



**UNIVERSIDAD ESAN**

**PRÁCTICAS DE MEJORA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:  
ESTUDIO DE CASOS EN TRES EMPRESAS PERUANAS DEL  
SECTOR PRIVADO**

Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Organización y  
Dirección de Personas por:

Guillermo Miguel Defilippi Rodríguez

María Consuelo Timoteo Gálvez de Vela

Jahayra Margarita Velarde García

Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas 2015-2

Lima, 25 de agosto de 2017

## RESUMEN EJECUTIVO

Inmersas en la globalización, las empresas peruanas no pueden ignorar el aporte de la tecnología en cuanto a prácticas, soluciones y modelos teóricos extranjeros para la gestión del desempeño; no obstante que dichos aportes no analizan el contexto del país ni la cultura en la que se desenvuelven nuestras organizaciones. Nuestras empresas suelen seguir diferentes modelos de gestión del desempeño laboral, sin existir adhesión sobre cuáles son las mejores prácticas. La elección depende de cada organización y de lo que mejor les funcione en un momento dado. Bajo un enfoque universalista, se han efectuado diversos estudios para determinar cuáles son las mejores prácticas en cuanto a gestión del capital humano; sin embargo, no existen correlaciones estadísticas que permitan determinar con precisión si tienen o no esa causalidad pretendida (Gerhart, B., 1999). De este modo llegamos al cuestionamiento de ¿cómo son las prácticas de mejora del desempeño en las empresas peruanas desde la propia perspectiva de sus protagonistas? en corporaciones que evidencian éxito económico y posicionamiento satisfactorio en el país, sabiendo que podría ser difícil, sino perjudicial, establecer las mismas medidas que se toman en otras realidades y contextos; es necesario explorar cuál es la percepción de sus propios protagonistas: un grupo de empleados, que explican su vivencia de las prácticas de la gestión del desempeño de las empresas de las que son laboralmente dependientes, por ello se investigó en tres empresas líderes en los sectores de banca, minería y servicios, las prácticas de gestión del desempeño que realizan para mejorar el desempeño de sus colaboradores, contrastándolas entre éstas y los enfoques de gestión del desempeño.

La gestión de la performance puede establecerse bajo ciertos enfoques, y para fines del presente estudio hemos revisado los más importantes a nivel académico y que tienen mayor acogida a nivel pragmático. Estos son: el Enfoque de la Tecnología del Desempeño Humano (HPT), el enfoque de Sistemas de Alto Desempeño (HPWS), y el enfoque de la Inversión en Personas (IiP). Para acercarnos a las experiencias de los entrevistados, con respecto a las prácticas de gestión de desempeño que efectúan sus empresas, hemos construido un marco teórico propuesto, en base a nueve constructos, los cuales tienen su origen en los enfoques revisados. Estos constructos son: **Estratégico** se relaciona con entender, desde la percepción de los entrevistados, si el modelo o enfoque de gestión de desempeño usado en la empresa resulta vital para

cumplir la visión, misión y objetivos respectivos. **Lógica/Razón:** Que se relaciona con la razón de ser de las prácticas de gestión del desempeño y si es lógico para los empleados llevar adelante el esfuerzo que presupone las prácticas de gestión del desempeño. **Modelo** que se relaciona con la percepción que tienen los colaboradores del modelo de gestión de desempeño que se usa en la empresa. **Impacto en el entorno macro**, relacionado con entender que tanto afecta las prácticas de gestión de desempeño adoptadas por la organización, en el negocio, la política y el entorno socio cultural. **Impacto individual**, que se relaciona con la apreciación de cada colaborador, sobre el resultado de las prácticas de gestión del desempeño sobre sí mismo. **Adaptación:** relacionada con la capacidad de la empresa para adecuar las prácticas de gestión del desempeño. **Pertinente:** Que busca entender si las prácticas de gestión del desempeño son razonables, atinadas y sensatas para los colaboradores. **Entendimiento:** Que se relaciona con entender que significa para los miembros de la organización la gestión del desempeño. **Riesgo:** Que se relaciona con la valoración del costo de oportunidad por no implementar el proceso de gestión del desempeño en el sistema institucional.

Las entrevistas realizadas presentan una perspectiva cualitativa muy rica del impacto de la gestión del desempeño de cada una de las tres empresas estudiadas. Con los resultados de las mismas podemos concluir, luego del análisis, que la percepción de la gestión del desempeño se construye a partir de diferentes aspectos de la cotidianeidad laboral y en base a procesos establecidos dependientes del enfoque implantado. Nos permite ver que los colaboradores, los agentes, los líderes, las actividades y el entorno influyen en las valoraciones. Por otro lado, se pudo obtener diálogos y citas más complejas y ricas de la entidad bancaria. Se observa que esta empresa tiene mejor implantado su sistema de gestión del desempeño, que el nivel de madurez de su sistema está mucho más desarrollado y su aplicación es más apropiada y ajustada a la estrategia de la empresa. Por otro lado, las otras empresas no muestran tanto acuerdo entre sus participantes. Es decir, la empresa de servicios presenta colaboradores que se muestran expectantes de cambios en su gestión de desempeño y un poco más empapados en su sistema -si bien no tienen claro ni el nombre del modelo de gestión del desempeño- y en la pertinencia estratégica y beneficios que les aporta un sistema de gestión del desempeño bien desplegado. Mientras que, los colaboradores de la empresa minera es la que aporta colaboradores que se observan más desorientados y con menos información en relación

a los aspectos de la gestión de desempeño de su empleador.

Como resultado del análisis realizado se encontraron varios puntos que son importantes resaltar: La gestión del desempeño no es un sistema prescriptivo, las empresas desarrollan su sistema y pueden hacerlo en base a un modelo teórico y de éste haber definido un proceso y actividades. Cualquiera que fuere el enfoque, el estudio revela que es importante que los colaboradores de la empresa tengan un claro entendimiento del modelo y la lógica del sistema elegido. Por otro lado, No basta que los usuarios conozcan las actividades que deban realizar según su rol, el entendimiento es clave, ello permite tener un lenguaje común, para asegurar que en el tiempo el enfoque de gestión y su mejora se vuelvan cultura en la organización. Así mismo, La profundización y conocimiento del sistema no implica solo conocer el proceso y actividades, los colaboradores juzgan la lógica y razón del sistema, su grado de adaptación a su entorno y necesidades tanto de la organización y personales. El estudio revela que el nivel de maduración del sistema implica un claro entendimiento del propósito, y no solo de las actividades del proceso; también se ha observado que el entendimiento del sistema se va diluyendo conforme se baja en la estructura organizacional, y que desarrollar una cultura de mejora del desempeño, como en el caso de la empresa bancaria estudiada, ha requerido una capacitación y difusión intensa del modelo. Por otro lado, el estudio evidencia en las empresas analizadas, que la gestión del desempeño es vista en forma positiva, que es estratégica y que tiene un impacto sobre las personas y la organización, y además que de no tener esta práctica se afecta el desarrollo futuro de los colaboradores y la organización.

Estos hallazgos nos sugieren que las organizaciones deben capitalizar la percepción positiva de su sistema de gestión del desempeño en su despliegue y adaptación, para hacerlo parte de su cultura de trabajo. Resulta clave la comprensión del propósito del sistema, el cual se vincula al modelo, para enfocar la gestión del desempeño en su mejora y no solo en actividades de proceso que son cortoplacistas como los aspectos de pago de bonos y permanencia en la empresa. Que se puede aprovechar las percepciones de los colaboradores respecto de la adaptación del sistema a la realidad del momento que vive la empresa, para ajustar el sistema y hacerlo más efectivo en términos no solo de las necesidades del negocio sino también de las necesidades de desarrollo de los colaboradores.