la que trabaja de forma, encaminadas al mejoramiento individual y requerido para el desempeño de sus funciones.

Compromiso laboral: son planes colectivos o de gestión del área, las funciones asignadas, establecidos entre evaluador y evaluado. Los resultados, deben ser realizables, medibles, cuantificables y verificables. Garantizando la entrega de los mismos al empleado durante el periodo sujeto de evaluación.

Evaluación del desempeño: es un método de gestión objetivo, diseñado para valorar las contribuciones individuales y el actuar del evaluado, analizando su impacto hacia el logro de las metas grupales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño general de la organización.

Evaluación: Busca medir de forma objetiva y permanente los conocimientos, habilidades y competencias el rendimiento de los evaluados durante el período respectivo

Evaluación extraordinaria: se realiza cuando de forma inesperada, se presenta de forma excepcional debido a circunstancias que lo ameritan como un ascenso o una revisión urgente del desempeño de algún trabajador.

Evaluación no satisfactoria: es aquella cuyo resultado no alcanza el mínimo de aprobación de dicha prueba.

Evaluado: persona a la que se le practica la evaluación al estar vinculado a la organización.

Evaluador: es la persona dentro de la organización encargada de ejecutar la evaluación de desempeño a los funcionarios asignados.

Evidencias: son los soportes aportados por el evaluado, el evaluador y/o terceros, que permiten verificar el avance o cumplimiento de los resultados frente a cada uno de los compromisos relacionados y/o derivados de un proceso de evaluación de desempeño.


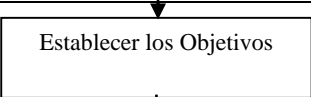
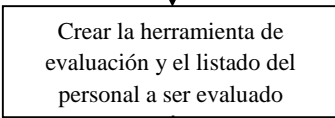
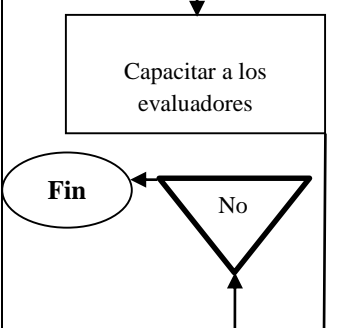
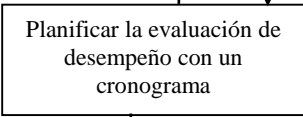
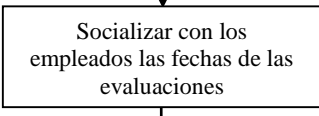
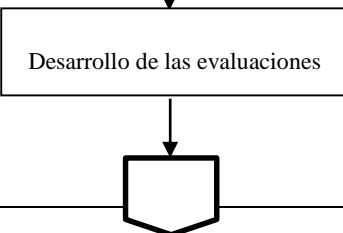
Metas: son los resultados esperados en un periodo evaluado, expresados en términos de calidad, magnitud, tiempo, cantidad y otros factores que la organización determine como necesarios para establecer los avances o logros para su cumplimiento.

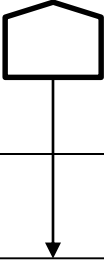
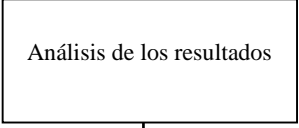
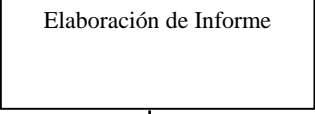

Plan de mejoramiento individual: es la descripción de una serie de objetivos y acciones concretas tendientes a mejorar las competencias comportamentales y laborales, así como las necesidades de fortalecimiento de estas. Con esto, se promueve el cumplimiento de los compromisos laborales y las competencias comportamentales establecidas, orientadas a mejorar el desempeño individual. Se realiza entre evaluador y evaluado para hacer observaciones de avance que permitan mejorar:

- El alcance del cumplimiento pactado como resultado de una evaluación de desempeño realizada en un periodo anterior.
- Las actitudes y aptitudes que inciden en el desarrollo de las competencias comportamentales del trabajador.
- Mejorar los resultados presentadas entre el desempeño real y el desempeño esperado.
- Mejorar el área o dependencia a la que pertenece el evaluado.
- Proponer medidas para mejorar el rendimiento del trabajador y aportar valor agregado a la empresa, partiendo del análisis de los resultados obtenidos con la evaluación.

Retroalimentar: entregar información al trabajador sobre los aspectos a mejorar en su ámbito laboral, para ayudar a mejorar su desempeño, beneficiando en últimos el desarrollo de su labor y crecimiento profesional

Descripción de procedimiento

FLUJOGRAMA	RESPONSABLE	DESCRIPCION
<p>0</p> 		
<p>1</p> 	Director de Talento Humano	Implica definir metas y resultados claves, que están alineados con los procesos misionales.
<p>2</p> 	Jefes de Área - Analista de Gestión humana	Definir y/o revisar la herramienta de la evaluación de desempeño laboral teniendo en cuenta el formato de matriz de competencia, que sirva de guía para sistematizar el desenvolvimiento y fortalecer el desarrollo de los empleados
<p>3</p> 	Director de Talento Humano	<p>Proporcionarles las habilidades, herramientas y conocimientos necesarios para realizar evaluaciones justas, objetivas y efectivas de los empleados. Esta programación tiene como propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer y divulgar las acciones relacionadas con las herramientas de Evaluación del Desempeño Laboral. • Capacitar a los evaluadores y evaluados en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño Laboral. • Actualizar a los evaluadores y evaluados cuando se emitan nuevos lineamientos al respecto. • Divulgar las fechas de presentación de la concertación de los compromisos laborales
<p>4</p> 	Analista de Gestión humana	Establecer un calendario estructurado y predefinido para llevar a cabo el proceso de evaluación de manera efectiva y oportuna. Esto implica asignar fechas específicas para cada etapa del proceso, desde la definición de objetivos hasta la revisión de resultados y la retroalimentación.
<p>5</p> 	Analista de Gestión humana	De acuerdo al cronograma establecido para las evaluaciones, se difunden las fechas por los diferentes medios de propagación: correo electrónico, notificación escrita, entre otros.
<p>6</p> 	Jefes de Área - Analista de gestión Humana	<p>Realizar la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño, teniendo en cuenta los periodos comprendidos en la planeación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los jefes de cada área serán los responsables de disponer de la logística y tiempo para la evaluación y autoevaluación de los colaboradores y de sí mismos.

		<ul style="list-style-type: none"> Se realizará seguimiento de participación de los colaboradores y jefes, en el diligenciamiento de las evaluaciones y enviará el respectivo informe al jefe de área.
<p>7</p> 	<p>Jefes de Área - Analista de gestión Humana</p>	<p>Se examinan los datos para identificar patrones, comparar con objetivos y estándares, detectar fortalezas y áreas de mejora, evaluar brechas de habilidades y su impacto en los resultados. También se observan tendencias a lo largo del tiempo.</p> <p>los líderes deberán agendar un espacio con sus colaboradores para realizar en el mismo instante un proceso de Feedback y compromisos.</p>
<p>8</p> 	<p>Jefes de Área - Analista de gestión Humana</p>	<p>Se elabora el informe de cada área que contiene la evaluación del personal. Este informe se envía al respectivo jefe o líder de área según corresponda.</p> <p>Cada jefe de área debe establecer qué estrategias y/o planes de acción determinará para los hallazgos dentro de los informes y enviarlas al director de Talento Humano para realizar retroalimentación de los hallazgos.</p>
<p>9</p> 	<p>Director de Talento Humano</p>	<p>Se establecerán acciones y estrategias para acompañar e intervenir en los hallazgos que correspondan, uniéndolo al plan de formación del siguiente año.</p>