

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**



**MEMORIA LABORAL**

**P.E.T.A.E.N.G.**

**DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DEL MÉTODO DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA INBOLPACK S.R.L  
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS DE  
LIDERAZGO**

para obtener el Título de Licenciatura

**POR: GILKA ALEJANDRA LÓPEZ CÁCERES**

**TUTOR: LIC. CARLA ANDREA MORALES CHÁVEZ**

**La Paz – Bolivia**

2021

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermana por ser el motor fundamental de mi vida, por respetar cada decisión que he tomado, por creer en mí, por confiar en la elección de profesión que he realizado, por el apoyo emocional y económico a lo largo de mi carrera, muchos de los logros que he conseguido a lo largo de mi vida se los debo a ustedes, incluyendo este.

A ustedes familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a todos los miembros de la empresa INBOLPACK SRL, por darme la oportunidad de desarrollarme y creer en mis intervenciones, propuestas, en mi trabajo, ustedes siempre serán mi primer trabajo, mi primer lugar, mi primera experiencia, ustedes siempre serán mi primer paso a la vida profesional.

A mi novio por entenderme en mi proceso de culminar esta etapa, apoyarme y ser el compañero que necesito en mi vida.

A mis amigos por las interminables palabras de aliento para que no baje jamás los brazos y pueda seguir adelante en especial a ti Andrea por ser mi compañera eterna en este proceso.

Agradecer a la Lic. Carla Morales, una profesional que me ha guiado en todo el camino para culminar esta memoria, gracias por su tiempo, su guía, por ser solución y no problema porque espero que en mi vida profesional me encuentre con más personas como usted.

Gracias a Dios y mi familia por ser la fuente inagotable de sostén y aprendizajes continuos que me han traído hasta esta etapa de felicidad extrema en mi vida profesional.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL .....	3
1.1 Descripción de la Institución .....	3
Misión .....	3
Visión .....	3
Lema.....	4
Valores Corporativos .....	4
Certificaciones.....	6
Organigrama.....	6
1.2 Identificación del problema.....	7
CAPÍTULO II DESARROLLO LABORAL .....	10
2.1 Objetivos de la Intervención Laboral .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos.....	10
2.2 Descripción de las funciones y tareas .....	11
Diagnóstico de Percepción .....	12
2.3 Resultados Alcanzados.....	14
Características de los trabajadores .....	14
Descripción de la percepción que tienen los trabajadores sobre la evaluación de desempeño.....	14
Nivel Operativo.....	15
Nivel de mandos medios y alta gerencia.....	16
Identificación de los factores que afectan a la percepción de los trabajadores .....	16
Planificación de la Evaluación de Desempeño .....	17
Periodicidad adecuada de la evaluación de Desempeño .....	18
Feedback .....	20

Incentivos .....	22
Sesgo Cognitivo .....	23
Efecto de Recencia.....	24
Resultados de la Evaluación de Desempeño y su utilidad para la empresa .....	25
Beneficios para la empresa.....	25
Beneficios para el jefe.....	26
Beneficios para el trabajador.....	26
Comparación de los resultados de las evaluaciones de desempeño por gestión .....	27
Propuesta de Taller de Liderazgo.....	29
Taller de Liderazgo-Primera Sesión.....	31
Primera Parte- Conceptos de Liderazgo.....	31
Segunda Parte- Inteligencia Emocional .....	32
Taller de Liderazgo- Segunda Sesión .....	35
Primera Parte – Trabajo en Equipo .....	35
Segunda Parte - Motivación .....	37
Taller de Liderazgo- Tercera Sesión.....	41
Primera Parte- Comunicación Efectiva.....	41
Segunda Parte- Feedback .....	42
2.4 Lecciones aprendidas y buenas prácticas.....	46
Lecciones Aprendidas .....	46
Buenas Prácticas.....	47
<b>CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL .....</b>	<b>49</b>
3.1 Aprendizaje Laboral.....	49
3.2 Logros profesionales .....	53
3.3 Límites y Dificultades .....	55
<b>CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL .....</b>	<b>57</b>
4.1 Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional .....	57

Referencias Bibliográficas .....	59
Anexos.....	61

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Ilustración 1- Organigrama.....	6
Ilustración 2- Cuadro de Ponderaciones.....	29

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Cronograma de Evaluación de Desempeño.....	18
Tabla 2- Evaluaciones por Nivel.....	19
Tabla 3- Tabla Comparativa por Gestión- Evaluación de Desempeño.....	27
Tabla 4- Taller de Liderazgo-Primera Sesión.....	34
Tabla 5- Taller de Liderazgo- Segunda Sesión.....	40
Tabla 6- Taller de Liderazgo-Tercera Sesión.....	45

## **RESUMEN**

La presente memoria laboral está ambientada dentro de la rama de la psicología organizacional, el objetivo de la misma es describir la percepción que tienen los empleados frente al método de evaluación de desempeño que realiza anualmente la empresa para la implementación de técnicas de liderazgo.

Se realizó un diagnóstico de la percepción de los trabajadores utilizando la entrevista semiestructurada, como técnica de recolección de información sobre el método de evaluación de desempeño de la empresa Inbolpack S.R.L.

De acuerdo al análisis de resultados lanzados por la entrevista sobre el método de evaluación de desempeño se propuso la implementación de técnicas y herramientas de liderazgo por medio de un taller dirigido a los trabajadores de mandos medios y gerenciales para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo.

## **ABSTRACT**

This work report is set within the branch of organizational psychology, its objective is to describe the perception that employees have regarding the performance evaluation method that the company performs annually for the implementation of leadership techniques.

A diagnosis of the perception of the workers was made using the semi-structured interview, as a technique for collecting information on the performance evaluation method of the company Inbolpack S.R.L.

According to the analysis of the results released by the interview on the performance evaluation method, the implementation of leadership techniques and tools was proposed through a workshop aimed at middle management and managerial workers to strengthen leadership skill

## INTRODUCCIÓN

La presente memoria laboral se inscribe dentro del ámbito de la psicología organizacional que es la rama que estudia los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, por ello tiene en cuenta cómo influyen los procesos organizacionales sobre la persona, adicionalmente identifica cuáles son los factores a fortalecer en los empleados para poder llevar a cabo procedimientos que velen por la buena calidad de vida organizacional y el buen desempeño de las personas (Orozco, 2013).

La orientación de este trabajo tiene influencia de la corriente Humanista pues el enfoque utilizado fue el Gestáltico, debido a que durante la búsqueda de conceptos sobre percepción se encontraron bastantes aportes teóricos desde la Psicología de la Gestalt.

Son múltiples los campos de acción configurados para el psicólogo organizacional: análisis de puestos, selección, formación, evaluación, condiciones de trabajo, inducción, comunicación, salud ocupacional, motivación, construcción del bienestar y clima laboral, entre otras tantas funciones que se enmarcan en este contexto en donde la psicología organizacional se circunscribe también al campo de la gestión de los recursos humanos, por ende el rol del psicólogo organizacional se asimila entonces al de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinares (Enciso y Peridilla, 2004 citado en Orozco 2013)

El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.

La presente Memoria Laboral con el tema “Diagnóstico de la percepción del método de evaluación de desempeño en los trabajadores de la empresa Inbolpack S.R.L. para la implementación de técnicas de liderazgo”, tiene como objetivo describir la percepción que tienen los empleados frente al método de evaluación de desempeño que realiza anualmente la empresa para la implementación de técnicas de liderazgo en los colaboradores de mandos medios y gerenciales.

La memoria consta de cuatro capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo es denominado como “Marco Institucional”, que consta de la descripción general de la institución en la que se desarrollaron las actividades laborales así mismo se describe la identificación del problema, vinculados a las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

El segundo capítulo nombrado “Desarrollo Laboral”, menciona los objetivos de la intervención laboral proporcionando una descripción de las funciones y tareas vinculadas a la experiencia de trabajo desarrollado en la Memoria laboral, como también los resultados alcanzados durante la intervención y las buenas prácticas y lecciones aprendidas

El tercer capítulo refiere al “Desempeño Laboral”, describiendo los principales aprendizajes de la experiencia laboral, como también el fortalecimiento de las competencias y habilidades dentro del desarrollo de las responsabilidades e intervención donde se presentan los logros alcanzados, las dificultades y límites encontrados en el proceso y el aprendizaje laboral que se obtuvo.

El cuarto capítulo describe los planteamientos futuros a nivel profesional, donde se describen las metas personales, planteamientos futuros a emprender, describiendo la proyección profesional que se tiene de acuerdo a la experiencia proporcionada por la presente memoria Laboral.

## **CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL**

### **1.1 Descripción de la Institución**

En el año 1978, como resultado del desarrollo y progreso permanente de la ciudad de Santa Cruz, especialmente por la presencia de personal extranjero se hace necesaria la presencia de empresas especializadas en el ramo de Mudanzas Nacionales e Internacionales: se funda lo que hoy día es INBOLPACK S.R.L. Posteriormente y a partir de su fundación, con el claro objetivo de consolidarse en el mercado Local y Nacional: INBOLPACK S.R.L. expande sus servicios a las ciudades de La Paz y Cochabamba logrando unir la visión, dedicación y fe de dos empresarios bolivianos, el Sr. Waldo Saavedra y Lic. Walter Saavedra, quienes apoyados con el personal humano idóneo posicionan en un sitio de liderazgo a INBOLPACK S.R.L. dentro de las empresas de este rubro.

La empresa que originalmente fue creada para las Mudanzas Internacionales – ahora incursiona exitosamente en el rubro integral de Servicios y Transportes Internacionales orientados a la atención de la Industria Petrolera: convirtiéndose en poco tiempo en la empresa boliviana líder con presencia en las ciudades más importantes de Bolivia.

### **Misión**

Cumplir con nuestra visión, contribuir al desarrollo de Bolivia, satisfacer los requerimientos de nuestros clientes a través de la prestación de Servicios Integrales de alta Calidad y Seguridad, sosteniendo nuestros Valores de: Confiabilidad, Eficiencia, Competitividad y Honestidad.

### **Visión**

Ser la Empresa Boliviana LÍDER en los servicios de nuestra especialidad: Mudanzas “Puerta a Puerta” (Local-Nacional-Internacional), Servicios de Grúa e Izajes de Carga en General; Traslados/ Movimiento de Equipos Pesados; Transporte de Equipos Petroleros y Carga en General; Embalaje, Almacenaje; Comercio Exterior, Asesoramiento Técnico Aduanero y Seguros.

## **Lema**

“DÍGANOS DONDE... NOSOTROS SABEMOS CÓMO”

## **Valores Corporativos**

### **1. Justicia**

Las relaciones entre seres humanos sólo pueden ser constructivas, armónicas y perdurables en la medida en que sean justas.

### **2. Honestidad**

Las relaciones entre las personas, se deben dar en un marco de honestidad, de forma tal que cada uno pueda tener confianza sobre la veracidad de lo que se escucha y de la autenticidad de las acciones que se observan.

### **3. Respeto**

Para lograr una convivencia armónica con las personas y con la naturaleza, consideramos importante promover el respeto y la tolerancia.

Se deben tratar dignamente a todas las personas, por lo que nadie deberá ser utilizado, engañado, ni tratado como medio para el logro de fines particulares o de grupo.

### **4. Responsabilidad**

Una persona íntegra es aquella que cumple responsablemente con los compromisos contraídos. Es fundamental desarrollar a plenitud las funciones que nos corresponden, en un ambiente de colaboración, sin obstaculizar el desempeño de los demás.

Cumplir con calidad y puntualmente con los compromisos adquiridos y las obligaciones propias de nuestra función, así como con nuestras obligaciones ciudadanas.

## **5. Libertad**

Valoramos la libertad personal como un elemento indispensable para el desarrollo autónomo de la propia personalidad, y, por tanto, consideramos que deben ser la conciencia personal y madurez moral del individuo -y no factores externos-, los que determinen su forma correcta de proceder. Sin embargo, reconocemos que esta libertad individual se debe ejercer dentro de un marco de respeto a la libertad y legítimos derechos de los demás.

## **6. Igualdad**

Reconocemos que todos somos iguales en dignidad y derechos, y por ende consideramos importante el trato equitativo en nuestras relaciones y actividades cotidianas.

Promover la imparcialidad de nuestras acciones dentro de la vida laboral y en el conjunto de la sociedad en que vivimos, sin favorecer los intereses particulares de alguna persona o grupo.

## **7. Solidaridad**

A partir de nuestra capacidad para reconocer la dignidad y derechos de todo ser humano, y de nuestra sensibilidad para ponernos en su lugar asumiendo su perspectiva, mostramos una actitud de apoyo a quienes nos necesiten, compartiendo con ellos, nuestro tiempo y nuestros recursos.

Manifestar nuestra solidaridad hacia las necesidades de las demás personas, ofreciendo nuestro apoyo desinteresado a quienes así lo requieran.

## **8. Actitud de Diálogo**

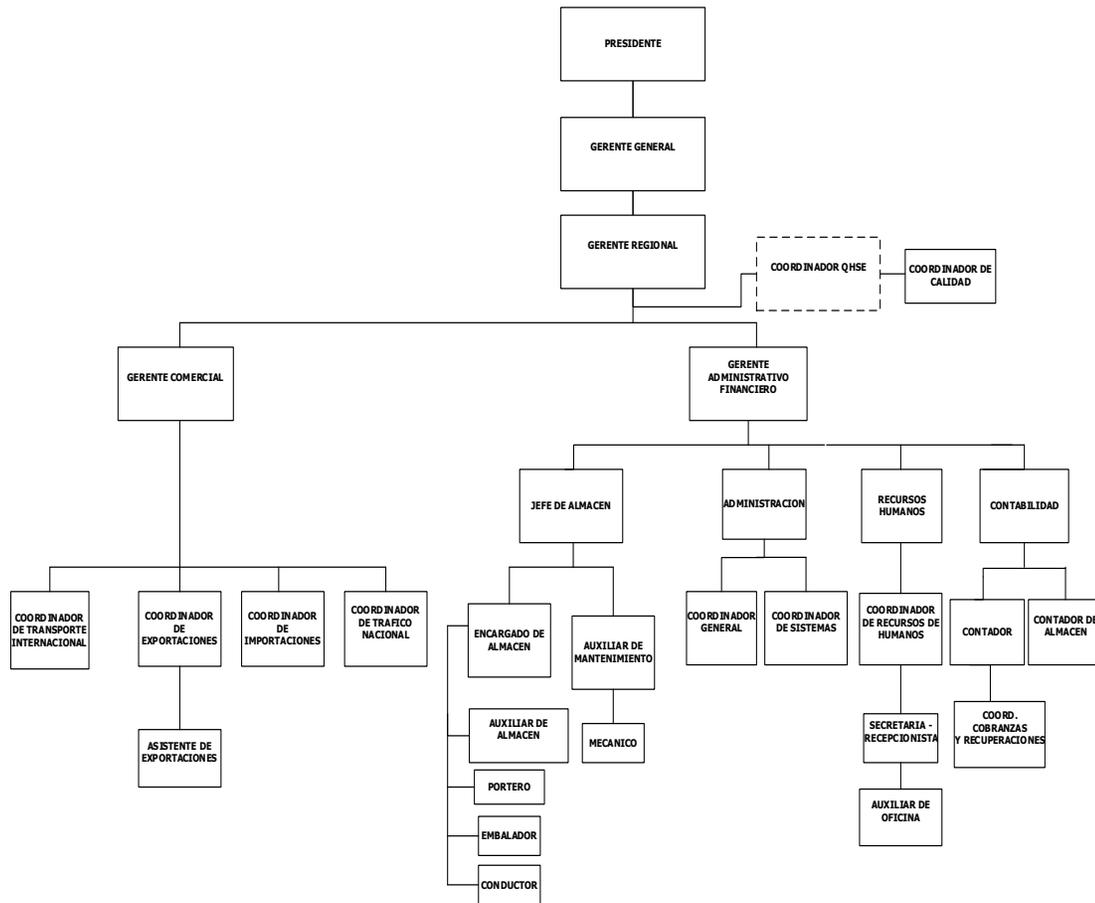
Reconocemos que el diálogo es necesario para convivir y crecer en armonía, compartiendo nuestros puntos de vista y escuchando los de los demás. Sólo a través del diálogo es posible lograr acuerdos, obtener soluciones justas y resolver conflictos. Mantener una comunicación abierta, clara y oportuna.

## Certificaciones

En el mes de diciembre de 2004 la empresa obtiene la certificación ISO 9001:2000; y en el mes de marzo de 2005, decide diferenciarse de la competencia implementando un Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001 – OHSAS 18001) posterior a esto en el año 2016 obtiene la certificación actualizada de la norma de calidad ISO 9001:2015 en todas sus operaciones a nivel Bolivia (Santa Cruz, La Paz, Cochabamba y Yacuiba).

## Organigrama

*Ilustración 1- Organigrama*



*Nota: La Ilustración muestra de la estructura organizacional en la empresa INBOLPACK SRL- Regional La Paz*

## 1.2 Identificación del problema

Desde los comienzos de la industria moderna siempre se practicó algún tipo de evaluación de desempeño. (Capuano, 2004). Hoy en día las evaluaciones de desempeño son consideradas herramientas esenciales para la identificación de competencias del personal, a través de ésta se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional. (Montoya, 2009).

El área de Recursos Humanos de la empresa Inbolpack S.R.L tiene establecidos los procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal, Inducciones Iniciales a personal nuevo, Capacitaciones y finalmente Evaluación de Desempeño que consiste en evaluar de manera anual a todos los trabajadores en general incluyendo todas las áreas y niveles jerárquicos de la compañía. La herramienta de evaluación utilizada por la compañía es ``Evaluación de 360°, “es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran”. (Pérez, 2015 párrafo tres).

Por otra parte, la comunicación que tenía la Coordinadora de Recursos Humanos con el personal, ayudó a que se evalúen e identifiquen diferentes factores que los trabajadores manifestaban respecto a la percepción que tenían sobre las evaluaciones de desempeño. Los trabajadores perciben a la evaluación como un método injusto que es asociado con el miedo a ser desvinculados por notas bajas, estas últimas, resultado de la evaluación.

Otra manifestación fue la falta de feedback por parte de sus líderes (personal de mando medio, y alta gerencia), otro factor importante que mencionaron fue el de realizar calificaciones altas para obtener la bonificación de un día libre, además se consideraba corto el tiempo que se les proporcionaba para la evaluación, por lo que conocer la percepción de los empleados respecto al proceso de evaluación resulta importante para descubrir la aceptación o rechazo por parte de ellos hacia la herramienta de evaluación que utiliza la empresa, todas estas manifestaciones son importantes para lograr el buen

funcionamiento del sistema de evaluación en el futuro, como también la alineación de objetivos corporativos por áreas como también esto genera tomar acción para el involucramiento de los líderes de cada equipo en este proceso.

Según Uribe (2005) como se citó en Serrano (2014) un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo.

Durante los años 2014 a 2017 se ha observado que los resultados obtenidos dentro de las evaluaciones de desempeño no reflejan la realidad que vive la empresa, es decir, trabajadores que tenían como resultado “bueno” o “muy bueno” tenían faltas como atrasos constantes, faltas injustificadas, alcoholismos positivos entre otros, este tipo de falencias afectan al cumplimiento de los objetivos corporativos que se tenían establecidos ya que al momento de mostrar resultados de estos, resaltaba este tipo de falencias e incongruencias como un factor importante para el no alcance de los objetivos de la compañía.

Se identificó que la aplicación de la evaluación de desempeño en gestiones anteriores no ha sido la adecuada, si bien se han tomado las evaluaciones a todos los trabajadores, no se han dado las recomendaciones correspondientes sobre factores que han sido obviados durante el proceso de evaluación, como la participación activa de los supervisores y jefes de áreas para que las evaluaciones no sean consideradas como una herramienta para la desvinculación del trabajador sino para mejora del área y del desarrollo laboral de cada miembro de su equipo, otro factor importante a considerar es el tiempo de aplicación para supervisores y jefes quienes tenían un número significativo de trabajadores a evaluar, esta situación generaba que los líderes en estos casos realicen evaluaciones en corto tiempo dejando de lado el análisis e importancia respectiva de cada evaluado y así omitir o evitar dar el feedback de los resultados, este último era ignorado en su totalidad y no existía ningún tipo de retroalimentación a sus trabajadores evaluados por parte de los supervisores ya sean de mando medio e incluso alta gerencia, solo se realizaba una rápida devolución de los resultados por parte del área de Recursos Humanos, la percepción de los líderes de área sobre las devoluciones e involucramiento al proceso referían a que esta función debía ser realizada netamente por la persona Encargada de Recursos Humanos, sin considerar

que la evaluación es una herramienta para la alineación y mejora de cada área de la empresa.

Por otro lado no se consideró a variables subjetivas que intervienen en el proceso de evaluación por parte de los evaluadores como ser el deseo de minimizar el conflicto, esto generaba puntuaciones generosas que no resalten demasiadas deficiencias y así evitar explicaciones o retroalimentación a los colaboradores respecto mejoras de su desempeño como también el evaluador recibir el feedback del evaluado, otro factor importante es el efecto memoria considerándose los recuerdos más recientes que el conjunto del desempeño durante el periodo de evaluación, estas variables llegaban a distorsionar la objetividad de la evaluación.

## **CAPÍTULO II DESARROLLO LABORAL**

### **2.1 Objetivos de la Intervención Laboral**

#### **Objetivo General**

- Describir la percepción que tienen los empleados frente a la evaluación de desempeño que se realiza anualmente en la empresa INBOLPACK SRL.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar los factores que afectan a la percepción que tienen los trabajadores sobre la evaluación de desempeño anual que aplica la empresa.
- Evaluar si los resultados que proporciona la evaluación de desempeño son de utilidad para todas las áreas de la empresa.
- Describir la importancia que tiene la evaluación de desempeño para el alcance de objetivos de la empresa.
- Examinar los resultados de las evaluaciones de desempeño de los últimos 3 años para realizar comparaciones sobre el proceso de la evaluación.
- Proponer Curso- Taller de Liderazgo en mandos medios y alta dirección, para desarrollar habilidades y promover mayor involucración de los líderes en el proceso de evaluación de desempeño anual de la empresa Inbolpack S.R.L.

## 2.2 Descripción de las funciones y tareas

La empresa INBOLPACK SRL, dentro de la descripción de puesto requerida para el Área de Recursos Humanos, se encuentra la contratación de una persona con estudios en Psicología

La función desde la psicología en la empresa contempla el diagnóstico, coordinación, intervención y gestión de estrategias que mejoren el comportamiento de las personas en el contexto laboral, contribuyendo a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.

Dentro de las funciones que se tenían designadas como Coordinadora de Recursos Humanos, se tenía a cargo los procesos de:

- **Proceso de Capacitación del Personal-**. Dentro de este proceso se establecía los canales para la identificación de necesidades de capacitación, planificación, ejecución, registro y evaluación de las mismas.
- **Proceso de Inducción Inicial-**. Este proceso estaba dirigido a todo el personal nuevo que ingrese a la empresa o a personal que haya sido transferido dentro de las principales actividades estaba la presentación general de la empresa (reseña histórica, rubro, políticas, reglamento interno etc.) realizar la presentación de su lugar de trabajo, presentación a sus compañeros de equipo, presentación de las instalaciones y equipos.
- **Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal-**. El proceso de reclutamiento y selección de personal se iniciaba una vez que se aperturaban vacantes o reemplazos a solicitud de Gerencia, era aplicable a todo el personal Autorizado, Intermedio y Base, se tomaban pruebas psicotécnicas para el reclutamiento y filtrado de candidatos para asegurar que el proceso sea acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo.
- **Proceso de Evaluación Periodo Prueba-**. Este proceso estaba destinado a los trabajadores nuevos que dentro los 89 días de prueba dentro la compañía, era sujeto a evaluación de su desempeño para ser ratificado o no en el cargo que ocupa.

- **Proceso de Evaluación de Desempeño-**. Este proceso consistía en la aplicación de la herramienta de medición de la competencia del personal, identificando a través de la misma necesidad de capacitación como motivar a los trabajadores con desempeño sobresaliente. Por otro lado, se desarrolló el cronograma de aplicación de las evaluaciones de desempeño, aplicación de las evaluaciones de desempeño, reforzamiento con el personal de la importancia para los equipos de trabajo de realizar una evaluación objetiva, mejorar la redacción de las consignas de las evaluaciones de manera que sean mucho más comprensibles, fortalecer el feedback dentro del proceso.

Además de estos procesos se tenía las tareas de resolución de conflictos o mediar situaciones de orden laboral como también determinar y mejorar el clima laboral, por lo que la comunicación fluida hizo que los temas de evaluación, clima, resolución de conflictos sean mejor abordados lo cual ayudó a identificar las dudas, quejas y vacíos que se tenían respecto a todos los procedimientos, pero específicamente se indagó con el personal sobre el proceso de Evaluación de Desempeño, donde se encontraron puntos críticos y de mejora para todo el proceso, entre estos podemos mencionar la falta de feedback de parte de sus líderes, miedo a ser desvinculados por notas bajas dentro de la evaluación, realizar evaluaciones altas para tener la bonificación de un día libre, explicar que no comprenden en su totalidad las consignas de las evaluaciones.

### **Diagnóstico de Percepción**

En base a lo descrito y con la autorización del área Gerencial de la empresa se inició con el diagnóstico de la percepción de los trabajadores hacia el método de la evaluación de desempeño, por medio de encuentros coordinados con los colaboradores se realizaron entrevistas semiestructuradas en el lapso de 3 meses, para dicho diagnóstico se consideraron todas las áreas de la empresa, se entrevistó de manera individual a 45 trabajadores incluyendo mandos medios y mandos gerenciales.

Como menciona Melissa Bacigalupi “Una entrevista semiestructurada se usa comúnmente en la investigación cualitativa, ya que proporciona la estructura del protocolo de la entrevista, pero también proporciona flexibilidad para que los participantes de la

investigación elaboren los puntos de cada pregunta que tienen sentido para ellos, lo que impulsa la conversación aún más profundamente.” (Bacigalupi 2017)

El proceso de la entrevista fue flexible con una duración entre treinta minutos a máximo una hora lo que se buscaba con el uso de esta herramienta era recolectar diferentes tipos de datos y profundizar en los diferentes factores y temas sobre la Evaluación de Desempeño, este tipo de entrevista proporciona la libertad de expresar sus puntos de vista en sus propios términos a cada entrevistado.

Por otra parte, si bien se tenían preguntas estructuradas que todos los participantes respondieron, también por la característica del tipo de entrevista que se utilizó se realizaron preguntas que surgieron de manera espontánea durante la entrevista.

Estas entrevistas ayudaron a realizar el diagnóstico de la percepción, como menciona Yontef quien describe al diagnóstico en la Psicoterapia Gestáltica como el “proceso de prestar respetuosa atención a quien es la persona como individuo único y en relación con aquellas características compartidas con otros individuos...Discriminamos acerca de los patrones generales, qué tipo de persona es el paciente, cuáles son los problemas y potenciales más importantes, cuál será el curso del tratamiento, qué enfoques posiblemente funcionen, signos de peligro... Nuestra opción es diagnosticar de una manera bien pensada, con total darse cuenta”(Yontef 1995 como se citó en Perandones 2013)

Debido a lo anterior, no es extraño que obviemos la realidad, muchas veces sin conocer qué elementos intervinieron para interpretarla y darle un significado propio. Al presentarse este fenómeno, damos por hecho que nuestra realidad y percepción son lo mismo, sin embargo, en el contexto empresarial, será hasta que la estabilidad laboral se vea vulnerada que nos detendremos a analizar si nuestra percepción nos está dando una imagen verdaderamente clara de la realidad.

Cabe resaltar que este diagnóstico se dio en un contexto empresarial, que es diferente a un contexto clínico e incluso educativo, debido a que las empresas se rigen por normas de Legislación Laboral Nacional, entre estas se encuentra la prohibición de uso de cámaras dentro de la empresa como también el uso de grabadoras dentro de las instalaciones, por

lo que esto género que no se puedan grabar las entrevistas además de considerar que los trabajadores ya habían manifestado la susceptibilidad del mal uso de la Evaluación de Desempeño, con este fin se decidió no grabar las entrevistas y solo tomar notas para obtener mayor riqueza informativa y también dar tranquilidad al entrevistado.

## **2.3 Resultados Alcanzados**

### **Características de los trabajadores**

Dentro de las características de los participantes de las entrevistas semiestructuradas, el número de trabajadores fue de 45, de los cuales 6 eran mujeres y 39 varones, todos los participantes por lo menos contaban con un mínimo de un año de antigüedad en la empresa. Así mismo dentro de los 45 entrevistados, 11 pertenecían a mandos medio y alta gerencia y 34 pertenecían al nivel operativo

### **Descripción de la percepción que tienen los trabajadores sobre la evaluación de desempeño**

Según Ulric Neisser, psicólogo americano y uno de los fundadores de la Psicología Cognitiva, la percepción es un proceso activo-constructivo, siendo ésta el lugar de encuentro de la cognición y la realidad. En la Psicología moderna es un flujo constante que permite la interacción con el entorno. (Martínez, 2001 p.120)

La percepción laboral es un tema muy importante a considerar dentro de las empresas. Ésta hace referencia a todas las sensaciones que tiene cada empleado en su entorno laboral, las cuales pueden ser positivas, negativas o neutrales, y puede ser un factor que influye directamente en los resultados de la organización. (Redacción Recursos Humanos TV, 2019).

Toda organización está conformada de personas que interactúan bajo un objetivo común, y cada persona tiene sus propias formas de recibir la información que se genere en su ambiente o exterior. Cada persona utiliza la percepción como herramienta para seleccionar información que le proporciona continuamente el entorno, dicha percepción ayuda a alimentar la construcción de un modelo mental que tiene una estructura particular que se activa a la hora de la toma de decisiones.

La mayoría de las situaciones en que interactúa una persona, son escenarios complejos que los sentidos humanos no están en capacidad de capturar en su totalidad; debido a que las personas que actúan en dichas situaciones o escenarios difieren en las observaciones porque cada persona ve o entiende cosas diferentes.

Específicamente, sobre el método de evaluación de desempeño se puede entender o hacer interpretaciones diferentes de un mismo proceso (fenómeno), y el resultado de esta diferencia es un comportamiento o conductas también distintas.

El sistema de percepción es alterado por elementos como: mecanismos de formación de la percepción, información, experiencia u otros factores externos; y, específicamente, las percepciones en la organización son alteradas por factores externos tales como: presión de grupo, rol, tipo de trabajo en la organización, recompensas, grupos de referencia, (Litterer, 1991 como se citó en Mendoza, 2009 p. 13).

Dentro de la empresa se presentan 3 tipos de niveles que se clasifican según una jerarquía de autoridad y tareas: Nivel Operativo, Nivel mandos medios, Nivel Gerencial, de esto tres niveles se obtuvo diferentes resultados sobre la percepción del método de la evaluación de Desempeño, por lo que podemos detallar:

### **Nivel Operativo**

Al recopilar la información proporcionada por las entrevistas, se encontró que el 94% de los trabajadores del nivel operativo perciben sobre el método de evaluación de desempeño de la empresa:

- 1) La evaluación de Desempeño es un método injusto que puede ser mal utilizado para la desvinculación del colaborador, debido a que se sienten juzgados en relación a cómo se realiza a su trabajo.
- 2) Los resultados con mayor puntaje obtienen un día libre, por lo que las calificaciones entre compañeros están regidas por esta apreciación.
- 3) Es mucho el tiempo empleado para realizar las evaluaciones, por lo que muchas veces por el cansancio que demanda realizar la evaluación, se califica con notas altas sin hacer el análisis y evaluación correspondiente a la persona.

- 4) Es una herramienta que solamente es comprendida por mandos medios y alta gerencia, debido a la redacción de las preguntas, pues resulta ser difícil de comprender.
- 5) No encuentran relación con el alcance de objetivos de área, pues desconocen los objetivos de área que se tienen establecidos.

El otro 6% restante durante las entrevistas manifestó su incomodidad con la entrevista, por lo que manifestaron el deseo de abandonar la entrevista.

### **Nivel de mandos medios y alta gerencia**

El 100% del personal de mando medio y alta gerencia, manifestó que la percepción que se tiene del método de evaluación de desempeño es:

- 1) El tiempo de evaluación es muy corto, debido a que muchos evaluadores tienen entre 5 hasta 15 colaboradores que evaluar, eso implica que realizan muchas evaluaciones con mayor rapidez dejando de lado la objetividad y el tiempo necesario de análisis que requiere cada evaluación.
- 2) La aplicación de esta dinámica puede provocar desventajas respecto a la relación con los miembros de su equipo pues el proceso lo viven como una situación incómoda y tensa porque no se sienten a gusto evaluando a otros.
- 3) Consideran el tiempo de evaluación como un tiempo de inactividad de sus equipos y de los mismos evaluadores que según indican resulta en pérdida de productividad.

### **Identificación de los factores que afectan a la percepción de los trabajadores**

Como resultado de las entrevistas realizadas, se identificaron los siguientes factores que afectan a la percepción de los trabajadores sobre el método de evaluación de desempeño de la empresa:

## **Planificación de la Evaluación de Desempeño**

La evaluación de Desempeño que realiza la empresa es la de 360° como menciona Cardona (2020) la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño, lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados y la propia autoevaluación. Por esto, es de gran utilidad para el área de gestión del talento humano de las organizaciones, ya que permite evaluar de forma consistente a los trabajadores desde todos los ángulos de la estructura empresarial, promoviendo instancias de cooperación en los equipos de trabajo para mejorar el desempeño y la satisfacción, disminuyendo el absentismo laboral.

En este sentido, el uso de la evaluación 360° fomenta que se tome en cuenta el punto de vista de todos, de manera que las valoraciones, tanto de jefes como de trabajadores, sirvan para replantear acciones y procesos para un mejor desempeño.

Finalmente, sobre las ventajas que brinda la evaluación 360°, se destaca que permite a los directivos definir el tipo de capacitaciones necesarias para mejorar las falencias de los trabajadores según las diferentes áreas.

En la estrategia de capacitaciones se deben conectar los resultados de la evaluación 360° con los valores e intereses de los trabajadores, para que así se contribuya efectivamente a la transformación del entorno, estimulando un tipo de diálogo en el que surjan alternativas de cambio para el mejoramiento. (Montoya 2009, citado en Cardona 2020)

La planificación del proceso de evaluación de desempeño es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados, una vez que todo esto se ha especificado se está en condiciones de comenzar con la implementación del sistema que la empresa ha diseñado, por lo que dentro de la Planificación de la Evaluación se encontraron varios puntos que deben ser considerados como factores que afectan a la percepción de los trabajadores sobre el proceso de Evaluación de desempeño de la empresa, podemos mencionar:

## Periodicidad adecuada de la evaluación de Desempeño

Posterior a la planificación se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello (en función de lo planificado), establecer el periodo de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, (cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente).

En el caso de la empresa Inbolpack S.R.L, el proceso de Evaluación de Desempeño se da de manera anual y abarca desde el 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, con un mínimo de 6 meses de antigüedad laboral al 31 de diciembre de cada año.

Detallamos el Cronograma emitido de manera Nacional que cada gestión se manejaba para dar inicio al proceso de Evaluación:

*Tabla 1- Cronograma de Evaluación de Desempeño*

 <b>INBOLPACK S.R.L. CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Tiempo Estimado</b>
1	Difusión del Procedimiento y Formulario de Evaluación de Desempeño	Todo el personal	1 día (Inicio mes de Marzo)
2	Evaluación de Desempeño	Todo el personal	1 semana( Dentro del mes de marzo)
3	Procesamiento de Formularios de Evaluación de Desempeño	Recursos Humanos	2 días (Dentro del mes de marzo)
4	Comunicación al Personal de los Resultados de la Evaluación de Desempeño	Todo el personal	Ultima Semana de Marzo
5	Premiación a los funcionarios Destacados	Personal que corresponda	Primera Semana de Abril

*Nota: La tabla muestra el cronograma utilizado para la evaluación de desempeño*

Como podemos observar el Cronograma de Evaluación de Desempeño está dividido por etapas, en el caso de la Etapa 1 que está a cargo de la Difusión del Procedimiento y Formulario de Evaluación de Desempeño podemos observar que el tiempo estimado es de un día, dirigido para todo el personal.

Dentro del diagnóstico de la percepción de los trabajadores uno de los factores más importantes que se detectó fue el tiempo de aplicación de todo el proceso de Evaluación,

es decir el tiempo de difusión para un proceso tan importante no es el adecuado considerando que son 45 trabajadores de diferentes áreas y que muchas veces a nivel operativo no se podría contar con la participación de todos, pues se tienen diferentes horarios e incluso diferentes lugares de trabajo ya que el Almacén donde se encuentran todos los trabajadores operativos se encuentra ubicado en la ciudad del Alto y la oficinas Administrativas en la Ciudad de La Paz, incluso se tenía choferes de comisión de viaje que no estaban en la ciudad, por lo que el tiempo estimado de una buena difusión debe ser por lo menos de una hora distribuida en la semana y no en un día para poder contar con la participación de todos los trabajadores y así estar abierto a las consultas y dudas que se tengan, este punto fue enriquecedor para el proceso pues se consideró para una siguiente planificación ampliar los tiempos de todas las Etapas del Cronograma de Evaluación de Desempeño.

Dentro de la Etapa 2 que es la Evaluación de Desempeño como tal, y que es la etapa fundamental y más importante de todo el proceso, se tiene planificado realizar la evaluación en una semana, este tiempo también es inconveniente para el proceso ya que no considera la cantidad de Evaluaciones que debe realizar cada persona, y más aún las personas que tienen que evaluar a equipos, a continuación, detallamos la distribución de evaluaciones por nivel que tiene la empresa:

Tabla 2- Evaluaciones por Nivel

 <b>EVALUACIONES POR NIVEL</b>		
Nivel	Evalua a	Evaluated por
Autorizado	Evaluacion al Jefe	Evaluacion del Jefe
	Evaluacion al Subordinado	Evaluacion del Comité
	Autoevaluacion	Evaluacion del Subordinado
Intermedio	Evaluacion al Jefe	Evaluacion del Jefe
	Autoevaluacion	Evaluacion del Comité
Personal Base	Evaluacion al Jefe	Evaluacion del Jefe
	Autoevaluacion	Evaluacion del Comité

Nota: Esta tabla muestra los niveles de evaluación utilizados por la empresa.

Como podemos observar en la tabla cada trabajador como mínimo debe realizar dos evaluaciones cada gestión, sin embargo no se considera que el personal autorizado que está a cargo de equipos tiene un número significativo de evaluaciones que realizar a sus subordinados, esto implica que una semana para realizar este proceso sea un tiempo corto y poco adecuado, para realizar una evaluación objetiva y lo más consciente posible, es por esto que muchas veces los líderes realizan las evaluaciones con el fin de cumplir el cronograma y no dan la importancia correspondiente a la evaluación en sí misma, por otro lado también se debe considerar que las Evaluaciones de Comité, son evaluaciones donde se extrae varios miembros de diferentes áreas para consolidar un grupo de evaluación para cada trabajador, esto implica que además de las evaluaciones programadas como personal autorizado también se adhieran las evaluaciones de comité en caso de ser miembro.

La etapa 3 de la Planificación del Proceso de evaluación de Desempeño, está dirigida netamente al Área de Recursos Humanos, ya que la tarea de procesar los diferentes formularios e todo el personal es de la Coordinadora de Recursos Humanos, el tiempo establecido para realizar este proceso es de dos días, donde no se considera factores importantes como el retraso de la entrega de formularios físicos del personal base, la recopilación de los diferentes niveles de evaluaciones, el tiempo para ingresar a sistema cada formulario y la emisión de los resultado de las evaluaciones, así como realizar la presentación para el personal de los resultados generales, por gestión y área para entrega a la Gerencia e iniciar con los planes de acción de acuerdo a estos resultados.

### **Feedback**

El término *feedback* proviene de la época de la Revolución Industrial y hace referencia a la energía que retornaba al punto de origen en un sistema mecánico. Y este fue el sentido del término, también aplicado a la electricidad o al sonido, hasta pasada la Segunda Guerra Mundial. Fue a mediados del siglo XX cuando comenzó a utilizarse en el ámbito de la evaluación el desempeño profesional para dar al empleado información correctiva o de mejora sobre su comportamiento. (Rodríguez del Tronco, 2017, p.28)

Como menciona María Luisa de Miguel Corrales (2015) “El feedback es una de las herramientas más productivas de las que dispone una organización. Es una pieza

fundamental en el liderazgo y la dirección de personas, en el aprendizaje organizativo, en la creación de confianza y engagement, en la mejora del desempeño, en el desarrollo del talento y en la creación de relaciones sólidas dentro de la organización.”

Dentro de la etapa 4 del cronograma de evaluación de desempeño de la empresa, encontramos que la comunicación de resultados de este proceso debe realizarse durante la última semana del mes de marzo.

La percepción que tiene los trabajadores al respecto y ha sido de gran impacto durante el diagnóstico de percepciones es que en esta etapa deben estar involucrados los jefes de área y sus superiores inmediatos, pues de quienes se espera que se tenga una devolución mucho más objetiva y oportuna es de los líderes de área quienes tienen mayor conocimiento de los logros, tareas e incluso habilidades y mejoras de cada miembro de su equipo, para así poder determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación.

Se identificó que los líderes de la empresa no perciben ningún beneficio en hacerlo ya que asumen que solo darían un feedback negativo y temen que el receptor se sienta herido, en consecuencia, podrían tener una mala reacción y esto podría poner en peligro la relación laboral que tienen y el desempeño.

Dentro del trabajo desarrollado se identificó que uno de los factores que afectan a la percepción de los trabajadores sobre el método de evaluación es la ausencia de Feedback por parte de los líderes (mandos medios y de alta gerencia) con sus equipos.

Por otro lado, no consideran que también se puede dar feedback positivo, de manera que se refuercen comportamientos, se felicite por los resultados obtenidos, e incluso fortalecer la motivación, con el fin de involucrar más a los trabajadores para el alcance de los objetivos de área establecidos.

Es fundamental para un colaborador recibir feedback no solo en la evaluación, si no de manera constante. Tiene que ser un proceso simple, cercano y práctico donde el objetivo principal es obtener retroalimentación de la jefatura hacia el colaborador y que tenga un

seguimiento constante y no solo una vez al año cuando se tengan los resultados del proceso de evaluación de desempeño de la empresa.

La ausencia de conocimiento en el 100% de los líderes respecto a técnicas de feedback también fue otro factor importante que causaba resistencia en los responsables de equipos, para que esta herramienta sea utilizada de manera habitual en la empresa.

Para que la retroalimentación o feedback funcione adecuadamente y tenga un impacto positivo se han de tomar algunos aspectos en cuenta, como:

1. Crear el espacio y el momento para dar y recibir el feedback.
2. Debemos ser claros y precisos: Ser descriptivos, no evaluativos.
3. Evitar ser paternalista
4. Evitar interferencias con los motivos, intenciones o sensaciones del receptor (no intentar adivinar lo que piensa el otro, sino más bien preguntarle por su situación).
5. Describir algo sobre lo que la persona realmente pueda actuar.

Una aspiración genuina para las Jefaturas es el llegar a ser líderes de los Equipos de Trabajo que les corresponde coordinar, para ello el desarrollar competencias que los faculte para ejercer como líderes resulta fundamental, dado que mediante las herramientas y estrategias que proporcione la empresa ayudará a solucionar problemas de desempeño y/o desarrollar las potencialidades hasta niveles óptimos, alineados con el Proceso de Evaluación del Desempeño.

### **Incentivos**

La última etapa dentro la planificación de la evaluación de Desempeño es la de otorgar una premiación a los funcionario destacados, este punto también fue un factor importante que influyó en la percepción que se tiene dentro del proceso de evaluación, pues se identificó por medio de la entrevista que la mayoría de los colaboradores se autocalifican de manera alta y también a sus superiores inmediatos con el fin de conseguir el beneficio de un día libre dentro del año, esta situación hace que las evaluaciones pierdan objetividad y sean motivadas a ser completadas solo por conseguir este beneficio.

Esta situación hace que la empresa se replantee el Plan de incentivos que se tiene, ya que el objetivo de los incentivos como indica Laura Ruiz, (2021) “Un incentivo se puede definir como todo aquello que impulsa a una persona a mejorar en ciertos aspectos o tareas.

También se puede considerar como un premio o un beneficio después de conseguir algo; es decir, es algo que motiva a la persona a hacer mejor o más rápido una determinada acción.

No todos los incentivos sirven de la misma forma para todos los trabajadores; es decir, que depende de para qué trabajador, un incentivo será eficaz y otro no. Así, mientras que un trabajador puede estar satisfecho con un aumento de sueldo o con un día libre como incentivo, otro lo estará con más días de vacaciones, un plan de carrera, capacitaciones, flexibilidad horaria, más beneficios sociales, etc.

### **Sesgo Cognitivo**

El concepto de sesgo cognitivo apareció por primera vez gracias a Daniel Kahneman en el año 1972, cuando se percató de la imposibilidad de las personas de razonar de forma intuitiva con magnitudes muy grandes. Se trata de distorsiones en la percepción de la realidad que después nublan el juicio. (Regader, 2021)

Los sesgos cognitivos (también llamados prejuicios cognitivos) son unos efectos psicológicos que causan una alteración en el procesamiento de la información captada por nuestros sentidos, lo que genera una distorsión, juicio errado, interpretación incoherente o ilógica sobre el fundamento de la información de que disponemos. (Regader, 2021)

Los sesgos cognitivos pueden influir en la forma en que se ve el mundo. Están determinados por implicaciones culturales, influencia social, motivaciones emocionales o éticas, atajos en el procesamiento de la información, o distorsiones en la recuperación de los recuerdos y la memoria, entre muchos otros. (Braininvestigations, 2020).

Dentro de las entrevistas que se realizaron para hacer el análisis del diagnóstico de la percepción de los trabajadores, se encontró un sesgo cognitivo por parte de los jefes y supervisores, relacionado a la memoria, específicamente al efecto de recencia es decir

evaluaban a sus equipos considerando los últimos recuerdos que tenían de los miembros de sus áreas.

Este tipo de sesgos influye en la toma de decisiones al momento de evaluar relacionada en gran parte con el efecto de la memoria que utiliza cada evaluador, pues muchas veces accede a estos recuerdos sin pensar. Cuando se trata de evaluaciones de desempeño, es muy importante evitarlos al máximo por las siguientes tres razones:

- Altera visiblemente los resultados finales
- Conduce a distorsionarlos, para mejor o peor
- Resta credibilidad y confianza al proceso

Los sesgos pueden conducir a la inflación o reducción de los resultados, desarrollo y cumplimiento de los trabajadores, lo que puede tener serias implicaciones en situaciones de alto impacto para la empresa como la contratación, la asignación de bonos o incrementos, reubicaciones o despidos.

Esta es también una de las causas por las que la percepción sobre el método de evaluación de desempeño se ve afectada, pues se percibe poco creíble la medición.

### **Efecto de Recencia**

Según Alan David Baddeley (1934), psicólogo británico y gran investigador de la memoria, el efecto de recencia “es un término empleado para describir el recuerdo potenciado de los últimos ítems presentados “(Baddeley, 2003 como se citó en Ruiz, 2020). Así, dado que la información presentada de forma más reciente ocupa la “última posición” en la memoria a corto plazo, el oyente la recuerda más fácilmente. (Ruiz, 2020).

Los evaluadores al revisar el desempeño de un colaborador tienden a centrarse en el período de tiempo más reciente en lugar del período de tiempo total, se hace más dificultoso el recordar los diferentes aspectos positivos y negativos durante la gestión pues sucedieron en un periodo de tiempo largo, esto ha generado que al momento de evaluar y para evitar problemas y dar feedback negativo, evalúen de acuerdo a lo último recordado muchas veces omitiendo aspectos negativos de su desempeño.

## **Resultados de la Evaluación de Desempeño y su utilidad para la empresa**

Una de las fuentes más importantes que dio inicio a la presente memoria laboral fue recopilar los resultados de las Evaluaciones de Desempeño de las diferentes gestiones, se pudo evidenciar la incongruencia que existía entre resultados y la realidad que la empresa vivía, si bien en nuestro planteamiento del problema se mencionó varios factores que ayudaron a detectar la incoherencia entre resultados y realidad, podemos mencionar que los resultados que lanzaban las últimas gestiones no eran útiles para la toma de decisiones de la empresa, ya que el objetivo de la evaluación de desempeño es “medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa” (Finalidad y Objetivos de la Evaluación de Desempeño, 2017).

Un buen proceso de Evaluación de Desempeño no necesariamente implica que los resultados que lance sean altos y buenos, en cambio, la importancia de la herramienta es que lance resultados reales que muchas veces pueden ser bajos o no estar dentro de los resultados esperados para que se puedan utilizar los mismos y así establecer diferentes criterios y acciones como mejorar el proceso de cumplimiento de objetivos corporativos, detectar las necesidades y planificar la formación es decir la evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse, mejorar la comunicación interna, incluso nos proporciona datos sobre el clima laboral.

## **Beneficios para la empresa**

Podemos mencionar que a nivel empresa, los beneficios de un buen proceso de Evaluación de Desempeño, nos brindara:

1. Ofrecer beneficios para empleados basados en la competencia y el desempeño.
2. Evaluar las necesidades de capacitación y si los programas de capacitación han sido efectivos o no.
3. Programa de Plan de Carrera para los trabajadores.
4. Decidir sobre un incremento salarial.
5. Informar a los empleados cuál es su posición en lo que respecta a su desempeño y ayudarlos con críticas constructivas y alinearlos a los objetivos corporativos.

6. Mejorar la comunicación con los colaboradores sobre todo el diálogo entre el superior y el subordinado.

Inicialmente se recopilaron los resultados de las Evaluaciones de Desempeño de las gestiones desde el año 2008 hasta el año 2016, considerando el análisis de los últimos 3 años, se detalla en la siguiente tabla.

### **Beneficios para el jefe**

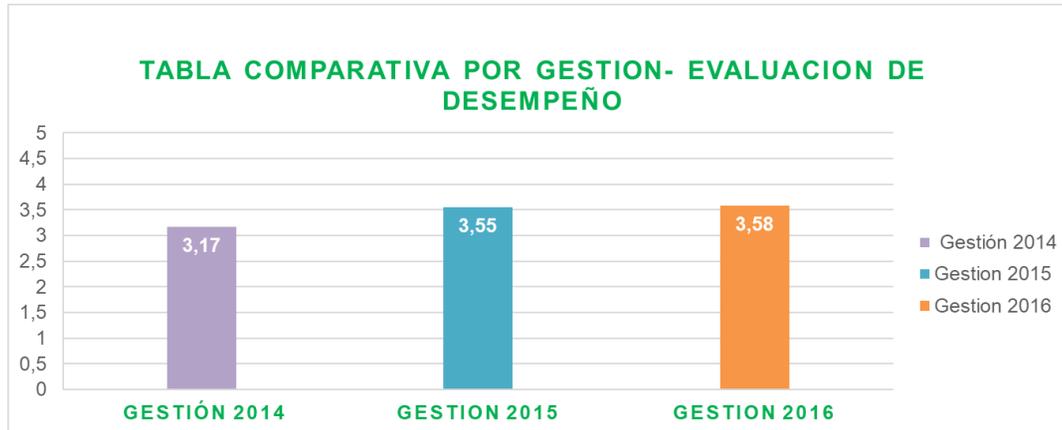
Con una buena evaluación, se consigue mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores; para ello, se establecen medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los empleados, fomentando la comunicación en la organización para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

### **Beneficios para el trabajador**

Gracias a la evaluación, el trabajador conocerá los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores. También consigue dar a conocer cuáles son las expectativas del superior acerca de su desempeño (sus fortalezas y debilidades), así como ser conocedor de las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, plan de carrera, evaluación de la escala salarial) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por cuenta propia)

## Comparación de los resultados de las evaluaciones de desempeño por gestión

Tabla 3- Tabla Comparativa por Gestión- Evaluación de Desempeño



*Nota: Esta tabla muestra las comparaciones de resultados de la evaluación de Desempeño entre gestiones*

En la gráfica de barras podemos comparar los resultados de los últimos tres años de la evaluación de desempeño, los resultados demuestran que no existe una gran variabilidad entre cada gestión y existe una tendencia de aumento, sin embargo, estos datos no reflejan la realidad que tiene la empresa en relación a la percepción de los trabajadores.

La herramienta utilizada para la medición es denominada por la empresa como “Evaluación de 360°” la autoría de esta herramienta pertenece a la empresa Inbolpack S.R.L, en este caso la adaptación fue realizada por el Área de Recursos Humanos a nivel Nacional que se encuentra en la ciudad de Santa Cruz, tomando como referencia a la autora Martha Alles, con la creación de esta herramienta el año 2005, y siendo adaptada por la empresa en los últimos años a partir del 2013.

Existen diferentes métodos de evaluación de Desempeño, entre estas clasificaciones Alles (2005) menciona “Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto”

En el caso de la empresa se consideró el Método de Corrección Ascendente donde “La herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo, de A a D o de 1 a 4 o de 4 a 10, cualquiera de ellas, y prevé opciones intermedias o puntuación decimal para aumentar la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior.” (Alles, 2005)

Las evaluaciones de desempeño son calificadas de 1 al 5, siendo 1 la ponderación mínima y 5 la ponderación más alta.

Esta tabla es utilizada como indicador para la planificación y objetivos corporativos de la empresa, sin embargo, durante los últimos 3 años no se notaron cambios significativos dentro de los procesos y cambios planteados, pues los resultados están dentro de los resultados esperados por la empresa y aparentemente los planes de acción y objetivos planteados eran los correctos.

A continuación, detallamos el cuadro que se maneja por niveles de evaluación, donde se establece una valoración diferencial de los factores a evaluar.

*Ilustración 2- Cuadro de Ponderaciones*

 <b>NIVELES DE EVALUACION</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Ponderacion</b>	<b>Descripcion</b>
1. Insatisfactorio	1	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple y está por debajo de lo esperado con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de accion y compromiso de mejora.
2. Regular	2	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple parcialmente y está por debajo de lo esperado con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
3. Bueno	3	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple solo con lo exigido, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
4. Muy Bueno	4	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
5. Excelente	5	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

*Nota: Muestra del Cuadro de Ponderaciones de la Evaluación de Desempeño utilizado por la empresa.*

Esta jerarquización es de gran importancia pues define su en qué nivel se encuentran los trabajadores y que acciones se deberían tomar en caso de tener un resultado insatisfactorio.

**Propuesta de Taller de Liderazgo**

En las empresas el grado de éxito depende del involucramiento que tienen las personas en los niveles y en las responsabilidades que a cada uno les compete, por lo que el liderazgo juega un rol muy importante para el alcance de los objetivos y en este caso específico el papel del líder será fundamental para mejorar el proceso de evaluación de desempeño.

Todas las empresas poseen un elemento esencial y común: las personas, dada la importancia de este particular elemento es importante señalar la participación activa de

los trabajadores dentro de los procesos, estrategias y objetivos de una empresa, con mayor atención en el personal que esté a cargo de equipos.

Ante este panorama es importante el papel que juega el liderazgo en la dirección, ya que al ser una cualidad la podemos definir como: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Uno de los factores más influyentes sobre el resultado de la percepción de los trabajadores sobre el método de la evaluación de desempeño de la empresa, fue la falta de feedback por parte de supervisores y jefes en general, este elemento está totalmente relacionado con el liderazgo que tiene la empresa, el cual no fue trabajado durante los últimos 3 años como indica la Gerencia.

Por este motivo es importante que la empresa se haga responsable de la formación de habilidades de liderazgo, ya que por más que una persona esté motivada para asumir el reto, si no cuenta con las herramientas necesarias difícilmente podrá lograr cumplir los objetivos esperados.

El desarrollo de las habilidades de liderazgo estará relacionado a los resultados que se esperan dentro de la empresa, y en el caso de la evaluación de desempeño, esta será una herramienta útil para poder desarrollar estas destrezas y así convertir a los colaboradores a su cargo en un auténtico equipo y ayudar a cada miembro a llegar a su máximo nivel de logro ya que muchas veces un líder no puede elegir a todos los miembros de su equipo por lo que debe contar con la capacidad de poder formar un equipo al cual delegar responsabilidades, utilizar las cualidades de cada miembro para poder conducir y utilizar las cualidades y sinergias de cada persona de su área para que la empresa alcance de objetivos planteados y rentabilidad.

Pero para lograrlo el líder tiene que contar con la formación necesaria para explotar sus propias habilidades, trabajar en sus áreas de oportunidad de mejora y establecer el rumbo con una visión de futuro que ayudará a que los trabajadores no se sientan juzgados sino se sientan parte de un proceso que tiene el fin de alinear objetivos como equipo, detectar mejoras de área, entre otros.

Por este motivo es que se propuso a la empresa el desarrollo de un taller de liderazgo con el objetivo de fortalecer las habilidades y destrezas del personal de mandos medios y gerenciales por medio del uso de herramientas útiles para este fin.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico de percepción de los trabajadores sobre el método de evaluación de desempeño de la empresa, se trabajará un taller donde se fortalezcan áreas y habilidades de resolución de conflictos, herramientas para dar el adecuado feedback, planes de motivación e incentivos con el fin de alinear los objetivos corporativos como también generar mayor involucramiento a todas las áreas con este proceso para que sea considerado como una herramienta no solo para el área de Recursos Humanos sino también para todas las áreas de la empresa.

La propuesta del Taller consta de 3 sesiones, divididas de la siguiente manera:

### **Taller de Liderazgo-Primera Sesión**

#### **Primera Parte- Conceptos de Liderazgo**

La primera parte de esta sesión está enfocada a la reflexión sobre el liderazgo, donde el participante se preguntará y responderá al finalizar la primera sesión ¿Qué tipo de líder es? ¿Qué tipo de Líder quiero ser? ¿Qué necesito para alcanzar a ser el líder que quiero?

Esta primera parte se desarrollará inicialmente con la exposición de conceptos generales sobre liderazgo, tipos de liderazgo e importancia del liderazgo, con el fin de alinear el concepto para todos los participantes y mitigar dudas y consultas sobre este tema.

#### **Desarrollo de la Dinámica**

**Nombre de la Dinámica:** “Construyendo al Líder”

**Objetivo:** Esta dinámica tendrá el objetivo de fortalecer los conceptos básicos de liderazgo y su importancia por medio de la identificación de características y habilidades que consideran que debe reunir un líder.

**Duración:** 1 hora

**Materiales:** Papelógrafos, bolígrafos y post it.

**Pasos a seguir:**

1. Se divide al grupo en tres subgrupos que tengan, como mínimo, cuatro integrantes. Si los grupos quedan desequilibrados, se determina que todos tengan el mismo número de componentes y el resto, queden) como observador(es).
2. Cada grupo recibe un nombre y los materiales.
3. El facilitador explica que cada grupo debe crear su propio líder, dibujando en el papelógrafo la figura de su líder y escribir las características y habilidades que consideren necesarias en el post it para luego pegar en el papelógrafo
4. Cada grupo elige un representante que exponga las características al resto de los compañeros.
5. El facilitador del grupo debe evidenciar las diferencias y semejanzas que existen entre los grupos.
6. Los portavoces lo presentan al resto del grupo.
7. En este punto, el facilitador promueve que exista consenso entre grupos.
8. Los integrantes de los grupos, deberán limar asperezas y dejar atrás sus diferencias y definir el perfil de líder que es aceptado por todos los participantes. Contarán con 30 minutos.
9. Finalmente se elige un portavoz de todo el grupo y el portavoz expondrá: a). Un perfil de liderazgo aceptado por todos. b). Listado de las características y habilidades que debe tener el líder y como llegaron a que sea aceptado y consensuado por todos los miembros del grupo.
10. El facilitador lleva a la reflexión durante la última etapa, haciendo énfasis en quienes se identifican con ciertas características y quienes consideran que deben trabajar para conseguir características mencionadas

### **Segunda Parte- Inteligencia Emocional**

La segunda parte está enfocada a trabajar sobre la Inteligencia Emocional desarrollando la habilidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las demás personas y la capacidad para regularlas esta segunda parte está enfocada a conocer por medio de la exposición de diapositivas tópicos sobre cómo las emociones determinan la conducta propia y la conducta de los equipos para que cuando se logre la gestión de emociones se consiga mejorar los procesos de comunicación dentro la empresa.

Se trabajará el efecto Pigmalión por medio de la dinámica “tus vales” que como menciona Rodríguez (2019) la esencia del efecto Pigmalión, consiste en cómo las altas expectativas de alguien en relación a otra persona dan como resultado un alto rendimiento en esta última, o en cómo unas expectativas bajas influyen en el otro de manera negativa, afectando a su rendimiento para dar pie a la segunda sesión donde se trabajara motivación de equipos, trabajo en equipo e incentivos.

### **Desarrollo de la Dinámica**

**Nombre de la Dinámica:** “Tu vales”

**Objetivo:** Demostrar el efecto Pigmalión.

**Duración:** Alrededor de media hora.

**Materiales:** bolígrafos, diez monedas y una cartulina con un círculo pintado en medio.

#### **Pasos a seguir:**

1. El facilitador pedirá dos voluntarios quienes deberán abandonar la sala mientras se explica la dinámica al resto del grupo.
2. Se divide el grupo en dos subgrupos. El grupo 1 debe animar y motivar al primer voluntario, al segundo voluntario lo tratarán de manera indiferente. El grupo 2 ha de actuar de una manera neutra ante el primer voluntario y desanimar al segundo.
3. Entra el primer voluntario y se le pide que lance las monedas intentando que éstas entren en el círculo de la cartulina que se encuentra a unos 2 metros de distancia.
4. Se repite con el segundo voluntario.
5. Reflexión sobre el resultado y cómo se han sentido los voluntarios. El dinamizador introduce el efecto Pigmalión y se debate.

Detallamos en la siguiente tabla la conformación y diseño de la primera sesión:

Tabla 4- Taller de Liderazgo-Primera Sesión

		TALLER DE LIDERAZGO			
Diseño Metodológico					
Primera Sesión			Duración: 3 horas		
Hora	Contenidos	Metodología	Tiempo	Materiales	Objetivo
8:30 AM	*Inicio del Taller *Orientaciones Generales	*Bienvenida *Registro de Asistencia	15 Minutos	Hojas para Registro y Bolígrafo	Inaugurar el Taller de Liderazgo en la empresa dirigido a los trabajadores de rangos medios y gerencia
8:45 AM	*Concepto e Importancia del liderazgo *Definición de liderazgo *Importancia de liderazgo	*Capacitación sobre conceptos de Liderazgo *Dinámica construyendo al Líder	1 hora	Diapositivas Papelógrafo Post It	Dar a conocer a los participantes sobre los conceptos Básicos de Liderazgo y su importancia
9:45 AM	Refrigerio		15 minutos	Refrigerio	
10:00 AM	*Inteligencia Emocional y Liderazgo *Gestión de emociones	*Capacitación sobre Inteligencia Emocional Dinámica Tu vales	1 hora	Diapositivas 2 Cartulinas Grandes Monedas	Demstrar el efecto Pígalión que consiste en cómo la creencia de una persona sobre lo que es capaz de hacer otra persona influye en el rendimiento de esta segunda.
11:00 AM	Reflexiones de la Primera sesión	Preguntas Guiadas	30 minutos	Ninguno	Reforzar el conocimiento adquirido durante la primera sesión
11:30 AM	<b>CIERRE</b>				

Nota: Esta tabla muestra la estructura de la primera sesión del Taller de Liderazgo

## **Taller de Liderazgo- Segunda Sesión**

El taller estará dividido en dos partes:

### **Primera Parte – Trabajo en Equipo**

En esta parte del taller se busca conceptualizar sobre la importancia del trabajo en equipo por medio de la exposición de los conceptos en diapositivas haciendo un análisis de las diferencias que hay entre un equipo y un grupo así conocer las ventajas que supone trabajar en equipo.

En esta parte de la sesión el participante se preguntará y responderá ¿Qué es un equipo? ¿Qué caracteriza a un equipo? ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo?

En esta Segunda sesión se trabajarán dos dinámicas para fortalecer el conocimiento de trabajo en equipo.

### **Desarrollo de la Dinámica**

**Nombre de la Dinámica:** “Aterrizando Aviones”

**Objetivo:** Reforzar habilidades de trabajo en equipo

**Duración:** Alrededor de media hora.

**Materiales:** Hojas Blancas del mismo tamaño u hojas recicladas

#### **Pasos a seguir:**

1. El facilitador comunica en qué consiste la dinámica: construir aviones de papel y lograr que aterricen en una pequeña pista de aterrizaje de papel o cartón situada en el centro de la habitación. Estos artefactos deberán ser lanzados desde un lugar específico señalado a este efecto.
2. Dividir el grupo en subgrupos.
3. Encargar a cada pequeño grupo el elegir a un líder para dirigir la actividad.

4. Proporcionar 20 minutos para que cada grupo haga un diseño de avión y confeccione un número determinado unidades en función del volumen de integrantes de la dinámica, todos los aviones deben ser idénticos.
5. Durante el proceso de construcción de aviones el facilitador puede sacar a miembros de cada equipo para que este se adapte a las nuevas condiciones.
6. Terminado el tiempo de construcción, llega la hora de lanzar a volar los aviones. Cada equipo dispondrá de 5 minutos para ello.
7. Cuantos más aviones entren en la pista de aterrizaje, más puntos se acumulan.
8. Al terminar la actividad es momento de dar comienzo a la discusión donde se preguntará a los participantes sobre la dinámica.

### **Desarrollo de la Dinámica**

**Nombre de la Dinámica:** “Globo Aerostático”

**Objetivo:** Reforzar habilidades de trabajo en equipo y toma de decisiones

**Duración:** Alrededor de media hora.

**Materiales:** Ninguno

### **Pasos a seguir:**

1. El facilitador expondrá al grupo una situación problemática y los participantes deberán debatir hasta llegar a un acuerdo. A cada participante se le asigna un rol. La situación a debatir es la siguiente: " Un meteorito cae en el océano Atlántico creando una ola gigante que deja sumergidos todos los continentes del planeta. Por suerte, tú y otras cinco personas se encuentran en este momento sobrevolando el Parque Nacional Iguazú en un globo aerostático. Después de unas horas, el globo comienza a perder aire, pero ven una isla donde bajar. El mar está repleto de tiburones hambrientos y la única forma que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes."
2. La coordinadora distribuirá a cada uno un rol asignado:
  - a. Sacerdote
  - b. Periodista de prensa

- c. Asesor político
  - d. Docente de escuela primaria
  - e. Enfermera
  - f. Funcionaria del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
3. El grupo deberá debatir y convencer a otros participantes para que abandonen el globo.

Con esta dinámica pretendemos analizar los roles que se asumen en el debate y cómo influyen en la comunicación, el proceso de la toma de decisiones en el grupo, evaluar la capacidad de cooperación en el grupo, así como observar procesos de liderazgo y capacidad de iniciativa. Pero lo más importante es que trabajamos la marca personal

### **Segunda Parte - Motivación**

El éxito de una empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación laboral de sus trabajadores. Y es que los trabajadores son el verdadero motor del negocio y los que, finalmente, harán que la empresa triunfe o fracase. Por este motivo es importante hacer parte de los objetivos a los trabajadores y velar por que se sientan cómodos con el fin de mejorar los procesos de Recursos Humanos.

Esta segunda parte ayudará a que los participantes adquieran conocimiento sobre la motivación y cómo motivar a su equipo, por otro lado, también aprenderán sobre los incentivos que existen, que no solamente son económicos o externos sino también que existen incentivos no económicos e internos. Toda organización está compuesta por personas. Son estos equipos de trabajo los que hacen que todo sea posible. Por ello, se convierten en el bien más preciado de la compañía. La gestión de personas es de las cosas más difíciles de llevar por parte de jefes, supervisores y líderes de equipos es por esto que se debe fortalecer el conocimiento de las ventajas que se tiene cuando se trabaja en equipo, pero por sobre todo motivar a tu equipo de trabajo.

. La motivación laboral influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores. Algo que, en cierto modo, resulta muy lógico. Es decir, cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación. Esto, a su vez, favorece que quiera llegar a sus objetivos y cumplir con una

estrategia de la que se siente parte activa por lo que la motivación laboral es algo que va más allá de los programas de incentivos para empleados

Las expectativas del empleado respecto de la compañía y el cargo que desempeña también son importantes. Si las tiene, repercutirá positivamente en la entidad, mientras que, si carece de ellas, todo lo contrario.

Por otro lado, el uso de las dinámicas cada vez es más utilizado en las empresas. Se trata de actividades y juegos sencillos de realizar que no precisan de infraestructuras especiales ni materiales caros. La intención siempre es motivar laboralmente a los trabajadores, y las dinámicas de grupo, al igual que las retribuciones flexibles, son métodos efectivos.

### **Desarrollo de la Dinámica**

**Nombre de la Dinámica:** “Dinámica de Lazo”

**Objetivo:** Aumentar la motivación del grupo a través del trabajo en equipo.

Fomentar la cohesión del grupo.

**Duración:** Alrededor de media hora.

**Materiales:** una soga

#### **Pasos a seguir:**

1. Se crean dos grupos con el mismo número de participantes. Se les da la orden de que no pueden hablar a lo largo de la dinámica.
2. Una vez que ya estén divididos, se pone un lazo o cordel de un lado a otro de la habitación a la altura de la cintura de la persona más alta del grupo. Además, se marcará una línea por el suelo que no se podrá pisar.
3. Disponen de 30 minutos para pasar de un lado al otro del salón, pasando por encima del cordel y sin pisar la línea marcada en el suelo.
4. El equipo ganador será el que hayan pasado todos sus integrantes antes de un lado a otro y cumpliendo las normas. En caso de que hayan pasado los treinta minutos y ninguno haya acabado, gana el equipo que más miembros se encuentren al otro lado.

Tras la finalización, se realizará una reflexión en grupo para ver cómo se han sentido y qué obstáculos han tenido que superar para alcanzar el objetivo.

**Nombre de la Dinámica:** “Limitaciones Personales”

**Objetivo:** Recapacitar en los puntos débiles de cada uno.

Comprobar que todos tenemos limitaciones y que, realmente, no son tan graves.

**Duración:** Alrededor de media hora a 45 minutos.

**Materiales:** Papel y Bolígrafo

**Pasos a seguir:**

1. El facilitador del grupo pide que cada persona escriba en un papel tres limitaciones o puntos débiles de cada uno. No se pondrá el nombre en ese papel. Tras unos minutos, recoge todos los papeles.
2. Distribuye estos papeles de manera aleatoria de manera que cada persona, haya recibido uno.
3. Por orden, cada persona va leyendo los puntos débiles que aparecen en el papel como si fueran propios. Además, pueden exagerarlos. A la vez que los dice, comenta qué estrategias puede usar para corregirlos o cómo podría mejorarlos.

Con esta dinámica, se ofrecerán puntos de vista nuevos sobre problemas que nos afectan de manera personal. Además, se repara en que todos tenemos defectos.

Detallamos en la siguiente tabla la conformación y diseño de la segunda sesión:

Tabla 5- Taller de Liderazgo- Segunda Sesión

 <b>TALLER DE LIDERAZGO</b>					
<b>Diseño Metodologico</b>					
<b>Segunda Sesion</b>			<b>Duracion: 4 horas</b>		
<b>Hora</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Materiales</b>	<b>Objetivo</b>
8:00 AM	*Inicio del Taller *Orientaciones Generales	*Bienvenida *Registro de Asistencia	15 Minutos	Hojas para Registro y Boligrafo	Inaugurar la segunda sesion del Taller de Liderazgo en la empresa dirigido a los trabajadores de rangos medios y gerencia
8:15 AM	*Concepto de Equipo *Diferencia entre equipo y grupo *Ventajas y desventajas del trabajo en equipo *Reflexion sobre las dinamicas	*Capacitacion sobre conceptos de Trabajo en Equipo * Dinamica aterrizando aviones *Dinamica el Globo aerostatico	2 horas	Diapositivas Hojas en blanco recicladas scoch	Dar a conocer a los participantes sobre los conceptos de trabajo en equipo. Fortalecer el conocimiento de trabajo en equipo por medio de dinamicas
10:15 AM	Refrigerio		15 minutos	Refrigerio	
10:30 AM	*Motivacion ¿Qué es? *Motivar a mi equipo *Incentivos	*Capacitacion sobre Motivacion e Incentivos *Dinamica el Lazo *Dinamica Limitaciones Personales	1 hora	Diapositivas Hojas de Papel Boligrafos Cuerda	Fortalecer el conocimiento sobre la motivacion y su uso para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.
11:30 AM	Reflexiones de la Segunda sesion	Preguntas Guiadas	30 minutos	Ninguno	Reforzar el conocimiento adquirido durante la sesion
12:00 PM	<b>CIERRE</b>				

*Nota: Esta tabla muestra la estructura de la segunda sesión del Taller de Liderazgo*

## **Taller de Liderazgo- Tercera Sesión**

El taller estará dividido en dos partes:

### **Primera Parte- Comunicación Efectiva**

En la actualidad, lo que diferencia a una empresa de otra es la capacidad para coordinar acciones y crear, generar nuevas realidades a través de las conversaciones, y esto se logra básicamente a través del lenguaje. Esta sesión facilita herramientas que capaciten al mando intermedio / directivo para lograr una comunicación efectiva al servicio del crecimiento y desarrollo del equipo.

**Nombre de la Dinámica:** “El extraterrestre”

**Objetivo:** Fortalecer el conocimiento de comunicación y hacer consciente que el mensaje que se transmite puede ser interpretado de manera diferente

**Duración:** Alrededor de media hora a 45 minutos.

**Materiales:** Papel y Bolígrafo, pan, mantequilla y cuchillo

### **Pasos a seguir:**

1. Dividir el grupo en subgrupos
2. El facilitador del grupo se presenta frente a los grupos como un extraterrestre indicando que todo para él es nuevo y desconoce las costumbres, y conductas de los seres humanos, por lo que pide ayuda a los grupos para que hagan una receta de cómo preparar un pan con mantequilla.
3. El facilitador distribuye papeles a cada grupo para que hagan la receta.
4. Una vez que los grupos tienen la receta deben indicar al extraterrestre como preparar paso a paso el sándwich.
5. El extraterrestre realizará las indicaciones de manera textual.

Con esta dinámica, se desarrollan habilidades de comunicación descriptivas e instructivas, y así encontrar maneras creativas de comunicarse a pesar de las barreras para comprender que ninguna comunicación funciona exactamente igual una y otra vez, y se requiere creatividad para asegurar que la comunicación sea efectiva cada vez.

## **Segunda Parte- Feedback**

El feedback hace referencia a la retroalimentación entre empleados, es decir, la facilidad para intercambiar información entre los empleados y los directivos de la organización.

Las herramientas para feedback empresarial se utilizan para conocer qué hace felices a los trabajadores y para hacerlos sentir escuchados. La forma en la que se comunica las fortalezas o debilidades del trabajador es clave para ayudarle a potenciar su talento. La información o el feedback que brindan los trabajadores es muy útil para mejorar determinados procesos, validar información y, sobre todo, tomar mejores decisiones sobre diferentes aspectos de la marcha de una empresa.

En esta tercera sesión se busca proporcionar herramientas para el uso del feedback a los líderes de la empresa.

**Nombre de la Técnica:** “Sándwich”

**Objetivo:** Conseguir expresar sentimientos, necesidades, sin herir ni dañar al interlocutor, y a su vez, minimizar el “miedo” al rechazo por expresar aquello.

Las tres capas de la técnica sándwich:

### **Primera capa**

- 1. Mensaje positivo:** la técnica sándwich comienza con un mensaje positivo vamos a empatizar con la persona a la que se va a dirigir, se debe poner en el lugar del otro, hacerle entender que su opinión, situación y razones son comprendidas. En este primer paso el objetivo es lograr que la persona adopte una predisposición positiva a la escucha, suavizar el momento.

Ejemplo primer paso: “Comprendo que hoy has tenido un mal día, y siento que las cosas no han salido como esperabas en tu trabajo”.

- 2. Negativa o desacuerdo:** esta capa es quizá la más compleja, pero no imposible en este momento vamos a transmitir el mensaje que queremos hacer llegar de forma concisa y clara.

Ejemplo segundo paso: “Sin embargo, no me gusta como hoy me has hablado, no considero que sean las formas correctas, te pido, por favor, que me hables en un

tono más respetuoso”. Mensaje positivo: el mensaje que por último transmites tiene dos funciones: el que tú salgas librado y quedes bien, y que la otra persona encuentre solución a lo que a ti te ha planteado.

**3. Mensaje positivo:** Finalizamos expresando un mensaje positivo, con palabras de ánimo y confianza.

Ejemplo tercer paso: “Sé que lo vas a tener en cuenta y tratarás de que no se repita, confío en ti, estoy aquí para ayudarte a sobrellevar este momento, hablarnos con respeto fortalece nuestra relación”.

Para que la técnica funcione, aplicar las tres capas es fundamental es importante preparar el discurso con un lenguaje que resuene y haga sentir cómodo al emisor como al receptor.

**Nombre de la Dinámica:** “Juego de Rol”

**Objetivo:** Aplicar la técnica Sándwich

**Duración:** Alrededor de media hora a 45 minutos.

**Materiales:** Papel y Bolígrafo

**Pasos a seguir:**

1. El facilitador explica el tema, identificando los personajes, la situación y la escena o escenas que se representarán.
2. El facilitador pide voluntarios para la representación la escena se elige a 3 parejas. Cada pareja representará por separado la misma situación.
3. Cada uno de los actores (3 en el rol de jefes y 3 en el rol de trabajadores), escriben en un papel las características psicológicas, habilidades sociales y características personales de su personaje. Cuando todos han definido estas características, intercambian con su pareja el rol, junto con el documento donde definieron sus características.
4. Una vez conocido por cada uno de los actores el papel que van a representar, estos deben poner por escrito los objetivos que persiguen en cuanto a horario de trabajo y salario.
  - Estos objetivos se dan a conocer al público, pero no al resto de actores.

- Los actores se sitúan en un estrado ante el resto de compañeros.

### **Dramatización:**

1. Los actores se sitúan en escena, junto a una mesa de despacho. A uno y otro lado se sientan el jefe y el empleado.
2. El resto de actores que todavía no han realizado su presentación no pueden asistir a los otros compañeros, permanecerán en el pasillo o en una sala anexa mientras dura la representación.
3. Cada uno de los actores argumenta en función de su rol y sus objetivos.
4. Es necesario que al final de la representación se llegue a una de las siguientes soluciones.
  - Acuerdo entre ambos (alguno de ellos puede haber logrado sus objetivos o bien los dos realizan alguna renuncia que les permiten pactar una solución).
  - Desacuerdo final, el trabajador pierde su empleo y el jefe pierde a su empleado, en ambas situaciones con las consecuencias consabidas por ambos y que pueden formar parte del objeto de la discusión.
5. El grupo toma nota de cada una de las actitudes y argumentos de los actores, y analiza cuál es su estrategia en la consecución de los objetivos que se ha marcado.

La forma de plantear el juego de rol es muy dinámica, ya que hace partícipes en todo momento a todo el equipo.

- Al realizar por triplicado la exposición se presentan situaciones nuevas en cada una de ellas que no se podrían descubrir con una sola representación.

- La nueva representación, una vez obtenidas las conclusiones, nos sirve para que los participantes aprendan a aplicar los conocimientos adquiridos sobre la técnica sándwich.

Detallamos en la siguiente tabla la conformación y diseño de la tercera sesión:

Tabla 6- Taller de Liderazgo-Tercera Sesión

 <b>TALLER DE LIDERAZGO</b>					
<b>Diseño Metodológico</b>					
<b>Tercera Sesión</b>			<b>Duración: 4 horas</b>		
<b>Hora</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Materiales</b>	<b>Objetivo</b>
8:00 AM	*Inicio del Taller *Orientaciones Generales	*Bienvenida *Registro de Asistencia	15 Mnutos	Hojas para Registro y Bolígrafo	Inaugurar la tercera segunda sesión del Taller de Liderazgo en la empresa dirigido a los trabajadores de rangos medios y gerencia
8:15 AM	*Conceptos Generales de Comunicación Eficaz *Herramientas para una Comunicación Eficaz *Reflexion sobre las dinamica	*Capacitacion sobre conceptos y herramientas de Comunicación Eficaz * Dinamica : El extraterrestre	1 hora y 30 minutos	Diapositivas Hojas en blanco Pan Cuchillo Mantequilla	Dar a conocer a los participantes sobre los conceptos de comunicación efectiva Fortalecer el conocimiento de comunicacion por medio de dinamicas
9:45 AM	Refrigerio		15 minutos	Refrigerio	
10:00 AM	*Feedback ¿Qué es? *Importancia del Feedback *Como dar Feedback	*Capacitacion sobre conceptos de feedback *Uso de la tecnica Sandwich *Juego de Roles (Uso de herramientas de feedback)	1 hora y 30 minutos	Diapositivas	Fortalecer el conocimiento sobre el feedback y su uso para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo. Practicar la tecnica Sandwich por medio de juegos de rol
11:30 AM	Reflexiones de la Tercera sesion	Preguntas Guiadas	30 minutos	Ninguno	Reforzar el conocimiento adquirido durante la sesion
12:00 PM	<b>CIERRE</b>				

*Nota: Esta tabla muestra la estructura de la tercera sesión del Taller de Liderazgo*

## **2.4 Lecciones aprendidas y buenas prácticas**

### **Lecciones Aprendidas**

La evaluación de desempeño es una herramienta muy importante dentro de cualquier organización, en el caso de la Empresa Inbolpack SRL fue llevada a cabo sin la importancia que correspondía, no era considerada una herramienta imprescindible para el desarrollo y evolución de la empresa que permita detectar las fuerzas y debilidades de su equipo de trabajo y así potencializar el talento humano por medio de la identificación y modificación de factores del comportamiento humano que influyen en el trabajo y su impacto en la eficiencia empresarial.

Es importante que el proceso de evaluación de desempeño esté planeado a detalle, que se le dé el seguimiento correspondiente de acuerdo a tiempos establecidos dentro de la gestión y sobre todo se mejore continuamente la herramienta de aplicación. Para poder lograr la mejora de una herramienta debemos tener resultados reales y esto se consigue por medio de evaluaciones honestas y no sesgadas.

Una de las lecciones más importantes que se observó en la presente memoria laboral es la importancia y la coherencia con que se debe manejar los resultados de una evaluación, es decir, verificar que efectivamente la herramienta cumpla su objetivo y pueda aportar a la empresa indicadores de mejora en los diferentes niveles y áreas. En este caso particular un foco de atención sería que tras 3 años consecutivos no encontramos cambios, ni opiniones de mejora, ni solicitudes de capacitaciones, ni reclamos por parte de los líderes y los trabajadores que sean plasmados en la evaluación de Desempeño, esto deberá levantar una alerta y llegar a cuestionar si ¿Realmente la empresa tiene un desempeño impecable durante los últimos 3 años? Básicamente esta pregunta ha sido la fuente para iniciar con el diagnóstico de la percepción de los trabajadores hacia la herramienta, pues a lo largo de las gestiones era evidente que el desempeño de varios trabajadores debía ser mejorado por medio de diferentes intervenciones desde el Área de Recursos Humanos hasta pasar por los jefes inmediatos (Liderazgo).

Otra lección aprendida es sobre la importancia de la observación y escucha activa que muchas veces es omitida por jefes y alta gerencia hacia los trabajadores operativos, la retroalimentación es importante de ambas partes no solo de parte del jefe. Es importante el enfoque y formación psicológica para este tipo de casos, pues a los psicólogos nos entrenan para ver qué pasa en el contexto y manejarnos dentro de ese contexto, para movernos en diferentes ambientes con gente distinta entendiendo que es lo que el otro necesita, el ser un observador participante se puede tener mucho más alcance a la información de diferentes problemas que suscitan en la empresa.

### **Buenas Prácticas**

Para realizar el diagnóstico de la percepción se utilizó entrevistas semiestructuradas, esta herramienta ayudó a recabar información y datos relevantes por la flexibilidad que tiene la entrevista se obtuvo información más profunda que no se tenía identificada, no solo referente a las evaluaciones de desempeño, sino también sobre Clima Laboral y procesos que están bajo responsabilidad de Recursos Humanos, esta información será útil para la mejora de esta área y las intervenciones, propuestas y procesos que influyen en su desarrollo a futuro.

Realizar el diagnóstico de la percepción de los trabajadores fue el punto inicial para determinar sobre qué aspectos se deben trabajar para mejorar la percepción del método de evaluación de desempeño de los trabajadores, el diagnóstico ayudó a identificar varios factores que influyen en los resultados de las evaluaciones las cuales no reflejaban la realidad que se veía y que manifestaban los trabajadores.

A partir de lo expuesto, podemos concluir que la evaluación no debe ser tomada a la ligera, ya que en última instancia se convierte en uno de los instrumentos más necesarios para la vida de las organizaciones. Por lo tanto, se debe garantizar que su realización sea planificada, ejecutada con una metodología clara y por personal capacitado, analizada con detenimiento, y sus resultados socializados dentro de una estrategia de mejoramiento.

Para darle mayor credibilidad al método de evaluación de desempeño de la empresa se ha considerado trabajar sobre los resultados lanzados por el diagnóstico de la percepción, una

de las acciones más relevantes que se realizaron fue proponer un taller de liderazgo dirigido a personal de mando medio y gerencial en la empresa, dentro de esta propuesta se trabajarán varios factores identificados en el diagnóstico de la percepción, como conceptos y herramientas para el desarrollo de habilidades de Liderazgo.

El taller de liderazgo está dividido en 3 sesiones, cada sesión cuenta con dos partes, es importante recalcar que este taller ha sido pensado para trabajar y mejorar la percepción de los trabajadores, sin embargo, no solo se mejorará la percepción sino también ayudará a potencializar competencias y fortalecer habilidades que impactan no solo en el proceso de evaluación de desempeño sino también de clima laboral.

La propuesta del Taller de liderazgo está enfocada en dar capacitaciones a los líderes con el fin de mejorar factores importantes y relevantes como el feedback y la comunicación entre colaboradores de diferentes niveles de posición dentro la empresa, el propósito de la tercera sesión del taller es que los líderes aprendan a desarrollar conversaciones complejas con sus equipos como también solucionar conflictos comunicacionales que se presenten en el transcurso de sus funciones para que sus colaboradores trabajen enfocados a los objetivos de área y desarrollen todo su potencial.

## **CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL**

### **3.1 Aprendizaje Laboral**

La psicología organizacional confluye con las demás áreas de la organización y se caracteriza por influir en los procesos que tienen que ver con las personas que la conforman. Es un área que tiene como objetivo el comportamiento humano dentro de las dinámicas institucionales. Tomando la organización como el espacio donde se construye y se le da identidad al psicólogo organizacional (Cantillo, Sanmartín & Perdomo, 2003, citado en Orozco, 2013).

El rol que juega un psicólogo dentro de una empresa, en los últimos años ha ido ganando fuerza y protagonismo, las organizaciones empresariales si bien tienen una finalidad económica, por sobre todo son organizaciones humanas, orgánicas y dinámicas y es acá donde la intervención de la psicología juega un papel importante, pues el análisis sobre los factores internos y externos que pueden afectar en el comportamiento de los miembros de una empresa pueden influir en el logro y alcance de los objetivos planteados.

Junto con el alcance de las metas de eficiencia y rentabilidad hay que convertir a la empresa en un espacio de bienestar y de realización personal y profesional de las personas que en ella trabajan para lograr involucramiento y pertenencia en todos los procesos, objetivos y tareas que se tienen establecidas.

Dentro de los aprendizajes adquiridos y más importantes hallados por medio de la experiencia de trabajo con la empresa podemos indicar que:

El rol del psicólogo en una empresa debe ser mucho más objetivo y sistemático, de forma que las conclusiones o hallazgos que se obtengan se puedan medir para luego mejorar la productividad de la empresa, es decir que todo proceso que se instaure recorre no solo aprobaciones por parte de la administración, sino que deben ser demostrables y sustentados con datos.

Es necesario que la gestión del talento humano genere un ambiente de bienestar, cooperación, buena comunicación y un buen desempeño.

Para lograrlo, la evaluación resulta ser un instrumento eficaz si se orienta, no como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar y como un proceso beneficioso y saludable para el crecimiento personal y laboral.

La Evaluación de Desempeño es una herramienta utilizada en los últimos años en las empresas, la importancia de la buena aplicación y la buena percepción de esta herramienta por parte de los trabajadores genera:

Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados, es decir nos ayuda a identificar posibles oportunidades de mejora no solo en las áreas donde se encuentra cada colaborador trabajando sino la oportunidad de desarrollarse en otra área, otorgando a la compañía la reducción de gastos en procesos de nueva selección de personal y así mismo ofrecer a los empleados la oportunidad de mejorar no solo sus ingresos salariales sino también desarrollar competencias necesarias dentro la compañía.

Para fortalecer habilidades y potenciar las competencias de los trabajadores de manera efectiva es importante contar con un proceso ventajoso, transparente y creíble de las evaluaciones de desempeño en la empresa, además, incorporar las distintas herramientas de gestión de talento humano, estas últimas brindan múltiples beneficios tanto para los empleados como para la empresa ayudando a que la empresa cuente con trabajadores calificados para el puesto tomando en cuenta los planes de la empresa y los objetivos individuales de cada colaborador.

Así mismo la herramienta de Evaluación de Desempeño, nos proporciona la identificación de necesidades de capacitación dentro de cada equipo y área de la empresa, esto ayuda con la gestión del Plan Anual de capacitación de manera que los empleados sean capacitados de acuerdo a sus necesidades reales y no por imposición o una mirada mucho más alejada de la experiencia que viven.

Se debe realizar a la herramienta el seguimiento y mejoramiento continuo de manera que en el transcurso del tiempo se vaya actualizando a las necesidades y dinámica de la empresa, no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo

(retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos es considerada como actividad secundaria.

La evaluación del desempeño debe ayudar a orientar la gestión con pautas claras y previas de manera que las consignas sean lo más comprensibles para todos los trabajadores de cualquier nivel dentro de la empresa.

Por otro lado se debe considerar los tiempos que se manejan en las evaluaciones, no solo la periodicidad con que se realiza, en el caso de la empresa es anual se debe considerar al momento de realizar el cronograma la adaptación a los tiempos y necesidades de los evaluadores y evaluados, para que se les proporcione el espacio de evaluación necesario y así se enfoquen de manera objetiva durante el proceso de evaluación, y no se sientan presionados a dar simple cumplimiento del llenado de las evaluaciones sino su ejecución se considere como una herramienta necesaria para el alcance de objetivos de área y no solo un proceso instaurado por Recursos Humanos.

Se puede decir que dentro de los aprendizajes más importantes que se obtuvo en la intervención es comprender que las herramientas de evaluación de desempeño no solo nos ayudan a medir la evaluación de cada empleado sino también pueden ayudarnos a tomar acción sobre las situación que cada área en los diferentes niveles jerárquicos constituidos es decir de jefes a subordinados y de subordinados a jefes, apoyándonos de manera objetiva en los resultados que lanzan las mismas y poder planificar, modificar, implementar acciones, tareas o actividades que ayuden a la mejora de la empresa como también la mejora de la experiencia de trabajo de los empleados.

La sensibilización sobre el proceso de evaluación de Desempeño juega un papel importante pues se debe comunicar la importancia y el sentido de la evaluación de desempeño a toda la empresa como una instancia de mejora continua, que depende de todos los líderes y colaboradores, y no solo del área de Recursos Humanos, para mejorar el plan de carrera de las personas y que el propósito organizacional sea compartido.

Por otro lado, comprender que la retroalimentación no solo se da en un ámbito clínico dentro de la psicología, sino también se da en un ámbito empresarial y que es de suma importancia dentro de un proceso de evaluación realizar el feedback, pues es enriquecedor para ambas partes, evaluado y evaluador.

En base a los resultados del diagnóstico de la evaluación de Desempeño, se pudo realizar una propuesta formal a la Gerencia de la empresa, con el fin de mejorar y demostrar que esta herramienta es de gran utilidad, una vez sea bien aplicada, no solo será de beneficio para el Área de Recursos Humanos sino también para otras áreas de la empresa, pues se tendrá sustento objetivo y demostrable de los resultados y en base a este, poder:

- Definir las responsabilidades principales de cada puesto.
- Medir el nivel de competitividad de la organización.
- Dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas individuales de cada colaborador, que a su vez están alineadas a los objetivos de la empresa.
- Valorar el aporte de cada empleado, unidad de negocio o empleado a la empresa.
- Estimular el potencial de los empleados y perfeccionar sus habilidades.
- Detectar errores o necesidades en la gestión del capital humano.
- Fomentar la comunicación entre jefes y colaboradores, así como también la retroalimentación objetiva y de calidad.
- Las expectativas que la empresa tiene de cada uno de los trabajadores y el nivel de logro en relación a dichas expectativas.

En consecuencia, las competencias que se fortalecieron dentro de la intervención laboral fueron:

- Efectuar observación, entrevistas y aplicar encuestas y cuestionarios para diagnosticar diferentes procesos como ser en este caso la evaluación de Desempeño, como también clima y cultura organizacional para recomendar las acciones preventivas o correctivas que sean pertinentes.
- Al realizar un diagnóstico de la percepción a los trabajadores se desarrolla la capacidad de análisis, reconocimiento y evaluación sobre una situación real que

atraviesa la empresa. El fin de realizarlo es detectar problemas dentro del funcionamiento de la empresa para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas.

- Creación de propuestas para desarrollar y potencializar el talento humano dentro de la empresa para contribuir a las estrategias empresariales en pro del incremento de la productividad y la mejora del desarrollo organizacional, en este caso se realizó la propuesta del Taller de Liderazgo.
- Recomendar políticas y acciones para incentivar, compensar y remunerar al personal, así como asegurar su bienestar, seguridad y salud ocupacional, esto se pudo realizar en base a los resultados del diagnóstico de las percepciones.

Por último, la evaluación 360° dentro del ámbito organizacional procede a causar en los trabajadores un punto de partida a la comunicación asertiva entre sí, generando que la participación proactiva entre ellos sea hacia los comportamientos y la mejora de estos, con una colaboración en el desempeño de cada miembro que hace parte de un equipo como una cultura organizacional, en la cual se cambian algunos aspectos para la mejora continua.

### **3.2 Logros profesionales**

En un mundo globalizado, la productividad representa para las empresas uno de los desafíos más importantes por lo que es indispensable alcanzar estándares internacionales y no solo competir contra empresas del mismo rubro en el país.

En los últimos años la psicología ha ido ganando espacios en el rubro organizacional, debido a las intervenciones y aportes que realiza en los espacios laborales, tal es el caso de la presente memoria laboral que tuvo una intervención psicológica desde un enfoque organizacional dando resultados concretos para la toma de acciones y mejora de procedimientos en la Evaluación de Desempeño, ya que no necesariamente un buen resultado refleja la realidad que vive la empresa, y en este caso no temer a obtener resultados pocos favorables pues estos pueden ser bien utilizados para el desarrollo y fortalecimiento de competencias , no solo desde un punto de vista productivo sino desde la mirada de desarrollo del capital humano.

Como menciona Cohen (2015) “La tarea del psicólogo consiste, precisamente, en facilitar la generación de condiciones que motiven y hagan posible para cada uno de los integrantes de la empresa la mejor aportación profesional y personal.”, por este motivo el psicólogo empieza a ganar intervenciones en espacios laborales para que así la población en general, no solo asocie a la psicología como una ciencia enfocada a la clínica o educativa, sino también que se considere el aporte de la Psicología en empresas y rubros organizacionales, por medio de evidencias y acciones desarrollados en este campo.

Uno de los logros más importantes dentro de la empresa fue el impacto que generó el diagnóstico de la percepción de los trabajadores sobre el método de la evaluación de desempeño, esto generó que se replantee el método de aplicación de la herramienta, considerando los resultados del diagnóstico, se trabajó sobre la claridad de cada consigna de evaluación, sobre todo para el personal operativo.

Después de haber expuesto los resultados del diagnóstico de las percepciones de los colaboradores, la gerencia dio el visto bueno para modificar el método y aplicación de la herramienta con el fin de obtener resultados reales.

La propuesta de diseño de un taller de liderazgo para el personal de mandos medios y gerenciales fue producto del resultado del diagnóstico de las percepciones, este taller tenía el fin de fortalecer las habilidades de liderazgo de todos los supervisores y personal que tenían a cargo equipos, dotando de técnicas y herramientas a los participantes, con el fin de mejorar el involucramiento entre áreas en los diferentes procesos que se tiene en la empresa reconociendo las ventajas de compartir los puntos en común, honrando las diferencias como una riqueza y no como un obstáculo que los separe.

Como resultado de la intervención realizada la gerencia considero importante formalizar las responsabilidades a nivel de comunicación que se debe dar a cada líder de equipo, de esta manera empoderar a los jefes y supervisores respecto a la toma de decisiones en diferentes procesos, este logro fue gracias al factor identificado como “ falta de feedback”, gracias al diagnóstico realizado se incluyó dentro del Manual de funciones del personal de mandos medios y gerenciales de la empresa, como una función de puesto programar reuniones mensuales para dar feedback constante a cada equipo de trabajo, esto partiendo

desde la Gerencia General hasta las áreas operativas, se empezó a planificar reuniones mensuales por áreas y comités de dirección para comunicar el estado en el que se encuentra cada área a nivel operativo y administrativo para poder tomar acciones a tiempo.

El proceso de las entrevistas tomadas a los colaboradores ayudó a identificar elementos que no se consideraban en la empresa que no sólo aportarían a la mejora proceso de evaluación de desempeño y sino también a la mejora del clima organizacional, mejora de los procesos de Recursos Humanos, mejorar la relación y comunicación entre colaboradores y supervisores para poder alinearse a los objetivos corporativos y que la empresa adopte una postura más orgánica y dinámica en el trabajo.

Se dio una devolución rápida a todos los colaboradores de la empresa sobre los resultados del diagnóstico de percepción en las reuniones de seguridad que tenía la empresa, quienes manifestaron sentirse valorados, escuchados y que comprendieron que a la empresa le interesa utilizar la herramienta para beneficio del área y no como un método de desvinculación.

Lo resultados que se obtuvieron fueron un gran aporte para la mejora de los diferentes procesos del área de Recursos Humanos, que se fueron evidenciando a lo largo de la vida laboral en la empresa, se cambiaron y mejoraron procesos de capacitación y selección de personal, de manera que el impacto de este trabajo alcanzó no sólo un proceso del área sino dos procesos relevantes producto de estas mejoras, la gerencia vio por conveniente se realice un incremento salarial a mi persona por el trabajo y aportes realizados ya que manifestaron la mejora del Área de Recursos Humanos.

### **3.3 Límites y Dificultades**

Una de las dificultades iniciales fue el poder coordinar con las áreas operativas el proporcionar un espacio de tiempo con sus equipos y realizar las entrevistas semiestructuradas para el diagnóstico de la percepción, pues se debe considerar que la empresa está dedicada a la mudanza y esto hacía que la mayor parte del tiempo los colaboradores estén fuera de las instalaciones, es por esto que el proceso duró 3 meses donde la entrevistadora se adapta a los espacios libres que se tenía operativamente.

Al inicio de las entrevistas los trabajadores temían ser grabados, pues tenían la idea de que estas grabaciones podían ser utilizadas en su contra, es por esto que las entrevistas no fueron grabadas, para dar mayor seguridad a los entrevistados y que la comunicación sea mucho más fluida y generando confianza durante el proceso.

Es innegable que en las evaluaciones de desempeño siempre existirá cierto nivel de subjetividad ya que quien la lleva a cabo es un ser humano con opiniones y perspectivas particulares por lo que es importante tomar en cuenta que la opinión y la forma en que ha observado al evaluado es parte clave del proceso, sin embargo, lo importante es que a pesar de este factor el resultado sea justo tanto para la empresa como para el colaborador.

El error respecto a este tema es que la totalidad de la evaluación se realice en base a juicios personales que pueden ser percibidos por el trabajador como algo subjetivo lo que resultará en un resentimiento o disputa al considerarlo como algo personal.

Otra dificultad hallada fue el lugar donde se encuentran la mayoría de los mandos medios y gerenciales y el personal operativo, pues la empresa cuenta con dos oficinas, una oficina que es para los trabajadores del área administrativa (mandos medios y gerencial) que se encuentra en el centro de la ciudad de La Paz y las oficinas del área operativa que se encuentran en la ciudad del alto, esto resultó ser un limitante importante a la hora de tratar de mejorar las relaciones de comunicación entre personal operativo y supervisores.

## **CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL**

### **4.1 Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional**

Se debe considerar el rol de la tecnología en los últimos tiempos, la tecnología es uno de los factores de transformación y de mejora en cuanto a gestión del talento humano en las organizaciones es importante la inversión de la empresa en esta, de manera que los procesos de Recursos Humanos sean mucho más ágiles, en el caso de la evaluación de desempeño que realizaba la empresa se utilizan impresiones físicas para el área operativa, esto genera tiempos importantes a la hora de tabular y compilar la información de este proceso.

Otro planteamiento importante es trabajar técnicas de feedback para el personal operativo, en una primera instancia se trabajó con mandos medios y gerenciales dichas técnicas, pero queda pendiente el desarrollar habilidades de comunicación con el personal operativo por medio de talleres dirigidos al fortalecimiento de estas habilidades.

Otro punto importante es ver la evolución que se tuvo después de la intervención inicial en la empresa sobre el proceso de evaluación de desempeño, es decir, realizar nuevamente el diagnóstico de la percepción de los trabajadores, para poder medir la efectividad de la intervención.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, otra medición que puede ser implementada en la empresa es realizar mediciones periódicas del clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran y que incide directamente en el desempeño de la organización.

La planificación adecuada de las capacitaciones es de mucha importancia para cualquier empresa, es necesaria la intervención e interés de los líderes para lograr la mayor participación posible de sus colaboradores, ya que este proceso es de gran beneficio para fortalecer el desempeño de sus equipos y así lograr el alcance de objetivos planteados por áreas.

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda, por este motivo es de vital importancia darle mucha más importancia a este proceso, considerando que la capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa.

Otro punto importante es revisar los Manuales de función y perfiles profesionales de los cargos que se tiene en la empresa, esto con el objetivo de poner a disposición del personal estos documentos como una guía del trabajo, estos documentos aportan a la objetividad de la evaluación de desempeño, pues estará claro las funciones y competencias que cada colaborador debe desarrollar en el transcurso de las funciones asignadas.

## Referencias Bibliográficas

1. **CAPUANO**, Andrea María (2004), *Evaluación de Desempeño por Competencias*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>.
2. **ITURRALDE**, Julia Irine (2011), *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
3. **FERNÁNDEZ**, Marcos David (2009). *La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621776006.pdf>
4. **SERRANO**, Bill Jonathan (2014), Portalanza, Alexandra (2014), *“Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional”* Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>
5. **BACIGALUPI**, M. (06 de mayo de 2017) Entrevista *Psicológica*. Recuperado de <https://www.esalud.com/entrevista-psicologica/>
6. **PERANDONES**, R. (mayo de 2013), *El diagnóstico en la Psicoterapia Gestáltica* Recuperado de <https://opcionmedica.parentesisweb.com/articulos/el-diagn%C3%B3stico-en-la-psicoterapia-gest%C3%A1ltica>
7. **RODRÍGUEZ** del Tronco, Jane (2017), *Smart Feedback*. Recuperado de: [https://www.lideditorial.com/sites/default/files/dossier-smart-feedback\\_0.pdf](https://www.lideditorial.com/sites/default/files/dossier-smart-feedback_0.pdf)
8. **DE MIGUEL CORRALES**, María Luisa (2015), *El difícil arte de dar Feedback cuando no todo es positivo*. <http://aquavitacoaching.com/el-dificil-arte-de-dar-feedback-cuando-no-todo-es-positivo/>
9. **DAFT**, Richard, (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
10. *Finalidad y Objetivos de la Evaluación de Desempeño, 2017* Recuperado de: <https://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>
11. **MARTÍNEZ**, Pascual (2001) *Concepciones cognitivas del ser humano*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=792799>
12. *Percepción Laboral y su importancia dentro de las organizaciones, 2019* Recuperado de: <https://www.recursoshumanos.tv/2019/05/21/percepcion-laboral-y-su-importancia-dentro-de-las-organizaciones/#:~:text=La%20percepci%C3%B3n%20laboral%20es%20un,los%20resultados%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

13. **MENDOZA**, Liliana, (2009). *Estudio descriptivo del pensamiento empresarial: percepción directiva y operativa*. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3758/01248219-2009-59.pdf?sequence=1>
14. **RUIZ**, Laura (2021) *Incentivos: características, tipos y aplicación en el trabajo* Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/incentivos>
15. **RUIZ**, Laura (2020) *Efecto de recencia* Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/efecto-de-recencia/>
16. **REGADER**, Bertrand (2021) *Sesgos cognitivos: descubriendo un interesante efecto psicológico*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/sesgos-cognitivos-efecto-psicologico>
17. **BRAINVESTIGATIONS** (2020) *Qué es el sesgo cognitivo y por qué es importante en los negocios*. Recuperado de: <https://www.brainvestigations.com/neurociencia/sesgo-cognitivo-negocios/>
18. **OROZCO**, Edith (2013) *Rol del psicólogo en las organizaciones*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo PDF>.
19. **RODRÍGUEZ**, Eva María (2019) *El desconcertante efecto Pigmalión*. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/el-desconcertante-efecto-pigmalion/>
20. **CARDONA MORALES**, María Del Mar (2020) *Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12237/1913>.
21. **ALLES**, Martha Alicia (2005) “*Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*” - la ed. 2a reimp - Buenos Aires: Granica, 2005.
22. **COHEN**, José (2015) “*Aportaciones de la Psicología al ámbito laboral*” Recuperado de: <https://www.centroeleia.edu.mx/blog/aportaciones-de-la-psicologia-al-ambito-laboral/>

# **Anexos**

<b>Regional</b>		<b>Fecha Registro</b>	
<b>Nombre Empleado</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Ocupación</b>		<b>Area</b>	
<b>Responsable Evaluación</b>		<b>Puntaje</b>	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.
<b>Competencias Gerenciales</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que están a cargo de un área (Jefes y Coordinadores), que les permite gestionar la dirección del equipo de trabajo y el alcance de objetivos corporativos.
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
1. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.					
2. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.					
<b>Responsabilidad</b>					
3. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.					
4. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
5. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.					
6. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.					
7. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.					
<b>Respeto</b>					
8. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.					
9. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
10. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.					
11. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.					
<b>Comunicacion Eficaz</b>					
12. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.					

13. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.					
<b>Trabajo en Equipo</b>					
14. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
15. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
16. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>					
17. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
18. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
<b>Tolerancia a la presion en el Trabajo</b>					
19. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
20. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
<b>Sistema Integrado de Gestion</b>					
21. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
22. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcohotes, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
23. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
Competencias Gerenciales	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Direccion de Equipo de Trabajo</b>					
24. Organiza a su equipo de trabajo otorgandoles de forma clara y convincente las pautas a seguir para realizar el trabajo, asi cada uno pueda brindar un servicio de calidad.					
25. Coordina adecuadamente con su equipo de trabajo distribuyendo las actividades correspondientes para lograr los objetivos corporativos del área.					
<b>Empowerment (Delegar Autoridad y Responsabilidad)</b>					
26. Apoya y confía en la toma de decisiones y solucion de problemas de cada integrante de su equipo, fortaleciendo sus habilidades y capacidades, gestionando la autonomia y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.					
27. Comparte con su equipo de trabajo el éxito del logro de objetivos, y las consecuencias negativas que surgen del incumplimiento de metas determinadas.					

Liderazgo					
28. Influye positivamente en su equipo de trabajo y genera compromiso con los objetivos corporativos del área y de la organización.					
29. Incentiva el aprendizaje, asistiendo y autorizando la participación de su equipo de trabajo en capacitaciones externas e internas, haciendo el seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos en las funciones diarias.					
30. Realiza la respectiva retroalimentación con su equipo de trabajo sobre el desarrollo de sus tareas, reconociendo las fortalezas a seguir potenciando y, las oportunidades de mejora como lecciones aprendidas que generen el cambio.					
Toma de decisiones					
31. Analiza la información disponible e identifica la mejor propuesta, porque comprende rápidamente las oportunidades, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa.					
32. Responde consciente y positivamente ante las consecuencias de la decisión tomada.					
<b>Total por Competencia</b>					
Competencias Específicas	Frecuencia LP				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
Temple					
33. Actúa con firmeza y serenidad ante situaciones difíciles, llevando a cabo acciones que requieren compromiso y dedicación, sin afectar su nivel de desempeño.					
34. Afronta de forma activa y positiva los acontecimientos producidos y contraproducidos.					
Compromiso con la rentabilidad					
35. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.					
36. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.					
Flexibilidad y Adaptación					
37. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.					
Manejo de Crisis y Conflictos					
38. Identifica situaciones amenazantes para la organización que pueden causar crisis dentro de la empresa.					
39. Busca rápidamente soluciones a los problemas que surgen y los resuelve con éxito.					
40. Apoya positivamente a su equipo de trabajo para que puedan afrontar cualquier conflicto que amenace al buen desarrollo de sus actividades laborales.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Total de Puntajes</b>					

**Resumen de Evaluación**

Insatisfactorio		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
-----------------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

Fortalezas del Trabajador

Oportunidades de mejora del Trabajador

Comentarios del Jefe de Area / Evaluador



**Comentarios Evaluado**

---

Jefe de Area / Jefe de Comite

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo

Regional		Fecha Registro	
Nombre Empleado		Fecha de Ingreso	
Ocupación		Area	
Responsable Evaluación		Puntaje	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.
<b>Competencias Gerenciales</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que están a cargo de un área (Jefes y Coordinadores), que les permite gestionar la dirección del equipo de trabajo y el alcance de objetivos corporativos.
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
1. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.					
2. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.					
<b>Responsabilidad</b>					
3. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.					
4. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
5. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.					
6. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.					
7. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.					
<b>Respeto</b>					
8. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.					
9. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
10. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.					
11. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.					
<b>Comunicacion Eficaz</b>					
12. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.					

13. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.					
<b>Trabajo en Equipo</b>					
14. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
15. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
16. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>					
17. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
18. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
<b>Tolerancia a la presion en el Trabajo</b>					
19. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
20. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
<b>Sistema Integrado de Gestion</b>					
21. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
22. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcohotes, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
23. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
Competencias Gerenciales	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Direccion de Equipo de Trabajo</b>					
24. Organiza a su equipo de trabajo otorgandoles de forma clara y convincente las pautas a seguir para realizar el trabajo, asi cada uno pueda brindar un servicio de calidad.					
25. Coordina adecuadamente con su equipo de trabajo distribuyendo las actividades correspondientes para lograr los objetivos corporativos del área.					
<b>Empowerment (Delegar Autoridad y Responsabilidad)</b>					
26. Apoya y confía en la toma de decisiones y solucion de problemas de cada integrante de su equipo, fortaleciendo sus habilidades y capacidades, gestionando la autonomia y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.					
27. Comparte con su equipo de trabajo el éxito del logro de objetivos, y las consecuencias negativas que surgen del incumplimiento de metas determinadas.					

Liderazgo					
28. Influye positivamente en su equipo de trabajo y genera compromiso con los objetivos corporativos del área y de la organización.					
29. Incentiva el aprendizaje, asistiendo y autorizando la participación de su equipo de trabajo en capacitaciones externas e internas, haciendo el seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos en las funciones diarias.					
30. Realiza la respectiva retroalimentación con su equipo de trabajo sobre el desarrollo de sus tareas, reconociendo las fortalezas a seguir potenciando y, las oportunidades de mejora como lecciones aprendidas que generen el cambio.					
Toma de decisiones					
31. Analiza la información disponible e identifica la mejor propuesta, porque comprende rápidamente las oportunidades, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa.					
32. Responde consciente y positivamente ante las consecuencias de la decisión tomada.					
<b>Total por Competencia</b>					
Competencias Específicas	Frecuencia LP				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
Temple					
33. Actúa con firmeza y serenidad ante situaciones difíciles, llevando a cabo acciones que requieren compromiso y dedicación, sin afectar su nivel de desempeño.					
34. Afronta de forma activa y positiva los acontecimientos producidos y contraproducidos.					
Compromiso con la rentabilidad					
35. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.					
36. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.					
Flexibilidad y Adaptación					
37. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.					
Manejo de Crisis y Conflictos					
38. Identifica situaciones amenazantes para la organización que pueden causar crisis dentro de la empresa.					
39. Busca rápidamente soluciones a los problemas que surgen y los resuelve con éxito.					
40. Apoya positivamente a su equipo de trabajo para que puedan afrontar cualquier conflicto que amenace al buen desarrollo de sus actividades laborales.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Total de Puntajes</b>					

**Resumen de Evaluación**

Insatisfactorio		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
-----------------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

Fortalezas del Trabajador

Oportunidades de mejora del Trabajador

Comentarios del Jefe de Area / Evaluador



**Comentarios Evaluado**

---

Jefe de Area / Jefe de Comite

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo

Regional		Fecha Registro	
Nombre Empleado		Fecha de Ingreso	
Ocupación		Area	
Responsable Evaluación		Puntaje	
Auto Evaluacion		Evaluado Por	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.
<b>Competencias Gerenciales</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que están a cargo de un área (Jefes y Coordinadores), que les permite gestionar la dirección del equipo de trabajo y el alcance de objetivos corporativos.
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
Competencias Especificas	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Temple</b>					
1. Actúa con firmeza y serenidad ante situaciones difíciles, llevando a cabo acciones que requieren compromiso y dedicación, sin afectar su nivel de desempeño.					
2. Afronta de forma activa y positiva los acontecimientos producidos y contraproducidos.					
<b>Conocimiento de los Servicios (Aut-OP- A y B)</b>					
3. Identifica y comprende claramente los requerimientos del cliente.					
4. Conoce perfectamente los servicios que su área ofrece y evalúa adecuadamente la factibilidad (tiempo, espacio, recursos materiales, humanos y económicos) para realizarlos.					
<b>Conocimiento de los Servicios (Aut-OP-A)</b>					
5. Domina los procedimientos y procesos de los servicios que brinda su área y se mantiene informado sobre las oportunidades de trabajo que surgirán (proyectos, inversiones extranjeras o nacionales) y el accionar de la competencia con respecto a estas demandas del mercado.					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>					
6. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.					
<b>Total por Competencia</b>					
Competencias Gerenciales	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Dirección de Equipo de Trabajo</b>					
7. Organiza a su equipo de trabajo otorgandoles de forma clara y convincente las pautas a seguir para realizar el trabajo, así cada uno pueda brindar un servicio de calidad.					
8. Coordina adecuadamente con su equipo de trabajo distribuyendo las actividades correspondientes para lograr los objetivos corporativos del área.					
<b>Empowerment (Delegar Autoridad y Responsabilidad)</b>					
9. Apoya y confía en la toma de decisiones y solución de problemas de cada integrante de su equipo, fortaleciendo sus habilidades y capacidades, gestionando la autonomía y responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.					

10. Comparte con su equipo de trabajo el éxito del logro de objetivos, y las consecuencias negativas que surgen del incumplimiento de metas determinadas.					
<b>Liderazgo</b>					
11. Influye positivamente en su equipo de trabajo y genera compromiso con los objetivos corporativos del área y de la organización.					
12. Incentiva el aprendizaje, asistiendo y autorizando la participación de su equipo de trabajo en capacitaciones externas e internas, haciendo el seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos en las funciones diarias.					
13. Realiza la respectiva retroalimentación con su equipo de trabajo sobre el desarrollo de sus tareas, reconociendo las fortalezas a seguir potenciando y, las oportunidades de mejora como lecciones aprendidas que generen el cambio.					
<b>Toma de decisiones</b>					
14. Analiza la información disponible e identifica la mejor propuesta, porque comprende rápidamente las oportunidades, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa.					
15. Responde consciente y positivamente ante las consecuencias de la decisión tomada.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
16. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.					
17. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.					
<b>Responsabilidad</b>					
18. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.					
19. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
20. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.					
21. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.					
22. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.					
<b>Respeto</b>					
23. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.					
24. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
25. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.					
26. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.					
<b>Comunicación Eficaz</b>					
27. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.					
28. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.					
<b>Trabajo en Equipo</b>					

29. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
30. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
31. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					

**Capacidad de Organización y Planificación**

32. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
33. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					

**Tolerancia a la presion en el Trabajo**

34. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
35. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					

**Sistema Integrado de Gestion**

36. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
37. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcotest, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
38. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					

**Total por Competencia**

<b>Total de Puntajes</b>					
--------------------------	--	--	--	--	--

**Resumen de Evaluación**

Insatisfactorio		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
-----------------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

<b>Fortalezas del Trabajador</b>

<b>Oportunidades de mejora del Trabajador</b>

Comentarios del Jefe de Area / Evaluador

Comentarios Evaluado



---

Jefe de Area / Jefe de Comite

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo

<b>Regional</b>		<b>Fecha Registro</b>	
<b>Nombre Empleado</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Ocupación</b>		<b>Area</b>	
<b>Responsable Evaluación</b>		<b>Puntaje</b>	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Especificas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>					
<b>1. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.</b>					
<b>2. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.</b>					
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>					
<b>3. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.</b>					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
<b>4. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.</b>					
<b>5. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.</b>					
<b>Responsabilidad</b>					
<b>6. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.</b>					
<b>7. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.</b>					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
<b>8. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.</b>					
<b>9. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.</b>					
<b>10. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</b>					
<b>Respeto</b>					
<b>11. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.</b>					
<b>12. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).</b>					

Orientación al Cliente Interno y Externo					
13. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.					
14. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.					
Comunicación Eficaz					
15. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.					
16. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.					
Trabajo en Equipo					
17. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
18. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
19. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
Capacidad de Organización y Planificación					
20. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
21. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
Tolerancia a la presión en el Trabajo					
22. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
23. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
Sistema Integrado de Gestión					
24. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
25. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcohótest, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
26. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Total de Puntajes</b>					

**Resumen de Evaluación**

Insatisfactorio		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
-----------------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

Fortalezas del Trabajador

Oportunidades de mejora del Trabajador

**Comentarios del Jefe de Area / Evaluador**

**Comentarios Evaluado**

---

Jefe de Area / Jefe de Comite

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo

<b>Regional</b>		<b>Fecha Registro</b>	
<b>Nombre Empleado</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Ocupación</b>		<b>Area</b>	
<b>Responsable Evaluación</b>		<b>Puntaje</b>	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
<b>1. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.</b>					
<b>2. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.</b>					
<b>Responsabilidad</b>					
<b>3. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.</b>					
<b>4. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.</b>					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
<b>5. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.</b>					
<b>6. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.</b>					
<b>7. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</b>					
<b>Respeto</b>					
<b>8. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.</b>					
<b>9. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).</b>					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
<b>10. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.</b>					
<b>11. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.</b>					
<b>Comunicacion Eficaz</b>					
<b>12. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.</b>					
<b>13. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.</b>					
<b>Trabajo en Equipo</b>					

14. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
15. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
16. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>					
17. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
18. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
<b>Tolerancia a la presion en el Trabajo</b>					
19. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
20. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
<b>Sistema Integrado de Gestion</b>					
21. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
22. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcotest, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
23. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Competencias Especificas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>					
24. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.					
25. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.					
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>					
26. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Total de Puntajes</b>					
<b>Resumen de Evaluación</b>					
Insatisfactorio	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	

Fortalezas del Trabajador

Oportunidades de mejora del Trabajador

**Comentarios del Jefe de Area / Evaluador**

**Comentarios Evaluado**

---

Jefe de Area / Jefe de Comite

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo

<b>Regional</b>		<b>Fecha Registro</b>	
<b>Nombre Empleado</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Ocupación</b>		<b>Area</b>	
<b>Responsable Evaluación</b>		<b>Puntaje</b>	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
<b>1. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.</b>					
<b>2. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.</b>					
<b>Responsabilidad</b>					
<b>3. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.</b>					
<b>4. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.</b>					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
<b>5. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.</b>					
<b>6. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.</b>					
<b>7. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</b>					
<b>Respeto</b>					
<b>8. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.</b>					
<b>9. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).</b>					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
<b>10. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.</b>					
<b>11. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.</b>					
<b>Comunicacion Eficaz</b>					
<b>12. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.</b>					
<b>13. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.</b>					
<b>Trabajo en Equipo</b>					

14. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
15. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
16. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>					
17. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
18. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
<b>Tolerancia a la presion en el Trabajo</b>					
19. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
20. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
<b>Sistema Integrado de Gestion</b>					
21. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
22. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcohotest, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
23. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Competencias Especificas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>					
24. Utiliza correctamente los recursos disponibles (recursos economicos,recursos materiales y recursos humanos), para la ejecución de los servicios y evita gastos innecesarios. Analiza integralmente los costos de los servicios realizados, realiza la prefacturación de estos servicios oportunamente, evitando retrasos.					
25. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.					
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>					
26. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Total de Puntajes</b>					

Insatisfactorio		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
-----------------	--	---------	--	-------	--	-----------	--	-----------	--

Fortalezas del Trabajador

Oportunidades de mejora del Trabajador

Comentarios del Jefe de Area / Evaluador

Comentarios Evaluado

---

Jefe de Area / Jefe de Comite

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo

<b>Regional</b>		<b>Fecha Registro</b>	
<b>Nombre Empleado</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Ocupación</b>		<b>Area</b>	
<b>Responsable Evaluación</b>		<b>Puntaje</b>	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
<b>1. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.</b>					
<b>2. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.</b>					
<b>Responsabilidad</b>					
<b>3. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.</b>					
<b>4. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.</b>					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
<b>5. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.</b>					
<b>6. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.</b>					
<b>7. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</b>					
<b>Respeto</b>					
<b>8. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.</b>					
<b>9. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).</b>					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
<b>10. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.</b>					
<b>11. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.</b>					
<b>Comunicacion Eficaz</b>					
<b>12. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.</b>					
<b>13. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.</b>					
<b>Trabajo en Equipo</b>					

14. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
15. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
16. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>					
17. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
18. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
<b>Tolerancia a la presion en el Trabajo</b>					
19. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
20. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
<b>Sistema Integrado de Gestion</b>					
21. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
22. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcotest, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
23. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Competencias Especificas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>					
24. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.					
25. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.					
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>					
26. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.					
<b>Manejo de Crisis y Conflictos</b>					
27. Identifica situaciones amenazantes para la organización que pueden causar crisis dentro de la empresa.					
28. Busca rápidamente soluciones a los problemas que surgen y los resuelve con éxito.					

29. Apoya positivamente a su equipo de trabajo para que puedan afrontar cualquier conflicto que amenace al buen desarrollo de sus actividades laborales.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Total de Puntajes</b>					

**Resumen de Evaluación**

<b>Insatisfactorio</b>		<b>Regular</b>		<b>Bueno</b>		<b>Muy Bueno</b>		<b>Excelente</b>	
------------------------	--	----------------	--	--------------	--	------------------	--	------------------	--

Fortalezas del Trabajador

Oportunidades de mejora del Trabajador

**Comentarios del Jefe de Area / Evaluador**

**Comentarios Evaluado**

---

Jefe de Area / Jefe de Comité

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo

<b>Regional</b>		<b>Fecha Registro</b>	
<b>Nombre Empleado</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Ocupación</b>		<b>Area</b>	
<b>Responsable Evaluación</b>		<b>Puntaje</b>	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
<b>1. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.</b>					
<b>2. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.</b>					
<b>Responsabilidad</b>					
<b>3. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.</b>					
<b>4. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.</b>					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
<b>5. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.</b>					
<b>6. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.</b>					
<b>7. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</b>					
<b>Respeto</b>					
<b>8. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.</b>					
<b>9. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).</b>					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
<b>10. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.</b>					
<b>11. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.</b>					
<b>Comunicacion Eficaz</b>					
<b>12. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.</b>					
<b>13. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.</b>					
<b>Trabajo en Equipo</b>					

14. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
15. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
16. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>					
17. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
18. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
<b>Tolerancia a la presion en el Trabajo</b>					
19. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
20. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
<b>Sistema Integrado de Gestion</b>					
21. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
22. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcotest, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
23. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Competencias Especificas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>					
24. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.					
25. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.					
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>					
26. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.					
<b>Manejo de Crisis y Conflictos</b>					
27. Identifica situaciones amenazantes para la organización que pueden causar crisis dentro de la empresa.					
28. Busca rápidamente soluciones a los problemas que surgen y los resuelve con éxito.					

<b>Regional</b>		<b>Fecha Registro</b>	
<b>Nombre Empleado</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Ocupación</b>		<b>Area</b>	
<b>Responsable Evaluación</b>		<b>Puntaje</b>	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. Muy Bueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
<b>1. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.</b>					
<b>2. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.</b>					
<b>Responsabilidad</b>					
<b>3. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.</b>					
<b>4. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.</b>					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
<b>5. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.</b>					
<b>6. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.</b>					
<b>7. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</b>					
<b>Respeto</b>					
<b>8. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.</b>					
<b>9. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).</b>					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
<b>10. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.</b>					
<b>11. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.</b>					
<b>Comunicacion Eficaz</b>					
<b>12. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.</b>					
<b>13. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.</b>					
<b>Trabajo en Equipo</b>					

14. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
15. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
16. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>					
17. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
18. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
<b>Tolerancia a la presion en el Trabajo</b>					
19. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
20. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
<b>Sistema Integrado de Gestion</b>					
21. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
22. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcotest, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
23. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Competencias Especificas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>					
24. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.					
25. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.					
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>					
26. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.					
<b>Manejo de Crisis y Conflictos</b>					
27. Identifica situaciones amenazantes para la organización que pueden causar crisis dentro de la empresa.					
28. Busca rápidamente soluciones a los problemas que surgen y los resuelve con éxito.					

29. Apoya positivamente a su equipo de trabajo para que puedan afrontar cualquier conflicto que amenace al buen desarrollo de sus actividades laborales.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Total de Puntajes</b>					

**Resumen de Evaluación**

<b>Insatisfactorio</b>		<b>Regular</b>		<b>Bueno</b>		<b>Muy Bueno</b>		<b>Excelente</b>	
------------------------	--	----------------	--	--------------	--	------------------	--	------------------	--

Fortalezas del Trabajador

Oportunidades de mejora del Trabajador

**Comentarios del Jefe de Area / Evaluador**

**Comentarios Evaluado**

---

Jefe de Area / Jefe de Comité

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo

<b>Regional</b>		<b>Fecha Registro</b>	
<b>Nombre Empleado</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>	
<b>Ocupación</b>		<b>Area</b>	
<b>Responsable Evaluación</b>		<b>Puntaje</b>	
<b>Auto Evaluacion</b>		<b>Evaluado Por</b>	
Auto Evaluacion	Jefe Area	Comite Evaluacion	Colega
			Subordinado

<b>Definiciones</b>	
<b>Competencias Corporativas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización, representan la esencia de la filosofía empresarial y permiten alcanzar la visión.
<b>Competencias Especificas</b>	Valores y habilidades aplicables a todos los colaboradores de la organización que permiten especificar pautas de conducta necesarias para el cargo.

<b>Niveles de Evaluación</b>	
<b>1. Insatisfactorio</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que no cumple con las expectativas, por lo tanto, requiere un plan de acción.
<b>2. Regular</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia por debajo de lo esperado. No satisface las expectativas, requiere un plan de acción.
<b>3. Bueno</b>	Desempeño y desarrollo de la competencia que cumple con las expectativas, sin embargo, requiere un compromiso personal que permita su potenciación.
<b>4. MuyBueno</b>	Desempeño y desarrollo óptimo de la competencia que produce resultados de acuerdo a lo esperado.
<b>5. Excelente</b>	Desempeño y desarrollo sobresaliente de la competencia que produce resultados por encima de las expectativas.

<b>Evaluación</b>					
<b>Competencias Corporativas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Iniciativa</b>					
<b>1. Analiza los problemas que surgen en el desarrollo de sus funciones y busca soluciones inmediatas.</b>					
<b>2. Actúa de forma rápida frente a cualquier imprevisto.</b>					
<b>Responsabilidad</b>					
<b>3. Realiza a tiempo las tareas asignadas, cumpliendo los objetivos de la organización.</b>					
<b>4. Cumple con las normas de la empresa, con la política de alcohol y drogas cero.</b>					
<b>Asistencia y Puntualidad</b>					
<b>5. Asiste a trabajar diariamente cumpliendo el horario establecido por la empresa.</b>					
<b>6. Solicita permiso personal, sólo en caso de emergencia.</b>					
<b>7. Coordina sus vacaciones y/o descansos con anticipación para no perjudicar con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</b>					
<b>Respeto</b>					
<b>8. Se relaciona respetuosamente con sus colegas, demostrando un trato cordial, por ejemplo: saludar, solicitar algún requerimiento, entre otros.</b>					
<b>9. Reconoce y pide disculpa cuando realiza una acción incorrecta que afecta a su entorno (colegas, clientes, instalaciones, equipos de trabajo entre otros).</b>					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
<b>10. Atiende las necesidades del cliente interno (colega) y/o externo, brindando un trato personalizado que demuestra interés por satisfacer sus peticiones en el tiempo que ha sido requerido.</b>					
<b>11. Considera la plena satisfacción del cliente interno (colega) y/o externo, siendo capaz de realizar esfuerzos para lograr obtener su aprobación y admiración por el trabajo realizado.</b>					
<b>Comunicacion Eficaz</b>					
<b>12. Se comunica correctamente con sus colegas, pudiendo realizar tareas o actividades sin problema.</b>					
<b>13. Presta atención a sus colegas y expresa sus ideas con sinceridad en el momento justo.</b>					
<b>Trabajo en Equipo</b>					

14. Se interesa por cumplir con las responsabilidades de su puesto de trabajo y por que sus compañeros logren las suyas, por ejemplo: presentación de reporte mensual, preparar material para auditorias, buena participación en las reuniones de seguridad y dinámicas grupales de las capacitaciones, entre otros.					
15. Tiene la iniciativa de ayudar a sus compañeros de equipo de trabajo en el logro de una meta común, por ejemplo: transportar una carga, mantenimiento de una grúa o camión, presentar un balance, cumplir con los objetivos corporativos del área, entre otros.					
16. Colabora a sus colegas en cualquier actividad o situación personal y/o laboral, por ejemplo: donaciones por enfermedad, eventos benéficos, elaborar una presentación, redactar un correo, reporte, entre otros.					
<b>Capacidad de Organización y Planificación</b>					
17. Define su prioridad y establece las tareas a realizar diariamente para cumplir con el trabajo asignado, por ejemplo: Reparar un motor, trasladar una carga de ciudad a proyecto, presentar un reporte, habilitar a un funcionario, entre otros.					
18. Se preocupa por hacer seguimiento a la tarea desarrollada para confirmar que ha habido un avance que le permite cumplir con el trabajo, por ejemplo: envío de correo recordatorio de la HORA TIS, detalle de liquidaciones pendientes, llamar al Jefe o Supervisor para comunicar que ha descargado, consultar al operador de grua/pala si ha llegar a destino, entre otros.					
<b>Tolerancia a la presion en el Trabajo</b>					
19. Desarrolla sus funciones a pesar de encontrarse en situaciones de presión de tiempo y de mucha exigencia, por ejemplo: defender una auditoria corectamente y mantener una relación estable con su entorno; responder de buena manera al cliente externo e interno a pesar de que éste haya sido irrespetuoso, entre otros.					
20. Ante la presión del trabajo expresa una actitud positiva que le permite cumplir con sus actividades diarias.					
<b>Sistema Integrado de Gestion</b>					
21. Levanta reporte de Desvio, Alerta de Seguridad, Accidente o Reclamo de Cliente cuando es necesario.					
22. Dispuesto para cumplir con los controles de seguridad instituidos por la empresa (realización de la Hora TIS, Alcohotest, rastreo satelital, revisión de unidad o equipo, inspecciones de seguridad del área, control de ingreso y salida de la empresa, entre otros).					
23. Previene actos y condiciones inseguras en su área de trabajo y en las instalaciones de la empresa.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Competencias Especificas</b>	<b>Frecuencia LP</b>				
	Siempre	Casi Siempre	La mitad del Tiempo	De vez en cuando	Nunca
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>					
24. Utiliza correctamente los recursos disponibles: económicos, materiales y humanos para ejecutar el trabajo, evitando gastos innecesarios.					
25. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos generando productividad para la empresa.					
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>					
26. Enfrenta con estabilidad y positivismo las situaciones cambiantes e innovadoras del entorno desarrollando sus tareas eficientemente sin perder de vista el objetivo de su labor.					
<b>Manejo de Crisis y Conflictos</b>					
27. Identifica situaciones amenazantes para la organización que pueden causar crisis dentro de la empresa.					
28. Busca rápidamente soluciones a los problemas que surgen y los resuelve con éxito.					

29. Apoya positivamente a su equipo de trabajo para que puedan afrontar cualquier conflicto que amenace al buen desarrollo de sus actividades laborales.					
<b>Total por Competencia</b>					
<b>Total de Puntajes</b>					

**Resumen de Evaluación**

<b>Insatisfactorio</b>		<b>Regular</b>		<b>Bueno</b>		<b>MuyBueno</b>		<b>Excelente</b>	
------------------------	--	----------------	--	--------------	--	-----------------	--	------------------	--

Fortalezas del Trabajador

Oportunidades de mejora del Trabajador

**Comentarios del Jefe de Area / Evaluador**

**Comentarios Evaluado**

---

Jefe de Area / Jefe de Comité

---

Evaluado

---

Encargado RRHH

---

Gerente Administrativo



## Resultados Evaluacion de Desempeño- Gestion 2015 (Calificación)

Rev. 1  
LPZ F17-96  
Pagina 1 de 4

### Resultados Evaluacion de Desempeño Gestion - 2015

#	Nombre Empleado	Jefe Area	Comite	Auto Evaluacion	Subordinados	Promedio	Parametro	Tipo	Ponderacion	Sobre 100	Sobre 5
1		142	141	131	0	142	Muy Bueno	INT-ADM	173	82	4,10
2		196	191	168	191	194	Muy Bueno	AUT-ADM	239	81	4,06
3		136	139	116	123	138	Muy Bueno	INT-OP	173	80	3,99
4		121	124	128	0	123	Muy Bueno	BASE-OP	155	79	3,97
5		122	121	104	0	122	Muy Bueno	BASE-OP	155	79	3,94
6		118	126	86	0	122	Muy Bueno	BASE-OP	155	79	3,94
7		188	185	190	172	187	Muy Bueno	AUT-ADM	239	78	3,91
8		119	123	109	0	121	Muy Bueno	BASE-OP	155	78	3,90
9		124	118	122	0	121	Muy Bueno	BASE-OP	155	78	3,90
10		128	140	137	0	134	Muy Bueno	INT-OP	173	77	3,87
11		196	198	194	189	197	Muy Bueno	AUT-GER	258	76	3,82
12		116	122	0	0	119	Muy Bueno	BASE-OP	155	77	3,84
13		118	117	107	0	118	Muy Bueno	BASE-OP	155	76	3,81
14		113	122	110	0	118	Muy Bueno	BASE-OP	155	76	3,81



## Resultados Evaluacion de Desempeño- Gestion 2015 (Calificación)

Rev. 1  
LPZ F17-96  
Pagina 2 de 4

### Resultados Evaluacion de Desempeño Gestion - 2015

#	Nombre Empleado	Jefe Area	Comite	Auto Evaluacion	Subordinados	Promedio	Parametro	Tipo	Ponderacion	Sobre 100	Sobre 5
15		195	161	0	165	178	Muy Bueno	AUT-GER	239	74	3,72
16		123	107	95	0	115	Muy Bueno	BASE-OP	155	74	3,71
17		189	163	189	0	176	Muy Bueno	AUT-ADM	239	74	3,68
18		110	117	113	0	114	Muy Bueno	BASE-OP	155	74	3,68
19		183	167	163	0	175	Muy Bueno	AUT-ADM	239	73	3,66
20		107	118	122	0	113	Muy Bueno	BASE-OP	155	73	3,65
21		109	114	102	0	112	Muy Bueno	BASE-OP	155	72	3,61
22		108	115	114	0	112	Muy Bueno	BASE-OP	155	72	3,61
23		117	107	99	0	112	Muy Bueno	BASE-OP	155	72	3,61
24		104	119	127	0	112	Muy Bueno	BASE-OP	155	72	3,61
25		127	121	122	0	124	Muy Bueno	INT-ADM	173	72	3,58
26		102	120	112	0	111	Muy Bueno	BASE-OP	155	72	3,58



## Resultados Evaluacion de Desempeño- Gestion 2015 (Calificación)

Rev. 1  
LPZ F17-96  
Pagina 3 de 4

### Resultados Evaluacion de Desempeño Gestion - 2015

#	Nombre Empleado	Jefe Area	Comite	Auto Evaluacion	Subordinados	Promedio	Parametro	Tipo	Ponderacion	Sobre 100	Sobre 5
27		162	173	198	173	168	Muy Bueno	AUT-ADM	239	70	3,51
28		181	178	163	183	180	Muy Bueno	AUT-OP	257	70	3,50
29		104	112	117	0	108	Muy Bueno	BASE-OP	155	70	3,48
30		101	112	110	0	107	Muy Bueno	BASE-OP	155	69	3,45
31		106	108	126	0	107	Muy Bueno	BASE-OP	155	69	3,45
32		136	102	140	0	119	Muy Bueno	INT-ADM	173	69	3,44
33		102	110	115	0	106	Muy Bueno	BASE-OP	155	68	3,42
34		102	108	116	0	105	Muy Bueno	BASE-OP	155	68	3,39
35		100	109	110	0	105	Muy Bueno	BASE-OP	155	68	3,39
36		119	113	131	0	116	Muy Bueno	INT-OP	173	67	3,35
37		172	171	175	0	172	Muy Bueno	AUT-OP	257	67	3,35
38		171	170	184	0	171	Bueno	AUT-OP	257	67	3,33
39		94	110	114	0	102	Bueno	BASE-OP	155	66	3,29



## Resultados Evaluacion de Desempeño- Gestion 2015 (Calificación)

Rev. 1  
LPZ F17-96  
Pagina 4 de 4

### Resultados Evaluacion de Desempeño Gestion - 2015

#	Nombre Empleado	Jefe Area	Comite	Auto Evaluacion	Subordinados	Promedio	Parametro	Tipo	Ponderacion	Sobre 100	Sobre 5
40		104	97	113	0	101	Bueno	BASE-OP	155	65	3,26
41		95	106	109	0	101	Bueno	BASE-OP	155	65	3,26
42		103	96	82	0	100	Bueno	BASE-OP	155	65	3,23
43		167	163	176	156	165	Bueno	AUT-OP	257	64	3,21
44		99	99	0	0	99	Bueno	BASE-OP	155	64	3,19
45		165	162	165	180	164	Bueno	AUT-OP	257	64	3,19
46		102	93	107	0	98	Bueno	BASE-OP	155	63	3,16
47		87	109	95	0	98	Bueno	BASE-OP	155	63	3,16
48		96	98	100	0	97	Bueno	BASE-OP	155	63	3,13
49		101	90	127	0	96	Bueno	BASE-OP	155	62	3,10
50		92	98	118	0	95	Bueno	BASE-OP	155	61	3,06
51		168	145	147	147	157	Bueno	AUT-OP	257	61	3,05
<b>TOTAL</b>									<b>181,02</b>	<b>71</b>	<b>3,55</b>