



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD TECNOLÓGICA

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍAS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

**PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL
PARA EMPRESA CONTRATISTA DE LOGÍSTICA EN RUBRO MINERO, EN LA
REGIÓN DE ATACAMA**

Trabajo de titulación para obtener el título de Ingeniera de Ejecución en Administración
de Empresas.

Profesor Guía: Mg. Vanessa Arrieta Verasay

Katherine Thielemann Valdes

Lisbeth Milla Gatica

Copiapó, Chile 2024

DEDICATORIA

A mi hija Valentina, por su confianza y apoyarme en gran parte a concluir esta etapa académica, por darme el tiempo para realizarme profesionalmente y los buenos momentos en el proceso de esta etapa. Gracias por ser el cimiento de mis deseos de superación.

A mis padres por estar siempre a mi lado y hacer de mí una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

Lisbeth Milla Gatica

DEDICATORIA

Se lo dedico a mi familia, principalmente a mi madre y a mi padre, quienes me han acompañado en mi proceso de formación profesional todos estos años. A ustedes, que con mucho sacrificio me han entregado una buena educación y me han enseñado el valor del esfuerzo y la responsabilidad para lograr cada objetivo que me he propuesto hasta ahora. Este logro lo comparto con mucho cariño hacia ustedes, porque sin su paciencia, apoyo y motivación, no hubiera sido lo mismo. Gracias por estar siempre a mi lado y por creer en mí, aun cuando dudaba de mí misma.

A mi Pablo, que adonde sea que nos lleve la vida espero que sea juntos <3....

Katherine Thielemann Valdés

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a mi colega Katherine Thielemann, por su confianza, compromiso, dedicación, fortaleza y determinación durante el desarrollo de este último proyecto, su apoyo incondicional ha sido esencial en este proceso universitario, sobre todo en las etapas fatigosas, en las cuales hemos conseguido sobrellevar obstáculos y desafíos, compartiendo nuestros conocimientos y a su vez adquiriendo nuevos aprendizajes, permitiéndonos crecer de manera personal y profesional. Por lo que estoy contenta de volver a compartir un logro más juntas.

Agradezco al Facultad Tecnológico de la Universidad De Atacama, por darme la oportunidad de continuar con mi formación profesional y personal, preparándome con valores, doctrina, principios e intelectualmente para afrontar el actual mundo laboral de manera innovadora y eficiente.

De manera especial quiero extender un agradecimiento a nuestra profesora guía Vanessa Arrieta Verasay, quien nos orientó y brindó sus conocimientos y experiencia para construir la base para el desarrollo de nuestra tesis. Gracias a todos los docentes que formaron parte de mi continuidad de estudios, por sus enseñanzas, su educación y su tiempo.

Lisbeth Milla Gatica.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco enormemente a mi colega Lisbeth, quien ha sido una gran partner durante todo este periodo de carrera, sin duda, fue un agrado compartir con ella cada logro y sobre todo los momentos más complicados que atravesamos durante todos estos años, agradezco profundamente su apoyo, motivación y entereza para cumplir cada objetivo que nos propusimos. Solo me queda decirle que la admiro muchísimo por ser una mujer super power, fuerte, esforzada, inteligente, disciplinada y de quien me llevo muchas enseñanzas y sobre todo destacar que ha sido todo un desafío y una motivación para mi compartir esta etapa estudiantil juntas.

Agradecer también a mi grupo de compañeros, Stephanie, Tania, Camilo, Hugo, sin duda, buenas personas de las que me llevo gratos recuerdos y sobre todo experiencias que me han enseñado mucho acerca de la vida. ¡Salud!

No menos importante, extendiendo mis agradecimientos a nuestra profesora Vanessa Arrieta Verasay quien nos ha guiado a lo largo de nuestro proyecto con sus conocimientos y vasta experiencia, la cual nos ha permitido desarrollar nuestras habilidades y plasmarlas dentro de este trabajo, en conjunto con todos los conocimientos y aprendizajes transmitidos por todos los docentes que han sido parte de nuestro proceso formativo. ¡Eternamente agradecida!

Katherine Thielemann Valdés

INDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.0 RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO INTRODUCTORIO.....	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Contexto	3
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1 Planeación, Organización, dirección y Control.....	6
2.2 Estructura organizacional y división del trabajo	8
2.3 Liderazgo, clima organizacional y motivación de equipos de trabajo	9
2.4 Comunicación organizacional	10
2.5 Rendimiento laboral	11
2.6 Satisfacción laboral	12
2.7 Personal capacitado	13
2.8 Competencia Laboral.....	14
2.9 Análisis PEST y PESTEL.....	16
2.10 Análisis 5 fuerzas de Porter	17
2.11 Análisis FODA	18

2.11.1 Estrategias CAME (corregir, afrontar, mejorar y explotar).....	18
2.12 Análisis Modelo de las 7S McKinsey.....	19
2.13 Desempeño Laboral.....	20
2.14 Evaluación de desempeño	21
2.15 Métodos de evaluación de desempeño	22
2.15.1 Método basado en características	22
2.15.2 Método basado en comportamiento.....	23
2.15.3 Métodos basados en los resultados.....	23
2.16 Tipos de enfoques de la evaluación de desempeño	24
2.16.1 Evaluación de Desempeño Laboral de 90°	24
2.16.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°	24
2.16.3 Evaluación de 270°	25
2.16.4 Evaluación de Desempeño de 360°	25
2.17 Autoevaluaciones laborales	25
2.18 Importancia de la Evaluación de Desempeño	26
CAPITULO III	27
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONTRATISTA.....	27
3.1 Misión y Visión	27
3.1.1 Misión.....	27
3.1.2 Visión.....	27
3.2 Valores	27
3.3 Políticas	28
3.4 Estructura Organizacional	29
3.4.1 Objetivo del cargo	32

3.4.2 Descripción y características de los principales procesos de transporte de material de la empresa contratista	33
IV CAPITULO	35
METODOLOGÍA.....	35
4.1 Enfoque de la investigación.....	35
4.1.1 Enfoque Cualitativo:.....	35
4.2 Diseño de la investigación cualitativa	36
4.2.1 Estudio de caso:.....	36
4.3 Recolección de información	37
4.4 Desarrollo de la metodología (Carta Gantt)	37
CAPITULO V	40
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CONTRATISTA	40
5.1 Análisis del macro y microentorno.....	40
5.1.2 Análisis PESTEL	41
5.1.3 Análisis 5 Fuerzas de PORTER.....	49
5.1.4 Análisis FODA	52
5.1.4.2 Estrategias.....	54
5.1.5 Análisis 7S de MCKINSEY	55
5.2 Análisis de los KPI de la Empresa Contratista	58
5.3 Análisis del ausentismo laboral en la empresa contratista.....	59
CAPÍTULO VI	61
PROPUESTA DE SISTEMA	61
DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EMPRESA CONTRATISTA	61
6.1. Selección del tipo de evaluación de desempeño para la empresa contratista.....	61
6.2 Pasos clave para realizar una evaluación de desempeño de 360° efectiva.....	64

6.2.1	Análisis interno y externo de la empresa.....	65
6.2.2	Definir los objetivos de la evaluación	65
6.2.3	Realizar levantamiento y selección de competencias a evaluar	65
6.2.4	Diseñar evaluación de desempeño.....	66
6.2.5	Identificar trabajadores que serán evaluados y seleccionar quienes serán sus evaluadores	66
6.2.6	Comunicar el proceso de evaluación a los participantes del proceso.....	66
6.2.7	Capacitación a los participantes, previo a la ejecución del proceso	66
6.2.8	Ejecución de la evaluación de desempeño	67
6.2.9	Procesamiento y análisis de los resultados	67
6.2.10	Retroalimentación al trabajador de los resultados obtenidos	68
6.2.11	Elaboración e implementación de plan de mejora.....	68
6.2.12	Seguimiento y evaluación continua.....	68
6.3	Recomendaciones para minimizar errores en el sistema de evaluación de desempeño para la empresa contratista	69
6.4	Alineamiento organizacional esperado para la empresa contratista	70
6.5	Beneficios de un sistema de evaluación de desempeño de 360° para la empresa contratista	71
6.5.1	Beneficios para el gerente	71
6.5.2	Beneficios para el trabajador o subordinado	71
6.5.3	Beneficios para la organización.....	72
6.6	Evaluación de costos de implementación de un sistema de evaluación de desempeño ...	72
6.6.1	Costos asociados a la contratación de un Empresa de Asesoría Técnica	72
6.6.2	Costos asociados a la contratación de Analista de Desarrollo Organizacional	74
6.6.3	Costos de software para el desarrollo de las evaluaciones de desempeño	76
CAPITULO VII.....		77

CONCLUSIÓN	77
VIII GLOSARIO	80
IX FUENTES BIBLIOGRAFICAS	83
Bibliografía de citas.....	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Árbol de Problemas.....	4
Ilustración 2: Organigrama real de la empresa contratista.....	31
Ilustración 3: Carta Gantt del proyecto	39
Ilustración 4: Tabla KPI De la Empresa Contratista	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Clasificación de las competencias laborales genéricas	15
Tabla 2: Clasificación de competencias generales según puesto ocupado.....	16
Tabla 3: Metodología CAME.....	19
Tabla 4: Puestos de trabajo- Cantidad de colaboradores.....	30
Tabla 5: Oportunidades y Amenazas del macroentorno.....	49
Tabla 6: Análisis FODA	52
Tabla 7: Cruce de factores Modelo CAME.....	53
Tabla 8: Formulación de estrategias modelo CAME	54
Tabla 9: Ventajas y Desventajas de evaluaciones de desempeño.....	62
Tabla 10: Ventajas y desventajas de evaluación de desempeño 360°	64
Tabla 11: Estimación costo de contratación de Analista	75

1.0 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe hace referencia a un sistema de evaluación de desempeño para una empresa contratista, que lleva a cabo servicios de logística y transporte de cargas en el rubro minero en la Región de Atacama.

El informe pone a disposición un diagnóstico detallado del funcionamiento actual de la empresa contratista, analizando su macro y microentorno a través de los análisis PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, FODA y 7-S de McKinsey. Además, incluye un estudio de su ausentismo laboral y los criterios utilizados para la medición de KPI, identificando lo que afecta negativamente su organización interna.

Actualmente, la empresa contratista no dispone de un sistema de evaluación de desempeño y carece de herramientas de desarrollo organizacional. Esto genera un déficit en la gestión de su capital humano, lo que ocasiona un detrimento de la satisfacción laboral y rendimiento de los trabajadores, influyendo también en el clima laboral de la empresa y por consecuencia afectando negativamente su productividad.

El objetivo es proponer un sistema de evaluación de desempeño idóneo para la empresa contratista que se adapte a sus necesidades actuales, con un enfoque en la mejora continua de su gestión organizacional interna. Esta propuesta incluirá las ventajas, desventajas, beneficios y costos que conlleva la implementación de un sistema de evaluación. Haciendo hincapié en que, si se desarrolla de manera exitosa, le permitirá a la empresa monitorear periódicamente el desempeño de sus trabajadores, facilitando la identificación de áreas de mejora tanto de manera individual como global. Adicionalmente, fomentará planes de desarrollo que, a corto plazo, contribuirán a resultados positivos en el rendimiento y producción de la empresa en general.

Palabras claves: Capital Humano, Organización interna, Evaluación de Desempeño, Competencias Laborales y Productividad.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Introducción

En el mundo empresarial actual, el recurso humano es el activo más valioso para las organizaciones. Las personas son quienes dan vida y dinamismo a cada uno de sus procesos. Considerándose como el corazón de la empresa, dado que son clave para alcanzar el éxito. Por ello, contar con equipos de trabajo comprometidos y capacitados es esencial para cumplir con los objetivos y metas propuestos por la empresa, promoviendo así un crecimiento sostenible y duradero.

Es importante destacar que cada persona es única, ya que cuentan con distintas cualidades, capacidades, habilidades y conocimientos. Por lo que una gestión efectiva del talento por parte de la empresa se vuelve indispensable para aumentar su rendimiento y al mismo tiempo fomentar un clima laboral positivo. En esta instancia, una opción idónea es implementar evaluaciones de desempeño laboral, esta herramienta de análisis de gestión que le permite a la empresa conocer y medir en distintos aspectos el rendimiento de los trabajadores y áreas de desarrollo.

La evaluación de desempeño es imprescindible en una organización, ya que es una herramienta práctica al momento de toma de decisiones esenciales en la empresa y es un aliado importante para los líderes al momento de dirigir a su equipo de trabajo. Permitiéndoles potenciar las competencias y el desarrollo de los trabajadores a su cargo, mejorando continuamente sus resultados individuales, procurando un modelo operacional eficiente y al mismo tiempo contribuyendo al logro de los objetivos y metas planteados por la empresa.

La presente tesis es de carácter investigativo, el cual busca contribuir en sugerencias y recomendaciones para la empresa contratista, con la finalidad de mejorar su productividad y el desarrollo laboral de sus trabajadores. Tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de evaluación de desempeño laboral enfocada en mejorar la gestión organizacional interna de una empresa contratista de logística de la Región,

basado en la evaluación y análisis del modelo de trabajo ejecutado actualmente por la empresa.

Bajo este escenario, se inicia realizando una evaluación global del funcionamiento de la empresa contratista, identificando los principales factores que influyen en el déficit de la gestión organizacional interna de la empresa, cómo estos repercuten en su productividad, en la satisfacción de sus trabajadores y en la empresa a la cual se le presta el servicio denominada empresa mandante.

Aspirando finalmente a proponer un sistema de evaluación de desempeño alineado con las necesidades, metodologías de trabajo y lineamientos de la empresa. Enfatizando en la mejora de la comunicación por medio del feedback, coordinación e integración entre sus trabajadores, para mejorar el funcionamiento en los procesos principales de la empresa, minimizando uno de sus puntos críticos y a su vez garantizar un servicio eficiente, seguro y de calidad.

1.2 Contexto

La presente tesis busca subsanar el déficit organizacional interno en la empresa contratista en el rubro minero.

Esta problemática se origina a partir de numerosas causas, las cuales generan resultados negativos en su productividad. Entre las causas más relevantes se identifican los bajos niveles de organización interna y carencia de métodos eficientes de coordinación interna, asociados a la falta de comunicación efectiva e integración entre los equipos de trabajo y departamentos involucrados en los procesos, y falta de sistema de medición de rendimiento individual de los trabajadores.

Además, se observa una alta tasa de ausentismo de trabajadores en las distintas áreas, lo que perjudica considerablemente la planificación y organización necesarias para garantizar la calidad del servicio entregado. Lo anterior, conlleva la contratación de personal nuevo, el cual no es capacitado adecuadamente sobre las funciones y tareas de su cargo, generando desorganización interna, disminución de la productividad,

incidentes y retrasos, afectando el rendimiento tanto del equipo de trabajo como de la empresa en general.

Estas causas repercuten negativamente en la productividad de la empresa y aumentan los costos operacionales para la empresa mandante, que se ve obligada a aplicar las multas por el incumplimiento del lead time o índices KPI (indicador clave de rendimiento) por debajo del 95%, ocasionando importantes brechas en el gasto operativo de la empresa contratista y a su vez que no se cumplan en su totalidad los KPI operacionales esperados.

Adicionalmente, producen dificultades en la identificación de problemas, toma de decisiones ineficaces en el área de recursos humanos, desencadenando la ineficiencia en la distribución de recursos.

A raíz de las disyuntivas expuestas, se ha deteriorado la relación contractual entre la empresa contratista y la empresa mandante.

Lo expuesto anteriormente, se puede resumir en el siguiente esquema:



Ilustración 1: Árbol de Problemas
Fuente: Elaboración Propia

1.3 Justificación

Esta tesis surge a partir de la identificación de la falta de un sistema eficaz que permita una organización adecuada de la información relacionada con el desempeño y el cumplimiento de las tareas y responsabilidades de cada trabajador. Por lo tanto, sus contenidos apuntan a comprender las causas del problema central de la empresa, buscando mejorar su productividad y la toma de decisiones, proponiendo un nuevo sistema que optimice su gestión interna y el logro de los objetivos establecidos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Disminuir el déficit en la gestión organizacional interna de la empresa contratista, analizando su rendimiento y funcionamiento interno en el último tiempo, para llevar a cabo una propuesta de sistema de evaluación de desempeño laboral, con el propósito de promover la eficiencia, la comunicación y el desarrollo del capital humano en la empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del funcionamiento actual de la empresa, para analizar su rendimiento y limitaciones.
- Identificar sus puntos críticos, visibilizando las principales causas y efectos que los ocasionan.
- Diseñar una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño laboral, para mejorar la gestión organizacional en la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Planeación, Organización, dirección y Control

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las cuatro funciones de la administración; planeación, organización, dirección y control, las cuales son elementales para alcanzar los objetivos de la empresa de manera eficiente, maximizando el uso de sus recursos.

La planeación es el recurso inicial para desarrollar cualquier estrategia, por ende, los cimientos de la planeación de una empresa están explícitos en su misión y visión, siendo la guía del conjunto de procedimientos técnicos que se deben ejecutar, para cumplir con los objetivos y metas que se esperan lograr.

A pesar de lo difícil que puede resultar, las empresas deben procurar elaborar una planeación efectiva y útil de sus operaciones, las cuales deben ser adaptables al cambio. Con la finalidad de lograr con éxito los objetivos planteados, facilitar la toma de decisiones de los directivos, conseguir una ventaja competitiva y a su vez capitalizar las fortalezas de la empresa.

Para Taylor, la planeación es sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos (Chiavenato, 2006).

La organización es la forma en que se estructuran las relaciones entre colaboradores, responsabilidades y jerarquía, para concretar lo planeado. Es por esto, que, para comprender mejor el concepto de organización, es necesario considerar algunas definiciones, emitidas por los siguientes autores;

- Según Lourdes Much Galindo (2014), es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

- Según Eugenio Sisto Velasco (2014), organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

- Según Donnell (2014), organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Desde los puntos de vista anteriores, la organización es primordial para el desarrollo eficaz de lo planeado por la empresa. La cual prevé la necesidad de sistematizar racionalmente los recursos con los que se cuentan para conseguir el logro de sus objetivos y metas de manera eficiente. Implicando el desarrollo y diseño de una estructura organizacional formal, estableciendo de forma clara las relaciones, jerarquía y niveles de autoridad de cada colaborador, acorde a las funciones a desarrollar. De lo anterior, surge la necesidad de crear y definir los perfiles de cargos específicos de cada colaborador. Con la finalidad de agrupar por actividades complementarias y cumplir con los objetivos organizacionales.

La dirección es la función que tiene como objetivo principal lograr el máximo rendimiento y dirigir los esfuerzos de todos los involucrados con el fin de lograr las metas y objetivos establecidos, englobando sus intereses a los intereses de la empresa.

Esta función tiene como propósitos ejecutar de forma eficiente lo estipulado en las etapas de planeación y organización, estableciendo un sistema adecuado de

comunicación con y entre el personal, conseguir interacción eficiente entre el personal a través del liderazgo, influir en el comportamiento del personal, lograr resultados eficientes de productividad, entre muchas más. Lo anterior, conlleva tres subfunciones elementales para su desarrollo efectivo; liderazgo, motivación y comunicación.

Según Buchele (2020), la dirección “comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual se logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, comunicación y motivación”.

El control es la única forma de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados. Puesto que, es la base para la evaluación respecto al cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente durante su desarrollo. Convirtiéndose en un componente trascendental, a través del cual se logra identificar y fortalecer deficiencias en los procesos, permitiendo a la empresa tener la oportunidad de una mejora continua de estos, consiguiendo adaptarse a los cambios y nuevos requerimientos, fortaleciendo sus operaciones y obteniendo mejores resultados.

2.2 Estructura organizacional y división del trabajo

Según Mintzberg (version 1991), la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Mintzberg, plantea que para lograr una estructura orgánica y efectiva e incluso detectar problemas en las no efectivas, propone un grupo de mecanismos básicos, para lograr la coordinación de tareas divididas. Dentro del primer capítulo del libro llamado coordinación en cinco, el autor resalta la importancia de descentralizar la organización e involucrar los requerimientos fundamentales planteados desde el comienzo, como la división del trabajo y el logro de la coordinación entre estas tareas.

2.3 Liderazgo, clima organizacional y motivación de equipos de trabajo

Según Barrow (2000), define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”. Otros autores afirman que el liderazgo es: “Definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr” y/o “Desarrollar una involucración social y psicológica —cultura de equipo— que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.

Es decir, para que un líder pueda conseguir un liderazgo eficaz, debe comprender los principales factores ambientales, culturales, sociales y psicológicos que influyen en su equipo de trabajo, para desarrollar estrategias que le permitan crear y fomentar un entorno laboral positivo, en el que el equipo de trabajo pueda desarrollarse con facilidad, potenciar sus habilidades tanto individuales como grupales, maximizando sus oportunidades y mejorando su rendimiento, con el fin de alcanzar los objetivos compartidos, y al mismo tiempo obtener satisfacción personal y desarrollo profesional.

Según José Alves (2000), el clima organizacional, es definido por Fourgous e Iturralde (1991) como el “conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”.

Por lo anterior, se puede deducir que el clima es un aspecto subjetivo e intangible, que se refiere principalmente al conjunto de características del medio ambiente laboral que son percibidas sobre una organización. El cual es definido a partir de las percepciones y opiniones de los colaboradores, basados en los acontecimientos experimentados personalmente en el área y/o de la organización en la que desarrollan sus funciones. Lo anterior, produce repercusiones directas o indirectas en el comportamiento y actitudes individuales del colaborador, influyendo en su productividad y relación con el equipo de trabajo.

Según lo descrito, se hace evidente la relevancia de la motivación en los equipos de trabajo, lo cual es una consecuencia del desarrollo e implementación de un liderazgo eficaz y un buen clima laboral, ya que ambos aspectos, les permiten a los colaboradores generar una visión positiva de sus lugares de trabajos, motivándolos de manera indirecta a desarrollar sus funciones con énfasis y un mayor nivel de compromiso, favoreciendo la autonomía, innovación y calidad en sus tareas, y aumentando la valoración y uso de sus capacidades. Por otra parte, también mejora la cohesión con el equipo de trabajo, lo que conlleva a una mejor comunicación, originando una sensación de satisfacción general.

2.4 Comunicación organizacional

La comunicación es la base del entendimiento entre los humanos, las sociedades y también en las organizaciones empresariales. Según Gary, Kreps (2017) citando a Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación es un órgano vital dentro de la organización, ya que es imprescindible para la toma de decisiones o para llevar a cabo cualquier actividad, como también para dar un buen entendimiento de los objetivos y las estrategias que los guíaran para conseguirlos. No es posible imaginar una organización sin que exista comunicación, por ende, todos los miembros tienen una responsabilidad con ella, dado que, para el desempeño de sus funciones, es necesario recopilar, procesar información y emitir mensajes.

Adentrando en la organización, es posible identificar diferentes tipos de desarrollo de la comunicación, las cuales suelen ser formales e informales. Así mismo, esta se desenvuelve internamente lo que permite el buen funcionamiento de la empresa, y externamente que habla acerca de cualquier novedad de esta, para transmitir una buena imagen hacia el exterior.

Por otro lado, la comunicación se puede clasificar como vertical y horizontal. La comunicación horizontal es aquella que se desarrolla entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, mientras que la comunicación vertical se produce entre trabajadores que están en diferentes niveles jerárquicos desde arriba hacia abajo y viceversa.

- Para lo anterior a continuación se definen los principales objetivos de la comunicación dentro de una organización:
- Proporcionar la información adecuada y necesaria para el desempeño del puesto de trabajo y sobre la organización, su misión, su filosofía, sus valores, estrategia, etc. (Dimensión de Gestión).
- Facilitar el diálogo, desde arriba hacia abajo (feedback) con el propósito de que circulen las ideas y propuestas para potenciar la motivación y sentimiento de pertenencia de los colaboradores.
- Escuchar a los equipos de trabajo y brindarles espacios para aportar en los procesos de toma de decisiones.
- Reconocer sus méritos y darles el reconocimiento que merecen.
- Hacer partícipes a las personas de los logros conseguidos, aumentará su satisfacción y su implicación, ya que sentirán que parte del éxito también es suyo.

2.5 Rendimiento laboral

El rendimiento laboral es el conjunto de los resultados tangibles y cuantificables que un trabajador o su equipo obtiene al llevar a cabo sus funciones o tareas en el trabajo, considerando su eficiencia y eficacia al desempeñarlas. Al mismo tiempo, evalúa la forma en que esto contribuye a la producción general de la empresa. En este contexto,

se puede vislumbrar que la empresa depende del rendimiento laboral de sus colaboradores para conseguir sus metas organizacionales.

Un alto rendimiento laboral es beneficioso para la empresa, implicando una mayor productividad y rentabilidad, así como la satisfacción del cliente y el logro de sus objetivos eficientemente. Para los colaboradores un buen rendimiento también es significativamente beneficioso, puede brindar oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento, compensaciones económicas y una mayor satisfacción laboral.

Aunque los factores que influyen en el rendimiento varían según el tipo de trabajo, la cultura organizacional e individual, algunos de los más destacados son la motivación, la satisfacción laboral, oportunidades de crecimiento y el clima laboral.

2.6 Satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral es amplio y complejo de definir. Por lo que distintos autores la definen desde diversas perspectivas, en ocasiones contradictorias entre sí. Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Por otra parte, Muchinsky (1994), considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

En este contexto se puede dilucidar que los trabajadores buscan la satisfacción logrando sus metas u objetivos laborales, en base a sus propias creencias y valores de su puesto de trabajo. Motivados principalmente por las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la realización personal y profesional que esperan obtener en su entorno laboral. Es evidente que, una vez lograda la satisfacción laboral, se puede generar una mejora constante en su desempeño, manteniendo una buena salud física y mental, y al mismo tiempo, contribuyendo a una mejor productividad y rentabilidad a la empresa.

Por otra parte, la empresa es un gestor clave en la satisfacción laboral de sus trabajadores, ya que es una de sus tareas promoverla atendiendo los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en su obtención. Es por esto, que toda empresa debe tener claridad e identificar cómo aporta a sus trabajadores para que estos se sientan valorados y logren una percepción positiva de su lugar de trabajo.

2.7 Personal capacitado

El recurso humano es uno de los más importantes de una organización, siendo un factor clave para alcanzar sus objetivos y metas, es por lo que actualmente las empresas se enfocan más en su capacitación.

La capacitación es el proceso de mejora de las competencias, habilidades y conocimiento de los colaboradores en su área de trabajo o una nueva. Este proceso busca mejorar el nivel de contribución hacia la empresa por parte de los colaboradores, otorgándoles mayores habilidades y capacidades laborales, mejorando la confianza en sí mismo y acrecentando la seguridad al desarrollar sus funciones, puesto que contar con personal capacitado provee beneficios múltiples, principalmente aumentando sus resultados positivos e incrementando su productividad.

En este sentido, la primera estrategia que utilizan las empresas para contar con un equipo capacitado es filtrar al momento de realizar una nueva contratación, planteando perfiles profesionales específicos según sus requerimientos, esperando que el nuevo colaborador cuente con las competencias necesarias.

Ahora bien, actualmente la capacitación interna tiene mayor impacto, siendo un aspecto estratégico que deben considerar las organizaciones. Por lo que, es esencial que las empresas cuenten con un plan de capacitaciones para sus colaboradores periódicamente, con el fin de mantener a los equipos de trabajo actualizados ante nueva información, cambios tecnológicos u otros cambios, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos para lograr un desempeño exitoso, optimizando los recursos de la empresa y

permitiéndoles llevar a cabo los procesos de manera más eficiente. De igual manera es importante destacar, que mantener equipos de trabajo capacitados, conlleva una ventaja competitiva en el mercado.

Según Marcelo Obando (2020), citando a Montejo (2017), la evaluación del desempeño laboral permite conocer si existe la necesidad de volver a capacitar al talento humano, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.8 Competencia Laboral

La competencia laboral se puede definir como la capacidad de un trabajador para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente, combinando sus conocimientos técnicos, habilidades, actitudes y valores en su puesto de trabajo. Las competencias laborales son observables y medibles a través del comportamiento y resultados del trabajador en el entorno laboral. Las empresas utilizan distintas herramientas para medir las competencias, como entrevistas, evaluaciones de desempeño y pruebas de competencias, su identificación constituyen una de las primeras acciones que debe realizar el área de recursos humanos de una empresa, en primera instancia las describen en los descriptores de cargo, para que posteriormente este perfil les permita realizar contrataciones adecuadas, y por otra parte, serán la referencia al momento de aplicar las evaluaciones de desempeño a sus trabajadores.

Según el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas, las que se exponen en la siguiente tabla N°1:

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Tabla 1 : Clasificación de las competencias laborales genéricas
Fuente: Libro Competencias Spencer y Spencer, 1993

En cuanto, a Gil Flores (2007) citando a Hooghiemstra (1992), sugiere que una serie de competencias diferenciadoras entre los distintos niveles de responsabilidad dentro de una empresa, estableciendo un proceso para la definición del perfil basado en competencias.

En la tabla N°2 se resume la clasificación en función de los puestos de ejecutivos, directores y colaboradores.

Puesto	Competencias
Ejecutivos	Razonamiento estratégico. Liderazgo del cambio. Gestión de las relaciones
Directores	Flexibilidad. Introducción del cambio. Sensibilidad interpersonal. Delegación de responsabilidades. Trabajo en equipo. Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Trabajadores	Flexibilidad. Motivación para buscar información y capacidad de aprender. Orientación hacia el logro. Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. Colaboración en grupos multidisciplinarios. Orientación hacia el cliente.

Tabla 2: Clasificación de competencias generales según puesto ocupado
Fuente: “La evaluación de competencias laborales Educación 2007, Universidad Nacional de Educación a Distancia” (Hooghiemstra,1992)

Las empresas que han implementado este modelo de gestión han detectado que las competencias se transforman en capacidades claves, que con el tiempo se convierten en una ventaja competitiva para la organización.

2.9 Análisis PEST y PESTEL

El análisis PEST y PESTEL es un acrónimo conformado por las primeras letras de las palabras "Político, Económico, Social y Tecnológico". También existe la variante PESTEL, que incluye los aspectos Legales y Ecológicos. PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar y analizar los factores del entorno global que afecta a las organizaciones, este análisis determina el escenario actual de la organización, con el objetivo de proyectar que sucederá en un futuro determinado, para

enfrentarlo estratégicamente, diseñando estrategias de mejora, explotando las oportunidades, y permitiendo a la empresa actuar ante posibles riesgos.

2.10 Análisis 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la escuela de negocios de Harvard, en el año 1979.

En su primer libro “Estrategia competitiva” Michael Porter (2017) sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por 5 fuerzas: El poder negociador de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes, poder negociador de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad de la industria.

Este diagrama estratégico sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa y de esta forma, aprovechar las oportunidades presentes en el mercado, con el propósito de disminuir las posibles amenazas. Este modelo tiene como objetivo analizar la rentabilidad de un sector en específico, teniendo en cuenta la estructura del mercado para valorar si es posible establecer un negocio en dicha área.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo. Defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas en función de los beneficios de la empresa son aspectos cruciales de la estrategia. (Porter Michael E, version 2017). De acuerdo con lo descrito, este análisis permite; visualizar el mapa actual de la competencia y medir la rentabilidad de una industria, elaborar una mejor estrategia competitiva y estrategia empresarial, anticipar tendencias y detectar nichos de mercado, elaborar un plan de marketing competitivo, crear un producto o servicio que no sea fácilmente sustituible.

2.11 Análisis FODA

Según Christopher Nikulin (2015), citando a Dyson, el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (Kangas et al., 2003; Kotler, 2000; Stewart et al., 2002)

El término F.O.D.A. es un acrónimo conformado por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés S.W.O.T.: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

El análisis FODA, es una herramienta que provee información necesaria para generar medidas correctivas, implementación de acciones y gestión de nuevos proyectos de mejora, con el fin de realizar un proceso de planeación estratégica efectivo.

Esta técnica consiste en identificar los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de una organización, por medio de un análisis global de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que permite obtener un diagnóstico y/o “fotografía” del escenario actual de una organización, al mismo tiempo favorece la toma de decisiones, apuntando a los objetivos y políticas de la empresa u organización.

2.11.1 Estrategias CAME (corregir, afrontar, mejorar y explotar)

Es una herramienta que sirve para desarrollar estrategias basadas en los datos obtenidos previamente mediante el análisis FODA. Este método permite corregir las debilidades y cuando es posible eliminarlas. Afrontar amenazas, para evitar que se conviertan en debilidad. Mantener fortalezas, ya que se debe conservar y mantener todo aquello que haga fuerte a la empresa y le permita distinguirse de su competencia. Explotar oportunidades, hay que incorporar las oportunidades detectadas volviéndose fortalezas.

A partir de esta metodología CAME se deducen cuatro tipos de estrategias representadas en la siguiente tabla:

Análisis FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	FA: Situaciones de incertidumbre. Estrategias defensivas (Usar las fortalezas para afrontar amenazas)	DA: Potencialidades estratégicas desfavorables. Estrategias de supervivencia (Corregir debilidades para afrontar las amenazas)
OPORTUNIDADES	FO: Potencialidades estratégicas favorables. Estrategias ofensivas (Usar las fortalezas para explotar las oportunidades)	DO: Situaciones de incertidumbre. Estrategias adaptativas o de reorientación (Corregir debilidades para explotar las oportunidades)

Tabla 3: Metodología CAME
 Fuente libro: Dirección estratégica de la empresa, 2023

2.12 Análisis Modelo de las 7S McKinsey

Antiguamente los enfoques de la organización se caracterizaban como una estructura jerárquica simple, basándose en un modelo que respondía a las preguntas ¿quién debe hacer que?, ¿a quién se debe informar? y ¿quién supervisa? Sin embargo, con el paso del tiempo las organizaciones han incrementado el tamaño y complejidad de sus procesos, por lo tanto, a medida que transcurren estos cambios, se hace imprescindible integrar nuevos elementos para coordinar de mejor manera los esfuerzos para alcanzar el éxito.

En vista de la evolución empresarial, en 1982 se publica el libro *In Search of Excellence* (En busca de la excelencia), que nace de una investigación corriente que buscaba la mejor forma de administrar y organizar empresas. Los ex consultores de McKinsey, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, describen esta herramienta para que los gerentes puedan mejorar la coordinación entre los diferentes aspectos que gobiernan el

funcionamiento de sus organizaciones y de esta manera evaluar la implementación de la estrategia. “La investigación enseñó que cualquier enfoque inteligente de la organización tenía que abarcar y considerar como interdependientes, por lo menos siete variables: Estructura, Personal, Estilo de administración, Sistemas y procedimientos, Estrategia y conceptos rectores, Valores compartidos y las fuerzas o Aptitudes actuales y esperadas de la corporación” (Tom Peters y Roberts Waterman, 1982). Cada uno de estos factores están relacionados, es decir que un cambio en uno de ellos afecta positiva o negativamente a los otros y puede cambiar de importancia con el tiempo y el tipo de estrategia a implementar.

Estos 7 factores se subdividen en dos grupos, los cuales se les conoce en términos generales como: Esferas duras representados por la estructura, estrategia y sistemas. Y, por otro lado, las esferas blandas representadas por los valores compartidos, estilo, habilidades y el personal.

2.13 Desempeño Laboral

El desempeño laboral es el conjunto de resultados que genera un trabajador al realizar sus tareas y responsabilidades asignadas en un puesto de trabajo y periodo determinado. A través de este concepto, se puede considerar si el trabajador es apto o no para el cargo, evaluando su capacidad individual, su nivel de eficacia, calidad y eficiencia para cumplir con sus funciones. Por consiguiente, un buen desempeño laboral conlleva lograr las metas y objetivos propios y de la empresa de manera óptima, consiguiendo estándares altos con un uso eficiente de los recursos. Siendo entonces un indicador clave de medir si un trabajador es adecuado para su puesto de trabajo y cómo contribuye al logro de los objetivos y metas de la empresa.

Según Chiavenato (2000), se define el desempeño laboral, como las acciones o comportamientos observados en los trabajadores que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. También, agrega que el desempeño individual se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El

aspecto principal del sistema reside en este punto, el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

2.14 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso de gestión organizacional, integral, sistemático y continuo, por medio del cual se recopila diversa información respecto al desempeño de los trabajadores de una empresa. Esto con el fin de analizar y valorar su rendimiento, comportamiento laboral y el cumplimiento de sus funciones. Por medio de este proceso se busca principalmente identificar las fortalezas, debilidades y áreas de trabajo que deben ser mejoradas. Al mismo tiempo permite determinar planes de desarrollo, toma de decisiones claves vinculadas a recursos humanos y promueve el desarrollo profesional continuo de los trabajadores por medio de generación de planes de capacitación, mejorando significativamente los resultados de productividad de la empresa.

Es necesario destacar que una evaluación de desempeño se debe realizar siempre en relación con el perfil del puesto de trabajo, es por ello, que es esencial que las empresas dispongan de descriptores de cargo claros, y que estos deben ser informados al trabajador.

Bajo esta premisa, Martha Alles, (2005) menciona que el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. También indica que los empresarios y los trabajadores son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente, se cree que las evaluaciones de desempeño son o “se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir”. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño

es mucho más rico y tiene otras en la relación jefe-trabajador y en la relación más perdurable entre la empresa y los colaboradores.

Evaluar el desempeño no debe ser visto como la rendición de un examen, sino como una oportunidad para recibir retroalimentación de su desempeño por parte de su superior, en la cual el trabajador puede expresarse y crecer en su cargo. Las empresas que implementan este proceso de manera efectiva mejoran aspectos como el clima laboral, la movilidad interna, rotación y satisfacción del personal, contribuyendo así directamente al cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

2.15 Métodos de evaluación de desempeño

Según la autora Marta Alles (2005) en su libro evaluaciones por competencias, los métodos de evaluaciones de desempeño por lo general van relacionados a la evaluación de desempeño por competencias. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden: Características, conductas o resultados. En este contexto, cabe señalar que existen distintas metodologías para evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa. A continuación, se detallan cada una de ellas para un mayor entendimiento.

A. Método basado en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un trabajador posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que la compañía considere importantes.

Escalas gráficas de calificación: cada característica a evaluar se representa en una escala, en la cual el evaluador indica hasta qué grado el colaborador posee esas características.

Método escalas mixtas: Este método modifica la escala básica, en este caso se le dan al evaluador tres descripciones específicas para cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de formas narrativas: Este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al trabajador que evalúa con la mayor precisión posible. No obstante, estos ensayos por lo general caen en lo subjetivo. Sin embargo, para eliminar la subjetividad, es necesario agregar a la escala, descripciones del comportamiento.

B. Método basado en comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar el punto en que el trabajador se aleja de la escala. Este método describe de manera específica qué acciones deben o no exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad es proporcionar a los colaboradores retroalimentación y desarrollo.

Método de incidente crítico: Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.

Escala fundamentada para la medición del comportamiento: Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Niveles de escala: Alto, promedio y bajo.

Escala de observación de comportamiento: Escala que mide la frecuencia observada de una conducta.

C. Métodos basados en los resultados

Como su nombre lo indica, evalúan los logros de los trabajadores, los resultados que obtienen en su trabajo. Este método es más objetivo, observando los resultados a partir de cifras.

Mediciones de productividad: Permiten medir el nivel de trabajo de la empresa y cómo está afectando a los resultados, negativa o positivamente. Algunos ejemplos clásicos: Vendedores evaluados por números de ventas, o trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. De este modo se puede alinear a los colaboradores con los

objetivos organizacionales. No obstante, esta evaluación se puede contaminar por factores externos sobre los cuales los trabajadores no tienen influencia.

Administración por objetivos: Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o supervisor responsable del área. En esta filosofía los colaboradores fijan sus objetivos mediante consultas con sus superiores. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas y objetivos, para los departamentos, gerencias y subordinados. Para ello es necesario describir la meta, que se hará para alcanzarla, el periodo y a su vez el trabajador se auto evaluará en base a lo logrado. Esto con el propósito de medir el cumplimiento tanto del colaborador como de la organización.

2.16 Tipos de enfoques de la evaluación de desempeño

En la actualidad existen distintos tipos de enfoques de evaluaciones de desempeño, entre los más utilizados se encuentran los enfoques de 90°, 180°, 270° y 360°. Estos se diferencian principalmente en los evaluadores que participan en el proceso.

2.16.1 Evaluación de Desempeño Laboral de 90°

Una evaluación de desempeño laboral de 90° es una herramienta utilizada para analizar a un trabajador o situación a nivel laboral, esta se aplica de manera descendente, es decir un jefe evalúa a un trabajador a su cargo (subordinado). En base a objetivos y competencias esperadas del trabajador, el cumplimiento de los objetivos se relaciona con compensaciones, por otra parte, las competencias son analizadas para su desarrollo y mejora.

2.16.2 Evaluación de Desempeño Laboral de 180°

La evaluación de desempeño de 180° es una herramienta que potencia el crecimiento laboral de los trabajadores, basado en la evaluación de sus competencias. En este método el trabajador es evaluado por su jefatura directa, compañeros de trabajo y en ocasiones

por usuarios externos como clientes o proveedores. Esta herramienta permite a la empresa y a los trabajadores tener una perspectiva sobre su rendimiento individual, brindándoles la oportunidad de establecer metas, crecimiento, mejora y desarrollo laboral.

2.16.3 Evaluación de 270°

La evaluación de desempeño de 270° también conocida como evaluación de 3 fuentes, implica la retroalimentación de superiores, compañeros de trabajo y subordinados. Es una herramienta en la que principalmente los subordinados evalúan el desempeño de su jefatura en el entorno laboral. Esto permite a la alta dirección conocer información valiosa del liderazgo de las jefaturas de la empresa, y así poder detectar debilidades, oportunidades y fortalezas en su gestión y las distintas áreas, lo que les permite tomar acciones para potenciar y mejorar los estilos de liderazgo.

2.16.4 Evaluación de Desempeño de 360°

La evaluación de 360° es un método de evaluación integral en el que un trabajador recibe retroalimentación de su desempeño por parte de sus pares, jefatura directa, subordinados, clientes internos, y además puede incluir una autoevaluación. Su objetivo principal es proporcionar a la empresa una perspectiva completa y representativa del desempeño de sus trabajadores. Este método permite medir el desempeño de los trabajadores, identificar y evaluar sus competencias, y si están alineadas con los objetivos de su cargo y los de la empresa en general, detectar áreas de oportunidades de mejora, y así realizar acciones que promueven el desarrollo personal y profesional, y también fomentar una cultura de retroalimentación interna continua.

2.17 Autoevaluaciones laborales

La autoevaluación es una herramienta mediante la cual el trabajador se evalúa a sí mismo de manera formativa, reflexionando sobre su propio desempeño en el entorno laboral. Esta técnica le permite al trabajador aumentar su autoconocimiento, valorar sus

competencias, habilidades y logros laborales, concientizando sus fortalezas y oportunidades de mejora. Asimismo, los trabajadores toman un papel activo en su desarrollo profesional.

2.18 Importancia de la Evaluación de Desempeño

La importancia de evaluar a los trabajadores radica principalmente en poder analizar la calidad y nivel de su desempeño. Asimismo, la información recolectada en este proceso es crucial para que los gerentes, directores y supervisores, tengan una visión representativa y objetiva del desempeño y las habilidades del capital humano de la empresa. Permitiéndoles comprender las debilidades, fortalezas y necesidades de mejora en los distintos procesos y cargos que afectan su productividad, lo que les permite tomar decisiones asertivas para mejorar y optimizar tanto los procesos operacionales como el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, entre otros aspectos clave para la productividad.

Además de ser una herramienta valiosa, para los gerentes, directores, supervisores y todos los trabajadores, contribuye al trabajo en equipo, a la mejora del clima laboral, la comunicación interna y externa, y en general al rendimiento de la empresa.

CAPITULO III

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CONTRATISTA

El propósito de este diagnóstico es conocer los antecedentes generales de la empresa y su funcionamiento, comprendiendo su situación actual, para evaluar y abordar la falta de organización y planificación interna en los procesos operacionales de la empresa contratista.

3.1 Misión y Visión

3.1.1 Misión

“Proporcionar el mejor servicio de Operador Logístico, afianzando relaciones de largo plazo. Con una gran capacidad en infraestructura, recursos, con un equipo comprometido y altamente calificado al servicio de nuestros clientes”

3.1.2 Visión

“Ser la empresa de Logística y Transporte preferida por nuestros grupos de interés. Superando las expectativas de satisfacción del servicio prestado a todo nivel. Convirtiéndonos en la alternativa de integración logística, que permita la obtención de valor a nuestro cliente”

3.2 Valores

Nuestros principales valores son la calidad, medio ambiente, seguridad, salud ocupacional y seguridad vial. Para ello, contamos con un sólido sistema de aseguramiento de la calidad, el cual es fundamental para nuestras operaciones. Nuestros procedimientos, procesos y recursos se someten a los estándares más estrictos exigidos

en la industria, garantizando así la excelencia en cada etapa. Este sistema refleja nuestro compromiso de ofrecer un servicio excepcional y confiable a nuestros clientes.

3.3 Políticas

La política de la empresa se define la siguiente manera:

Nos dedicamos al transporte terrestre de carga general, procurando distinguirnos por la oportuna entrega y un adecuado cuidado en el manejo y estado de las cargas transportadas, estableciendo de manera expresa y como acción permanente, la satisfacción al cliente, la protección del medio ambiente, la Seguridad y cuidado de la salud de nuestros clientes y colaboradores, proporcionando condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro a la salud de nuestros trabajadores”.

La empresa asume el compromiso de desarrollar sus actividades conforme a su Sistema de Gestión Integrada basado en las Normas ISO 9001; ISO 14001; ISO 45001; ISO 39001.

La presente política exige el cumplimiento y responsabilidad de toda la organización, teniendo en cuenta:

- **Seguridad:** Mediante una correcta identificación de peligros, cuyo enfoque se sustenta principalmente en la seguridad vial. Durante nuestras operaciones; mediante estrategias de control e información documentada y mantenida, cuyo objetivo es minimizar, reducir eliminar y prevenir la ocurrencia de incidentes que impacten negativamente el Medio ambiente y/o afecten la continuidad operacional.
- **Satisfacción de nuestros clientes:** Por medio de mejora permanente durante las operaciones y el uso de nuevas tecnologías, teniendo en cuenta las características técnicas de nuestros vehículos poniendo a disposición aquellos que resulten idóneas para los servicios requeridos y que cumplan con las especificaciones solicitadas.

- **Precios competitivos en el mercado:** Mediante la organización de nuestros recursos y de la adecuada utilización de nuestro sistema de gestión de Calidad, Seguridad, Salud ocupacional, Medio Ambiente y Seguridad Vial.

La Gerencia General Corporativa de la Empresa se compromete a facilitar la consulta y participación de los trabajadores en la SST y que todas las operaciones se ejecuten de acuerdo con lo dispuesto en la legislación aplicable y a lo convenido con sus clientes y con nuestras partes interesadas.

La empresa se compromete con sus mayores esfuerzos en el mejoramiento continuo de los procesos y servicios, a otorgar los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos generales y actuar responsablemente con el medio ambiente.

3.4 Estructura Organizacional

La empresa contratista analizada, es una empresa de un grupo líder en el transporte privado de pasajeros a nivel nacional. Está conformada por 5 grandes centros logísticos que en la actualidad se enfocan en la industria minera, trabajando con los más importantes y prestigiosos clientes del rubro minero, industrial, científico y de servicios relevantes y esenciales para el desarrollo del país. Además, cuenta con una infraestructura acondicionada con oficinas logísticas, comunicaciones, sistemas informáticos y equipos de carga y descarga.

El 01 de abril de 2022, la empresa contratista comienza la operación logística y de transporte para la empresa minera de mediano tamaño, en la Región de Atacama, realizando distintas labores al interior de faena.

Principalmente se encarga de transportar el 100% de maquinarias, equipos e insumos comprados por la minera a la que presta sus servicios, los cuales son vitales para su desarrollo y operatividad.

Para llevar a cabo sus operaciones en la faena, la empresa contratista de Logística, cuenta con un total de 48 colaboradores. Lo expuesto anteriormente, se puede resumir en la siguiente tabla:

Cargos	Cantidad de colaboradores
Administrador de contrato	1
Asesor de prevención de riesgos	1
Responsable de relaciones laborales	1
Coordinador de Mov. Internos	1
Coordinador de CORE	1
Supervisor turnos 4X4	4
Supervisor de Operaciones	2
Operador camas bajas	4
Encargado correspondencia Interna	1
Operador escolta	3
Administrativos Recepción OFF Site	3
Operador romana	4
Operador de bodega patio 5x2	5
Ayudantes de patio 5x2	6
Operador de bodega4x4	4
O. rampla - camión 10	3
Operador de equipo	2
Escolta de transporte	2
Total, de colaboradores:	48

Tabla 4: Puestos de trabajo- Cantidad de colaboradores
Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de la empresa contratista, se resume en el siguiente esquema:

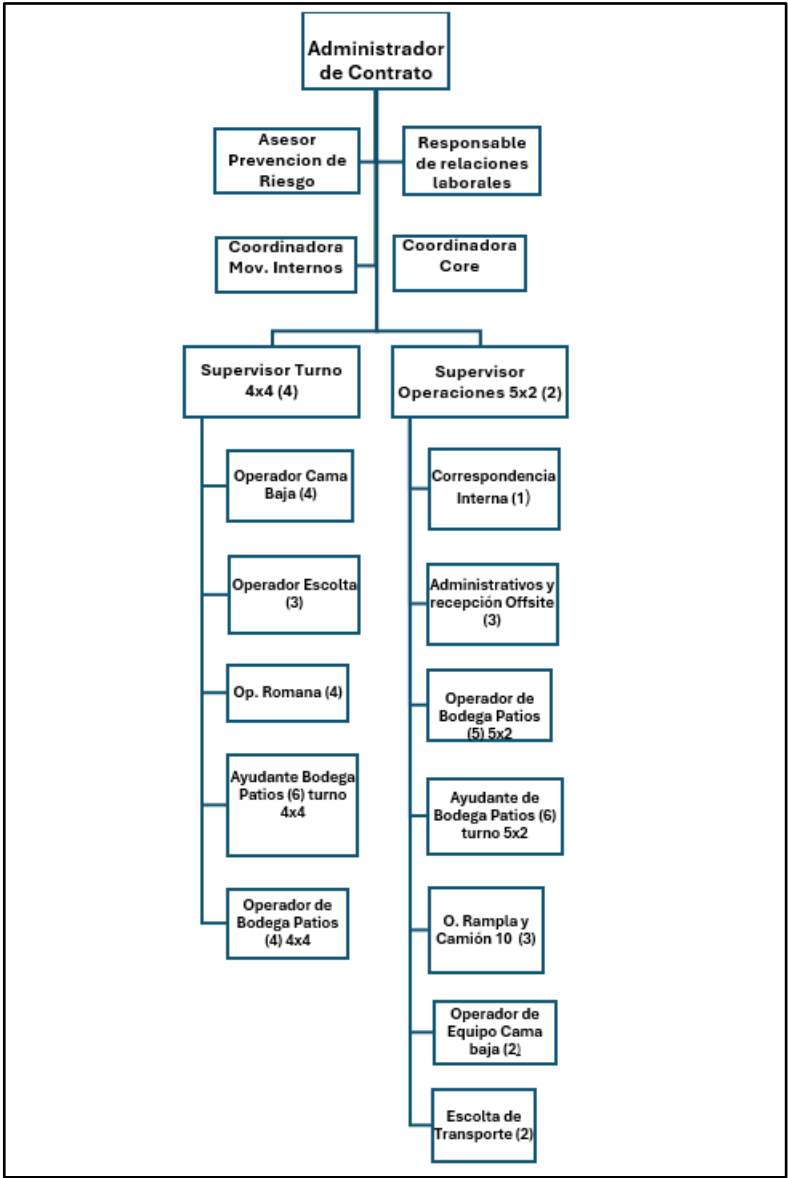


Ilustración 2: Organigrama real de la empresa contratista
Fuente: Empresa contratista, año 2024

3.4.1 Objetivo del cargo

Los principales roles y funciones de los cargos mencionados son:

A. Administrador de contrato

El Administrador/a de Contrato es responsable de gestionar y supervisar la ejecución del contrato relacionado con la logística y el transporte de cargas en la industria que se encuentre desarrollando sus funciones. El rol implica asegurar el cumplimiento de los términos contractuales, coordinar con diversas áreas operativas y optimizar el rendimiento de los proveedores para garantizar un servicio eficiente y seguro.

B. Supervisor

El Supervisor/a es responsable de supervisar las operaciones de transporte y logística en la industria que se encuentre desarrollando sus funciones, asegurando la correcta ejecución de los servicios, el cumplimiento de los estándares de seguridad y la optimización de la cadena de suministro. Este rol implica liderar al equipo operativo, coordinar actividades diarias y garantizar que se cumplan los plazos y requisitos del cliente.

C. Encargado de Relaciones laborales

El Encargado de Relaciones laborales es responsable de gestionar y liderar todos los aspectos relacionados con el capital humano en la empresa, asegurando el cumplimiento de las políticas y procedimientos de recursos humanos específicos para la industria en la cual se desarrolle. Este rol incluye la planificación, implementación y supervisión de estrategias que promuevan un ambiente laboral seguro, eficiente y motivador, que incentiven la atracción, desarrollo y retención del talento.

D. Administrativo

El Administrativo/a es responsable de apoyar la gestión de operaciones logísticas y de transporte, asegurando el flujo eficiente de información y documentación entre los diferentes departamentos. Este rol es crucial para mantener la organización y optimización de los procesos, contribuyendo al cumplimiento de los plazos y estándares de calidad en la industria que se encuentre desarrollando sus funciones.

E. Ayudante de patio

El Ayudante de Patio es responsable de apoyar en las operaciones diarias de recepción, almacenamiento y despacho de materiales en el patio de la empresa en la que desarrolle sus funciones. Este rol es crucial para asegurar el flujo eficiente de inventarios y contribuir al cumplimiento de las operaciones de la empresa.

F. Operador de equipo

El Operador de Equipo es responsable de operar y mantener los equipos de transporte y carga, asegurando la ejecución eficiente y segura de las operaciones logísticas y de transporte de carga. Este rol es crucial para garantizar que los materiales y equipos se movilen de manera efectiva y segura, cumpliendo con los plazos y normativas de seguridad establecidos.

G. Conductor

El conductor es responsable de transportar materiales y equipos de manera segura y eficiente dentro y fuera de la empresa, cumpliendo con los plazos establecidos y las normativas de seguridad. Este rol es esencial para garantizar el flujo adecuado de operaciones logísticas.

3.4.2 Descripción y características de los principales procesos de transporte de material de la empresa contratista

“Para dar pie al proceso logístico, es necesario que se origine una necesidad de un material o equipo que sea requerido en faena. Luego, se realiza una cotización con el proveedor, la cual está delimitada por parámetros como precio, calidad del material y garantías de este. Una vez tomada la decisión de compra, se procede a generar la orden de compra por el total de material requerido. Por consiguiente, el proveedor realiza entrega de los productos al operador logístico el cual emprende el viaje hacia faena”

La empresa de logística cuenta con una sucursal dentro de la comuna de Copiapó, en la cual se reciben los materiales que serán entregados en faena, exceptuando los componentes de alto tonelaje los cuales son retirados en sus respectivos talleres o

sucursales del proveedor. El material debe ser entregado en la sucursal correctamente paletizado, con su respectiva documentación, en este caso, guía de despacho y de ser necesario su hoja de seguridad dependiendo de la clasificación del material y norma correspondiente.

Posterior a este proceso, las expediciones deben ser registradas en el sistema interno de viajes denominado Tracking, que reporta la bitácora del bulto desde su origen (sucursal o proveedor) hasta su recepción en faena.

Una vez que el material llega a faena, debe ser recibido por el personal ayudante de bodega de la empresa contratista o mandante, el cual debe constatar con el manifiesto (conjunto de guías de despacho) la cantidad de bultos recepcionados. Para luego inspeccionar y revisar que todas las entregas cumplan con los estándares exigidos por la empresa mandante. Dentro de estos estándares se exige que el material coincida con lo requerido en la orden de compra y la cantidad especificada en la guía de despacho, además de cumplir con las condiciones óptimas para su uso.

Luego de la recepción conforme del cargamento, los colaboradores proceden a distribuir el material a su ubicación respectiva dentro de la bodega de abastecimiento, según su clasificación.

Para ejecutar sus operaciones, la empresa cuenta con la siguiente flota; 2 Rampla (capacidad 28 toneladas), 1 Camión (capacidad 10 toneladas), 6 camionetas 4x4, 1 furgón eléctrico, 2 cama baja (capacidad 25 toneladas), 1 cama baja (capacidad 40 toneladas) y 1 cama baja (capacidad 100 toneladas).

IV CAPITULO

METODOLOGÍA

4.1 Enfoque de la investigación

4.1.1 Enfoque Cualitativo:

La investigación cualitativa es un conjunto de técnicas de investigación que se utilizan para obtener una visión general del comportamiento y la percepción de las personas sobre un tema en particular. Este tipo de investigación permite entender cómo es percibido un problema dentro de la población objetivo enfocándose en la observación de los fenómenos naturales que transcurren dentro de un contexto en particular. Por otra parte, los estudios cualitativos no rechazan cifras o estadísticas, pero simplemente no les dan el primer lugar, ya que su enfoque principal es la comprensión e interpretación, de significados, experiencias y realidades del entorno en el que se desarrolla.

De acuerdo con Maanen (1983), el método cualitativo puede ser visto como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, decodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural. Posee un enfoque interpretativo naturalista hacia su objeto de estudio, por lo que estudia la realidad en su contexto natural, interpretando y analizando el sentido de los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas involucradas. Es decir, las metodologías cualitativas no son subjetivas ni objetivas, sino interpretativas, incluye la observación y el análisis de la información en ámbitos naturales para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas. El objetivo de la investigación cualitativa es explicar, predecir, describir o explorar el “porqué” o la naturaleza de los vínculos entre la información no estructurada. El objetivo de la investigación cualitativa es el proceso inductivo en lugar del resultado deductivo. Los datos objetivos de la investigación cualitativa proporcionan información no sobrecargada, por lo tanto, el investigador tiene que buscar patrones narrativos explicativos entre las variables de interés, y llevar a cabo la interpretación y descripción de dichos patrones. En lugar de comenzar con la

hipótesis, teorías o nociones precisas que probar, la investigación cualitativa empieza con observaciones preliminares y culmina con hipótesis explicativas y una teoría fundamentada.

En la presente tesis el método cualitativo se aplica al utilizar datos documentales y estructurales de la empresa contratista derivados a partir del problema central, el marco teórico, el análisis del macro y microentorno, entre otras variables, con el fin de comprender cada una de ellas para su posterior aplicación. Por otro lado, durante el desarrollo se utilizarán datos cuantitativos como, el ausentismo laboral de la empresa contratista, manteniendo el enfoque cualitativo para la interpretación y descripción de los resultados de los indicadores. En definitiva, este método se centra en la recolección de información, de manera que permita la obtención de datos claves acerca de su gestión organizativa, identificando los desafíos que enfrenta y las dinámicas que afectan su rendimiento.

4.2 Diseño de la investigación cualitativa

4.2.1 Estudio de caso:

Un estudio de caso es un informe completo de los resultados de las pruebas teóricas o el examen de temas emergentes de una empresa en el contexto de la vida real. Los estudios de casos se utilizan habitualmente en la investigación social, educativa, clínica y empresarial y suelen incluir métodos cualitativos, pero a veces también se utilizan métodos cuantitativos.

El propósito de este estudio es ayudar a los líderes empresariales a identificar problemas y realizar investigaciones adicionales sobre lo que puede estar impidiendo el éxito de la organización por medio de la recopilación de información y análisis de datos en profundidad. Al identificar los problemas que están obstaculizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es más fácil realizar las modificaciones necesarias en búsqueda del éxito mediante la recopilación de datos.

Este método se alinea con los objetivos del proyecto, ya que para establecer un diagnóstico adecuado es necesario comprender problemas complejos, como su gestión organizacional en base a la misión, visión, políticas e indicadores de la empresa contratista.

Por otro lado, la observación directa de estas variables se sustenta en la obtención de la mayor cantidad de datos posibles que serán sometidos a análisis e interpretación de resultados. Adicionalmente este método proporciona y amplía el conocimiento de la realidad estratégica de la empresa, investigando a fondo acerca de sus cambios longitudinales o estructurales. Finalmente, la observación de los resultados dará paso a la evaluación de posibles propuestas de mejoras que se adapten a la empresa y beneficien la calidad en la gestión organizacional interna y toma de decisiones.

4.3 Recolección de información

La información utilizada en el proyecto proviene de fuentes fidedignas proporcionadas por la empresa contratista. En ella se emplea el organigrama real de la empresa, sus indicadores de ausentismo laboral e indicadores clave del rendimiento (KPI). Como también, su misión, visión, políticas y valores propios de la organización.

4.4 Desarrollo de la metodología (Carta Gantt)

En primer lugar, entre los días 3 y 15 de septiembre, el diagnóstico del funcionamiento actual, el rendimiento, funcionamiento y limitaciones de la empresa contratista, se llevará a cabo a través del levantamiento y estudio de los antecedentes generales.

En el mismo contexto, se desarrollará un análisis PESTEL y análisis de las 5 fuerzas de Porter, los cuales se desarrollarán entre los días 16 de septiembre al 06 de octubre, su finalidad es dilucidar las fuerzas internas y externas en las que está inmersa la empresa, obteniendo una visión globalizada de su entorno.

Asimismo, se realizará el desarrollo del análisis FODA y análisis del Modelo de las 7S de McKinsey, con el propósito de evaluar los elementos claves de la empresa que se requieren mejorar para cumplir sus objetivos.

También se estudiarán los KPI, con el propósito de estudiar el rendimiento actual de la empresa e identificar los indicadores analizados y esperados por la empresa mandante.

En el mismo periodo, se realizará un análisis de los reportes de fallas y licencias médicas presentados por los colaboradores, con el propósito de cuantificar el porcentaje de ausentismo laboral.

Entre los días 07 al 13 de octubre, se procederá a identificar los puntos críticos operacionales detectados en la investigación y en conjunto determinar sus causas y efectos a través del análisis de la información obtenida.

En base a los resultados obtenidos, entre los días 14 de octubre al 18 de noviembre se elaborará una propuesta de evaluación de desempeño laboral, para mejorar la gestión organizacional en la empresa contratista, enfocado a un mejoramiento en su gestión interna, fomentando la integración y favorecer la comunicación entre los departamentos de la empresa.

Finalmente, el día 6 de diciembre, se realizará la entrega final del informe de proyecto de tesis

Lo expuesto anteriormente, se puede resumir en la siguiente ilustración:

Objetivo	Actividad	FECHA - AÑO 2024																								
		Septiembre						Octubre												Noviembre				Diciembre		
		03 al 08	09 al 15	16 al 22	23 al 29	01 al 06	07 al 13	14 al 20	21 al 27	28 al 31	01 al 06	07 al 13	14 al 20	21 al 27	28 al 31	04 al 10	11 al 17	18 al 24	01 al 06							
1	Levantamiento antecedentes de la empresa	█	█																							
	Análisis PESTEL			█	█	█	█																			
	Análisis PORTER			█	█	█	█																			
	Análisis FODA			█	█	█	█																			
	Análisis Modelo de las 7S			█	█	█	█																			
	Análisis de KPI's			█	█	█	█																			
	Análisis del ausentismo laboral			█	█	█	█																			
2	Identificar puntos críticos operacionales									█	█	█														
3	Propuesta de sistema de evaluación de desempeño													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Entrega de informe de proyecto de tesis																								█	

Ilustración 3: Carta Gantt del proyecto
Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CONTRATISTA

5.1 Análisis del macro y microentorno

El propósito de este análisis es conocer los antecedentes generales de la empresa y su funcionamiento, comprendiendo su situación actual, para evaluar y abordar el déficit en la gestión organizacional interna de la empresa contratista, analizando su rendimiento, funcionamiento, organización y planificación en los procesos operacionales de la empresa.

Con el propósito de respaldar lo planteado en la presente tesis, se analizará la situación actual de la empresa por medio de distintos análisis, para dilucidar, qué es lo que está experimentando la empresa que desfavorece su organización y planificación interna en los procesos operacionales, afectando su productividad, con el fin de formular un plan estratégico para mejorar el funcionamiento en sus procesos principales.

En primer lugar, se debe aplicar un análisis PESTEL, para definir el entorno de la empresa, estudiando los principales factores macro ambientales que la afectan, como factores políticos, económicos, sociales, legales, ambientales y legales.

En segundo lugar, se realizará el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, para identificar las fuerzas competitivas que enfrenta la empresa; rivalidad de la industria, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los compradores.

En tercer lugar, se aplicará Análisis FODA, para obtener una visión interna de la empresa e identificar lo necesario para el proceso de planeación estratégica, proporcionando información clave para la implementación de acciones, medidas correctivas y desarrollar mejoras, principalmente por medio de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Adicionalmente, se realizará el análisis del modelo 7-S de McKinsey, siendo clave en un análisis más amplio, donde se identificarán los siete componentes (Estructura,

Estrategia, Personal, Estilo, Sistemas, Valores compartidos y Habilidades) de la organización, que se deben trabajar o mejorar para una gestión eficaz del cambio.

5.1.2 Análisis PESTEL

A Continuación, se presenta el desarrollo del análisis PESTEL, en el cual se tomaron en cuenta los siguientes factores: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Esto, con el propósito de identificar las variables que integran el macroentorno que rodea a la organización.

A. Factores políticos

- **Impuestos específicos a los combustibles**

Este es un aspecto de gran relevancia para la empresa, ya que dentro del rubro en el que se desempeña la empresa contratista, los cambios en el precio del combustible generan un impacto directo en su economía.

La Ley N°19.764, de 2001, la cual permite a las empresas de transporte de carga que sean propietarias o arrendatarias con opción de compra de camiones de un peso bruto vehicular igual o superior a 3.860 kilogramos, recuperar en la forma que se establece en la misma Ley, un porcentaje de las sumas pagadas por dichos vehículos, por concepto del impuesto específico al petróleo Diesel.

- **Cambios gubernamentales**

La estabilidad política del país también es considerada un factor determinante en las empresas, ya que los cambios que se realicen pueden aumentar o disminuir el riesgo económico de las mismas. Estas pueden ir, desde un incremento de los costes operativos, la concurrencia de pérdidas comerciales o el cierre de instalaciones.

Durante el año 2022 organismos como el Economist Intelligence Unit, Freedom House e IDEA International destacó a Chile como un líder dentro de la Región, gracias a su

nivel de estabilidad democrática y respeto a las libertades y derechos ciudadanos, lo que entrega un ambiente seguro para hacer negocios.

- **Adaptaciones a normas internacionales (ISO)**

A lo largo de los años, Chile ha adaptado las nuevas tendencias internacionales en certificación. Como resultado, las empresas buscan con mayor frecuencia asegurar la calidad de sus servicios. Dentro del sector en el que opera la empresa contratista, estas normas tienen mayor relevancia, ya que, aunque no son obligatorias, estas pueden ser requeridas por los compradores del servicio o el mercado.

- **Regulaciones desde el ministerio de transporte y telecomunicaciones**

En el sector en el que opera la empresa, es fundamental mantenerse informado sobre los cambios en la legislación relacionada con el transporte de cargas. Durante el desarrollo de esta actividad se debe cumplir con estrictos estándares establecidos por el ministerio de transportes, con el propósito de garantizar la seguridad y protección de las operaciones.

B. Factores económicos:

- **Estabilidad económica del país**

Este factor macroeconómico, influye en la estabilidad de las empresas en general. Por ende, su variabilidad puede desencadenar efectos positivos o negativos en las industrias en cuanto a competitividad y expansión, por lo tanto, es importante poder adaptarse ante los cambios que surjan durante los ciclos económicos que atraviesa el país. (inflación, recesión, aumento en tasas de interés, cambio del precio del dólar, entre otras.)

En este sentido, en Chile las restricciones fiscales y monetarias estabilizaron la economía, pero frenaron el crecimiento en 2023.

- **Constantes variaciones en el precio del combustible**

El combustible es considerado uno de los costos operativos más significativos dentro de la industria del transporte, dado que su aumento reduce los márgenes de ganancias y se refleja en el costo del servicio. Bajo este contexto, la empresa contratista debe amortiguar estas fluctuaciones mediante espaldas financieras, ya que no se asume el costo como recargo del servicio.

- **Variabilidad del producto interno bruto**

Este factor refleja el valor económico de todos los servicios y bienes que se producen en un país, el aumento de este indicador es muy favorable para las empresas en general, aumentando la capacidad de gasto, por el contrario, su disminución, produce la desvalorización del dinero e inflación.

En base a lo anterior, en Chile durante el año 2023 el PIB real aumentó un 0,2%, ya que la demanda interna se ajustó como consecuencia del endurecimiento de las políticas macroeconómicas después de la pandemia. La inflación ha continuado bajando, y llegará al 3,9 % interanual en 2023, después de la aplicación decidida de una política monetaria restrictiva y la disminución de las perturbaciones de la oferta.

- **Variación de demanda y oferta**

Este aspecto económico tiene una alta influencia sobre la economía del País, ya que su variación, puede provocar un crecimiento o disminución de los mercados e influyen directamente en el ascenso y descenso de los niveles de desempleo.

El desempeño del mercado laboral en el país aún no ha retornado a los niveles previos al brote de COVID-19. La tasa de desempleo se mantuvo en un porcentaje alto de 8,5 %. Las brechas de género en el mercado de trabajo siguen siendo pronunciadas: la participación de las mujeres en la fuerza laboral asciende al 52,6 % en comparación con la participación de los hombres del 71,4 %.

- **Tasas de interés**

Dado el incremento de la producción en el sector minero de la Región, la empresa contratista se enfrenta al desafío de incrementar sus servicios logísticos para satisfacer la creciente demanda. Como consecuencia, la empresa se ve en la necesidad de aumentar su capacidad de endeudamiento para expandir su operación. En este contexto, las tasas de interés toman un rol fundamental, ya que un aumento en los intereses puede frenar el crecimiento económico de las empresas, afectando su capacidad de inversión y expansión.

C. Factores sociales

- **Movimientos sociales**

Es un factor no predecible ni controlable que puede influir negativamente en la circulación de los vehículos de transportes de cargas de la empresa contratista, Como también el traslado de su personal, hacia faena, o sucursales de la ciudad. Por otra parte, si se recuerda lo ocurrido durante el año 2019 año en que se produjo una gran revuelta social, provocando que aproximadamente 300.000 personas quedarán sin empleo a raíz de los destrozos y vandalismos ocasionados por el movimiento, hacia las empresas de todo el País.

- **Conciencia social en seguridad y convivencia vial**

Como empresa de transporte este es un tema de preocupación, ya que el éxito de sus operaciones no depende solo de sus acciones, sino también de los demás conductores, peatones y ciclistas que comparten las vías de tránsito. Es importante que todos los usuarios tengan conciencia de la seguridad y la importancia de mantener un comportamiento adecuado, con el fin de garantizar la seguridad de todos los individuos involucrados en el tránsito. Según las últimas estadísticas realizadas por carabineros, aproximadamente 1600 personas mueren anualmente por accidentes de tránsito, los cuales son mayormente fatales en rutas rurales, semi rurales o carreteras.

- **Crecimiento de la población y aumento de congestión vehicular**

El crecimiento de la población y el incremento de infraestructuras, pueden afectar la movilidad, desencadenando congestiones de tránsito y mayor tiempo en los desplazamientos, aumentando los costos operativos para la empresa.

D. Factores tecnológicos:

- **Innovación en la flota**

Como se mencionó anteriormente, la empresa contratista ha incorporado un vehículo eléctrico en su flota. Sin embargo, todavía queda un largo camino por recorrer en su proceso de transformación hacia la sustentabilidad. Esta transición implica una gran inversión para la empresa, pero a largo plazo sus efectos positivos resultan muy favorables. Ya que, los vehículos eléctricos no solo requieren menos mantenimiento, sino que también reducen la contaminación acústica y prioritariamente reducen significativamente el impacto ambiental al disminuir por completo la emisión de CO2.

- **Tecnologías GPS**

Medio utilizado para rastrear los viajes de los vehículos en tiempo real, permite optimizar las rutas y mejorar la seguridad y control de la flota. Sin duda es una herramienta fundamental para las empresas de logística y distribución, ya que mejora la planificación, incrementa la satisfacción del cliente y reduce los costos operativos.

- **Automatización de procesos**

Este es un factor determinante para la empresa contratista, ya que la automatización de algunos de sus procesos ha permitido optimizar los tiempos de recepción y distribución de material. Gracias a la implementación de su sitio web, los clientes pueden realizar el seguimiento de las cargas desde su origen hasta que llegan a destino. Del mismo modo, los proveedores pueden efectuar sus agendamientos para realizar la entrega de la carga en la central de Tándem, el cual, posteriormente será enviado a faena.

- **Digitalización de documentos**

Dentro del rubro de la logística los documentos son componentes importantes para el desarrollo de la operación. Sin embargo, el uso de documentos en formatos físicos conlleva el riesgo de pérdida o deterioro durante su manipulación. Además, el elevado consumo de papel es perjudicial para el medio ambiente. Por lo tanto, la digitalización de documentos se ha vuelto indispensable, para el futuro, ya que permite optimizar el tiempo, facilita el acceso a la información y mejora su resguardo.

- **Nuevas tecnologías de mantenimiento predictivo**

Esta herramienta utiliza técnicas de análisis de datos para detectar anomalías y defectos en el funcionamiento de los equipos, de modo que puedan solucionarse antes de que venga el fallo. Al anticipar estos problemas, las empresas pueden programar intervenciones de mantenimiento en momentos óptimos, evitando interrupciones inesperadas y maximizando la vida útil del activo. No obstante, este tipo de inversión suele ser muy elevada, por los equipos de monitorización necesarios, además del conocimiento y experiencia requerida para efectuar un diagnóstico.

E. Factores ecológicos

- **Condiciones climáticas o meteorológicas**

Los fenómenos naturales son sin duda el enemigo de cualquier empresa que resulte afectada a su paso. Estos fenómenos, son totalmente impredecibles e incontrolables, por lo que no se puede gestionar un plan 100% efectivo, para salvaguardar la empresa ante estos casos. Por otro lado, durante estaciones del año como el otoño e invierno, la niebla es un gran obstáculo para los conductores que se desplacen especialmente en carreteras. Bajo estas condiciones, es esencial que los conductores estén debidamente capacitados para actuar ante situaciones en que haya baja visibilidad en los caminos, esto, con el propósito de garantizar su seguridad y la de los demás usuarios de la vía.

- **Normativas ambientales**

Serie de normas que regulan el traslado y transporte de cargas con el propósito de controlar las emisiones de los vehículos y a su vez garantizar el manejo seguro de materiales peligrosos. Este marco regulatorio impacta directamente en las actividades de la empresa contratista, ya que la empresa debe cumplir con estas leyes y someterse a controles periódicos para garantizar la sostenibilidad y seguridad de sus operaciones.

- **Electromovilidad**

En Chile, se ha promulgado la ley 21.305 la cual establece que el Ministerio de Energías deba fijar metas, en cuanto a eficiencia energética. En este contexto, se ha demostrado que el transporte libera 22.770 toneladas de CO₂ a la atmósfera. Por esta razón, se han implementado medidas para reducir la contaminación vehicular, comenzando con el transporte público y posteriormente, el transporte privado. Este tema resulta relevante para la empresa analizada, ya que como empresa dedicada al transporte contribuye a ese porcentaje de emisiones contaminantes. Sin embargo, la empresa ha dado un paso importante hacia la sostenibilidad al integrar un furgón eléctrico a su flota, lo que refleja su compromiso con la reducción del impacto ambiental.

F. Factores legales

- **Regulaciones de transporte**

Son todas aquellas normas, decretos y leyes que deben cumplir las empresas de transporte. Estas regulaciones son impuestas por el gobierno, y establecen condiciones para la prestación del servicio, incluyendo aspectos como peso y tamaño máximo de los vehículos, rutas autorizadas, los horarios de operación, y licencias necesarias. Por otro lado, cuando se trata de mercancías peligrosas, materiales especiales o componentes sobredimensionados, es necesario adquirir permisos especiales y protocolos específicos. Bajo este contexto, estas regulaciones son cruciales dentro del servicio prestado por la empresa contratista, ya que su incumplimiento puede ser sancionado por ley.

- **Normativa de seguridad**

Legislación que establece los estándares de seguridad necesarios para resguardar la integridad de los conductores, los vehículos de transporte, la carga transportada y la infraestructura vial. Permitiendo mantener un control de los límites de velocidad, prudencia de los conductores y condiciones de la carga transportada. Además, define la periodicidad de las inspecciones técnicas de los vehículos y certificaciones, con el propósito de garantizar la seguridad en carretera.

- **Código del trabajo**

Es un cuerpo normativo que regula las relaciones laborales entre trabajadores y empresas del sector privado. Su objetivo consiste en proteger los derechos de los trabajadores y garantizar condiciones justas y equitativas en el lugar de trabajo. Estas normas regulan la duración de la jornada laboral, remuneración, condiciones de seguridad y salud, entre otras. Con respecto a lo anterior, no todas las normas son aplicables para todos los trabajos, existen algunas exclusivas y aplicables dependiendo de su naturaleza. Las normas vinculadas al transporte tienen distinciones como la cantidad de horas de conducción y los descansos de los conductores durante su jornada laboral para evitar fatigas.

En el sector de la logística, los cambios de estos factores tienen un impacto significativo en el desarrollo de sus operaciones e intervienen en la capacidad de adaptarse a un mercado en constante evolución. Las políticas regulatorias, la estabilidad económica del país, los avances tecnológicos y las crecientes preocupaciones y regulaciones ambientales, representan desafíos para la estabilidad y crecimiento de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, se identifican las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del PIB y producción minera, aumentando la demanda de servicios de logística. • Aumentar el uso de la digitalización y automatizar procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las tasas de interés, para solicitar créditos bancarios. • Constantes variaciones del precio de combustible.

Tabla 5: Oportunidades y Amenazas del macroentorno

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Análisis 5 Fuerzas de PORTER

A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite comprender las dinámicas competitivas que impactan a la empresa, como también, identificar y evaluar las fuerzas que moldean estos escenarios.

A. Amenaza por nuevos competidores

En base a la naturaleza del servicio de logística y de transporte de cargas, tanto de bajas proporciones como equipos sobredimensionados, es importante resaltar las elevadas barreras de entrada que existen en cuanto a inversión. Para iniciar este tipo de negocio, se requiere contar con un abultado capital que permita la adquisición de vehículos especializados, la implementación de infraestructuras, la contratación de capital humano, la contratación de seguros, entre otros factores clave. Además, es necesario cumplir con una serie de regulaciones y certificaciones obligatorias para operar dentro del sector logístico a gran escala.

Por otro lado, la empresa cuenta con una amplia experiencia y trayectoria en este tipo de mercados, la cual no solo se basa en transporte de cargamento, sino que también

abarca el traslado de personal y viajes interurbanos, lo que refuerza su capacidad y conocimiento en el sector.

Amenaza de los nuevos entrantes: Bajo

B. El poder de negociación de los proveedores

Desde esta perspectiva, el poder negociador de los proveedores es medio, dado que el combustible constituye el recurso más crítico para la empresa. En el sector geográfico en el que opera, solo existen 3 proveedores de combustibles, lo que les otorga un mayor poder de negociación ante posibles fluctuaciones en los precios. Sin embargo, la empresa ha establecido alianzas que le permiten asegurar el suministro a través de contratos a largo plazo. En relación con infraestructuras, existe una amplia oferta de inmuebles en alquiler, o de lo contrario, al optar por la construcción de instalaciones propias, la cantidad de proveedores para este tipo de proyecto es numerosa.

Poder negociador de los proveedores: Medio

C. El poder de negociación de los clientes

En este punto, los clientes de la empresa contratista, son empresas grandes que por lo general externalizan su logística y suelen tener mayor poder de negociación, ya que representan contratos significativos para el contratista y pueden exigir precios más bajos o términos de entrega más exigentes. No obstante, la empresa contratista maneja costos acordes al mercado y considerablemente bajos, lo cual resulta sumamente conveniente para la empresa mandante y por consiguiente no es fácil de sustituir.

Poder negociador de los clientes: Medio

D. Amenaza por nuevos productos o servicios sustitutos

Una potencial amenaza sustituta es que la empresa mandante interne sus servicios de logística para obtener un mayor control. Sin embargo, las grandes empresas o las empresas de gran minería están externalizando cada vez más sus actividades en diferentes áreas con el propósito de disminuir el gasto operativo. Por otra parte, existen empresas que ofrecen servicios logísticos dentro de la Región, pero estos apuntan a servicios de transporte de cargas de menor dimensión.

Amenaza por nuevos productos o servicios sustitutos: Bajo

E. Rivalidad entre competidores

En la Región en donde opera la empresa contratista, el tamaño del mercado de empresas de logística y transporte de cargas es considerable. Estas compañías tienen una alta capacidad de inversión y cuentan con infraestructura y flotas de vehículos especializados. Sin embargo, los costes de sus servicios son ligeramente superiores a los de la empresa contratista. Por esta razón, se considera que la rivalidad de la industria es medio, ya que las empresas competidoras podrían reducir sus precios, lo que incrementa el riesgo de que la empresa contratista pierda sus contratos.

Rivalidad entre competidores: Media

En conclusión, la empresa contratista enfrenta grandes desafíos debido a que existe un nivel moderado de competencia. Por lo tanto, es muy importante que la empresa implemente nuevas estrategias como, invertir en tecnologías y equipos, además de fortalecer sus relaciones clave, para mantener una ventaja competitiva y frenar de manera efectiva las presiones del mercado.

5.1.4 Análisis FODA

En este punto se presenta el análisis FODA, el cual permite obtener un diagnóstico interno de la organización. Este análisis consiste en evaluar sus fortalezas y debilidades (factor interno) en conjunto con sus oportunidades y amenazas (factor externo) para definir estrategias que maximicen la gestión organizacional de la empresa contratista.

Lo señalado se presenta a continuación:

ANÁLISIS FODA	DESCRIPCIÓN
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Alta experiencia en el rubro de logística y transporte de cargas. • Precios altamente competitivos. • Baja rotación del personal. • Certificaciones normas internacionales ISO. • Recursos y avances tecnológicos (software propio). • Presencia en 3 Regiones del País (extensión geográfica del servicio).
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de producción minera, incrementando la demanda del servicio de logística. • Integración de electromovilidad a mayor escala. • Incremento de uso de tecnología para automatizar procesos. • Alianzas estratégicas para mejorar servicio o acceder a nuevos mercados. • Coaching y planes de capacitación. • Ejecutar sistema de evaluación de desempeño para sus trabajadores.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de proceso de capacitación del personal nuevo. • Alto costo operativo • Falta de comunicación efectiva interna • Tasa de ausentismo laboral injustificado y recurrente. • Procedimientos manuales en gestiones administrativas. • Carencia de un sistema de evaluación de desempeño del personal. • Falta de instrumentos que faciliten la toma de decisiones
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en políticas internas de la empresa mandante. • Reestructuración organizacional de la empresa mandante. • Fluctuaciones en el precio del combustible. • Inflación e inestabilidad política del país. • Incremento de la competencia. • Aparición de empresas licitantes más atractivas e innovadoras.

Tabla 6: Análisis FODA
Fuente: Elaboración propia

- **5.1.4.1 Cruce estratégico de factores**

Para complementar el análisis FODA aplicado en la tabla N°6, a continuación, se realizará el cruce de los factores analizados, bajo la modalidad CAME (Corregir, afrontar, mantener, explotar).

Lo señalado se presenta a continuación:

	OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	AMENAZAS (EXTERNAS)
FORTALEZAS (INTERNAS)	<p>CRUCE FO (1):</p> <p>F: Baja rotación de personal</p> <p>O: Coaching y capacitaciones</p>	<p>CRUCE FA (2):</p> <p>F: Precios altamente competitivos</p> <p>A: Incremento de la competencia</p>
DEBILIDADES (INTERNAS)	<p>CRUCE DO (3):</p> <p>D: Carencia de instrumento que facilite la toma de decisiones</p> <p>O: Adquirir nuevas técnicas de evaluaciones de desempeño.</p>	<p>CRUCE DA (4):</p> <p>D: Alto costo operativo</p> <p>A: Fluctuaciones del precio del combustible.</p>

Tabla 7: Cruce de factores Modelo CAME
Fuente: Elaboración Propia

5.1.4.2 Estrategias

Posterior al cruce de los factores, en el paso siguiente, corresponde plasmar las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia obtenidas a partir de la tabla N°7 Cruce de factores modelo CAME (Corregir, afrontar, mantener, explorar).

Lo señalado se presenta a continuación:

	OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	AMENAZAS (EXTERNAS)
FORTALEZAS (INTERNAS)	ESTRATEGIA OFENSIVAS FO (1): Utilizando estos factores, la empresa puede crear planes de capacitación para sus trabajadores de las distintas áreas y potenciar esta formación utilizando el coaching para fortalecer y potenciar el trabajo en equipo, vinculando las metas individuales con las metas organizacionales, promoviendo la comunicación efectiva e incrementando la eficiencia en la gestión de cada colaborador a corto plazo.	ESTRATEGIA DEFENSIVA FA (2): En esta situación, la empresa deberá administrar sus costos de la forma más eficiente posible y mantenerlos relativamente bajos. Para lograrlo, puede optar por optimizar sus rutas y reducir el consumo de combustible, con el objetivo de mantener sus contratos y mitigar los riesgos ante la aparición de competidores en el mercado.
DEBILIDADES (INTERNAS)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN DO (3): Considerando estos dos elementos, se consta que la empresa carece de herramientas que faciliten y garanticen la eficacia en la toma de decisiones internas. Por este motivo, una estrategia sumamente útil son las evaluaciones de desempeño, que permiten identificar qué trabajadores destacan en su rendimiento, así como conocer sus debilidades y fortalezas, necesidades de capacitación, entre otras variables relevantes para su desarrollo laboral.	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DA (4): Dado que la empresa contratista ofrece precios asequibles en sus servicios, esto no implica que sus costos de operación sean inferiores. En consecuencia, ante esta debilidad y la amenaza de las fluctuaciones en el costo del combustible, la empresa debe consolidar sus alianzas estratégicas con sus proveedores. Esto le permitirá garantizar acuerdos necesarios y convenientes de fijación de precios por contrato, y con ello salvaguardar la estabilidad económica de la empresa.

Tabla 8: Formulación de estrategias modelo CAME

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, los análisis realizados han otorgado una comprensión más detallada de los factores internos y externos presentes en la organización. A partir de estos hallazgos, es posible determinar que la estrategia de reorientación es la más adecuada para la empresa contratista. Ya que, le permite integrar una herramienta efectiva que brinde información clave, la sustente y a su vez simplifique el proceso de toma de decisiones. Para lo anterior, es necesario indagar acerca de los tipos de evaluaciones de desempeño existentes, con el propósito de encontrar una apropiada que se adapte al funcionamiento interno de la organización.

5.1.5 Análisis 7S de MCKINSEY

- **Estrategia**

La empresa establece explícitamente en su visión y misión que su estrategia consiste en ofrecer el mejor servicio como operador logístico, enfocándose en construir relaciones a largo plazo con sus clientes. Para conseguirlo, planea contar con una infraestructura óptima, recursos tecnológicos y un capital humano capacitado. Lo anterior, con la finalidad de cumplir con los contratos adjudicados, satisfacer las expectativas del cliente y crear un valor agregado. Además de mantenerse preparada para adaptarse a los cambios en el rubro. Actualmente la empresa ha desarrollado parcialmente su estrategia. Aunque cuenta con una infraestructura adecuada y un software especializado en logística, y ha mantenido relaciones contractuales estables con sus clientes, aún enfrenta deficiencia en su capital humano, tanto en su estructura organizacional como en la capacitación de los trabajadores.

- **Sistemas**

Los sistemas de gestión de la empresa se enfocan en el cumplimiento de las normas ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001, en sus procesos de logística y transporte. Para la gestión de estados de pago y registro de asistencia, utiliza Excel, un sistema que requiere actualizaciones manuales. Para el seguimiento de expediciones, la empresa utiliza un sistema llamado Tracking, el cual es un sitio web propio en el cual se puede visualizar el estado de la entrega como también las órdenes de compras y guías de despacho, este

sistema también es actualizado manualmente desde el comienzo del viaje hasta la recepción en bodega. Por lo que ambos sistemas presentan principalmente el riesgo de pérdida de información, errores y retrasos en la digitación por parte del trabajador.

- **Estructura**

La empresa tiene una estructura jerárquica centralizada, en la que sólo el Administrador de Contrato, quien ocupa el nivel jerárquico más alto, toma las decisiones importantes de las distintas áreas. Este tipo de estructura puede afectar negativamente los canales de comunicación, lo que puede resultar en la pérdida o distorsión de la información. Como consecuencia, se limita la existencia de relaciones colaborativas y eficientes entre las diferentes áreas de la empresa.

- **Estilo**

El tipo de liderazgo que existe en la organización se enfoca principalmente en la satisfacción del cliente y el prestigio e imagen corporativa de la empresa, no siendo una prioridad el bienestar e integración de sus trabajadores. La empresa contratista prioriza las exigencias operacionales de la empresa mandante, aunque en oportunidades sin considerar si estas decisiones son beneficiosas o perjudiciales para los trabajadores. Además, las responsabilidades y tareas se descomponen en elementos más pequeños, lo que puede resultar en una carencia de cohesión y vinculación en el trabajo.

- **Valores compartidos**

La empresa busca impulsar una buena relación organizacional interna, promover un fuerte compromiso por parte de sus colaboradores, fomentando su fidelización, y el respeto por sus políticas internas. Se intenta priorizar un ambiente laboral saludable, caracterizado por un buen trato que incentiva la equidad, el respeto y la honestidad. Estableciendo relaciones basadas principalmente en el respeto mutuo entre la empresa, trabajadores, proveedores y clientes. La integridad y responsabilidad son valores que se refuerzan tanto dentro como fuera de la empresa, haciendo hincapié en un fuerte compromiso con el cliente y enfocados constantemente en entregarles un servicio de alta calidad.

- **Personal**

De acuerdo con lo representado en la tabla N°4, la empresa contratista de Logística, cuenta con un total de 48 colaboradores, para llevar a cabo sus operaciones en la faena minera analizada. Los cuales se clasifican en: Administrador de contrato 1, Asesor de prevención de riesgos 1, responsable de relaciones laborales 1, coordinadora de Movimientos internos 1, coordinadora de CORE 1, 4 Supervisor turnos 4X4, supervisor de operaciones 2, operadores camas bajas 4, encargado de correspondencia interna 1, operador escolta 3, administrativos (recepción off- site) 3, operador romana 4, operador de bodega patio 5X2 5, ayudantes de patio 5X2 6, operador de bodega 4X4 4, operador rampla – chofer camión 10 3, operador de equipo 2, escolta de transporte 3.

Si bien esta dotación se ajusta a lo estipulado contractualmente no es suficiente para lograr completamente las metas y objetivos esperados. Adicionalmente, la falta de personal y la falta de contrataciones de reemplazos por aquellos trabajadores que se ausentan, generan una sobrecarga laboral significativa en los equipos de trabajo.

- **Habilidades**

La empresa busca establecer una estructura organizacional sólida, centrada en el trabajo en equipo y conseguir un desempeño de alta calidad, lo que implica contar con colaboradores altamente competentes y comprometidos con la visión y misión de la empresa. Sin embargo, actualmente no se cumplen completamente estas expectativas, ya que existen debilidades en la estructura organizacional, como la falta de comunicación efectiva entre las distintas áreas y los equipos de trabajo, la ausencia de claridad en las líneas de subordinación, los bajos índices de responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Para abordar estas debilidades, se prevé sugerir planes de capacitaciones dirigidas al desarrollo de habilidades específicas en cada área, redes de apoyo psicológico y coaching de liderazgo y trabajo en equipo para los trabajadores. Basados en información recopilada por medio de la realización de evaluaciones periódicas para medir las competencias de los trabajadores y su progreso, con la finalidad de mejorar sus

habilidades y trabajar en sus debilidades, lo que influirá positivamente en el crecimiento productivo de la empresa.

5.2 Análisis de los KPI de la Empresa Contratista

Los indicadores clave de desempeño (KPI) de la empresa contratista se limitan actualmente a factores macro de productividad, operatividad y seguridad, los cuales son medidos por la empresa mandante. En el ámbito de productividad y operatividad se miden el daño de bultos transportados (DBT), Lead Time Cargas Normales (LN), Lead Time Cargas Urgentes (LU), Lead Time retornos (LTR), Lead Time Retiros (LR), Disponibilidad de dotación y disponibilidad de equipos. En el ámbito de seguridad, sólo se mide el indicador de incidentes de seguridad.

Para facilitar la comprensión de lo expuesto, se presenta la siguiente imagen que especifica los detalles asociados a lo evaluado, como los nombres de los KPI, su peso, ámbito, objetivo, unidad de medida, meta, promedio en días y porcentaje de cumplimiento:

Nombre KPI	Peso KPI	Ámbito	Objetivo	Unidad medida KPI	Meta KPI	Promedio (días)	Cumplimiento (%)
Daño de Bultos Transportados (DBT)	15	Productividad y Operatividad	Minimizar	un	0		100,00
Lead Time Cargas Normales (LN)	20	Productividad y Operatividad	Optimizar	días	Según origen	7,10	83
Lead Time Cargas Urgentes (LU)	15	Productividad y Operatividad	Optimizar	horas	24 horas	0	100
Lead Time Retornos (LTR)	20	Productividad y Operatividad	Optimizar	días	Según origen	1,71	99,24
Lead Time Retiros (LR)	30	Productividad y Operatividad	Optimizar	días	7	1,12	98,91
Nombre KPI	Peso KPI	Ámbito	Objetivo	Unidad medida KPI	Meta KPI	% según edp	
Disponibilidad Dotación	30	Productividad y Operatividad	Maximizar	%	97%	100%	
Disponibilidad de equipos	30	Productividad y Operatividad	Maximizar	%	96%	97,0%	
Incidentes de seguridad	40	Seguridad	Minimizar	un	0	0	

Ilustración 4: Tabla KPI de la Empresa Contratista

Fuente: Empresa contratista

En consecuencia, los KPI de producción y operatividad son efectivos para medir el rendimiento y el nivel de optimización de los distintos procesos de la empresa.

Lo que permite incrementar la eficiencia y, al mismo tiempo, minimizar los errores en su logística operativa y favorecer la mejora continua de la producción. Esta métrica de procesos es fundamental para entender las funciones vitales de la empresa.

Actualmente no existe un KPI que permita a la empresa contratista realizar una evaluación interna del trabajo efectivo de sus trabajadores, lo cual dificulta visualizar si estos están alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Esta falta de indicadores impide detectar tendencias de desempeño y/o medir la eficacia del trabajo, aspectos que podrían ser medibles a través del tiempo de inactividad o las horas de producción, entre otros.

Es por ello, que implementar evaluaciones de desempeño se vuelve crucial, ya que le permitirá establecer estándares de rendimiento objetivos, observables, medibles y ponderables, logrando identificar áreas de mejora y desarrollo integral para los trabajadores, potenciando el alineamiento organizacional. Al integrar las evaluaciones de desempeño a los KPI existentes, la empresa podría lograr una visión más global y precisa del rendimiento tanto de los procesos como del capital humano, logrando reconocer puntos de referencia para el éxito esperado.

5.3 Análisis del ausentismo laboral en la empresa contratista

Según los estudios realizados sobre el ausentismo de los trabajadores de la empresa contratista entre los meses de marzo a agosto, se identificó que, de un total de 48 trabajadores, sólo 5% de trabajadores ha estado ausente. De este porcentaje, el 4% justificó su ausencia mediante licencias médicas, que no superan un plazo de 11 días, y actualmente la empresa no cuenta con trabajadores con licencias médicas prolongadas. Por otra parte, un 1% de las ausencias restantes corresponden a las faltas injustificadas.

Es necesario señalar que no se generan reemplazos por los trabajadores ausentes, influyendo negativamente en la producción general de la empresa. Esta situación

entorpece la continuidad operacional, afectando el cumplimiento de los servicios que deben entregarse, repercutiendo de manera adversa en la satisfacción del cliente.

Además, la ausencia de un trabajador afecta tanto en los KPI como también directamente a su equipo de trabajo, sobrecargando laboralmente a otro trabajador, el cual debe asumir funciones y responsabilidades extras, lo cual puede contribuir a un aumento de estrés y frustración, afectando en su motivación y rendimiento laboral.

Haciendo hincapié en el ausentismo injustificado y reiterativo, este puede ser causante de un ambiente laboral negativo, por lo que el rendimiento de su equipo de trabajo se puede ver comprometido. Adicionalmente, esto puede aumentar la tasa de rotación de la empresa, lo que implica costos adicionales.

Por lo anterior, queda en evidencia que no sólo afecta a la productividad de la empresa, sino que también al bienestar del equipo de trabajo.

Es importante indicar que actualmente la empresa cuenta con un bono de responsabilidad, asociada a la asistencia del trabajador, aun así, no se logra mitigar en un 100% el ausentismo injustificado.

A raíz de lo planteado, la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta valiosa para abordar el ausentismo laboral, ayudando a la empresa a detectar y analizar los principales patrones y tendencias que la provocan, convirtiéndose en un punto de partida para desarrollar planes de mejora y toma de decisiones efectivas en el área de recursos humanos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE SISTEMA

DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EMPRESA CONTRATISTA

6.1. Selección del tipo de evaluación de desempeño para la empresa contratista

Según los diversos estudios realizados sobre el funcionamiento de la empresa, asimismo, considerando que es la primera vez que se implementaría esta herramienta en su gestión de recursos humanos, y en especial, que se trata de una empresa contratista que opera en las instalaciones del cliente, con el cual se mantiene una relación directa con sus trabajadores. Se propone como una opción inicial implementar un diseño de evaluación de desempeño de 360°.

Con el fin de respaldar y permitir una mejor comprensión de la elección del método de evaluación de desempeño para la empresa contratista. A continuación, se expone un breve análisis de las principales ventajas y desventajas de los distintos tipos de evaluaciones de desempeño:

Tipo de evaluación	Ventajas	Desventajas
90°	<ul style="list-style-type: none">-No es un proceso tan abrumador, para el evaluado, ya que no se enfrenta a ser evaluado por distintas personas, sólo su jefatura.-Análisis de datos más simple.	<ul style="list-style-type: none">-Sólo se evalúa desde una sola opinión.-Puede generar valores subjetivos.- Puede generar resentimiento por parte del evaluado, si no se desarrolla de manera justa.
180°	<ul style="list-style-type: none">- Su objetivo principal es el desarrollo de las competencias del evaluado, creando oportunidades de crecimiento para el evaluado.	<ul style="list-style-type: none">-Es recomendable para organizaciones donde no existen niveles superiores, como socios de una sociedad de personas, abogados, contadores, etc.

Tipo de evaluación	Ventajas	Desventajas
270°	<ul style="list-style-type: none"> -Menor complejidad en su gestión en comparación a la de 360°. -Menor influencia de sesgos individuales en la evaluación. -Aumento de Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> -Se obtiene una retroalimentación más limitada, al no tener evaluadores externos. -Menor obtención de información con respecto a la de 360° - Puede generar resentimiento entre los participantes si no se desarrolla de manera justa.
360°	<ul style="list-style-type: none"> -Genera una visión completa respecto al desempeño del evaluado. -Ayuda a mejorar áreas de mejora. -Dirige a los trabajadores a lograr su satisfacción laboral tanto propia, como la de los que reciben sus servicios internos y externos. -Mejora la cultura de feedback -Mayor autoconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -El proceso puede ser más largo que el resto. - Mayores costos. -Dificultad en mantener la confidencialidad del proceso. - Puede generar resentimiento entre los participantes si se realiza una mala retroalimentación o negativa.

Tabla 9: Ventajas y desventajas de evaluaciones de desempeño
Fuente: Elaboración propia

En este contexto, es importante señalar que, aunque la evaluación con enfoque de 90° tiende a ser uno de los métodos más comunes para iniciar el proceso evaluativo en una empresa, en este caso no es recomendable debido a la tendencia a obtener resultados poco objetivos. Esto se debe a que, en ocasiones, los supervisores basan sus evaluaciones en su afinidad con el trabajador, lo que genera valoraciones subjetivas y conductuales. Por lo tanto, no sería lo más adecuado para una empresa pequeña en una primera instancia, ya que se suelen generar relaciones más estrechas.

En cuanto a las evaluaciones de 180°, son más recomendables para organizaciones donde no existen niveles superiores o jefatura inmediatas, como en el caso de socios de una sociedad de personas, abogados, contadores, etc.

Por otra parte, las evaluaciones con enfoque de 270° y 360° abarcan un resultado más amplio y representativo respecto al desempeño del trabajador. Sin embargo, la evaluación de desempeño de 270° deja fuera del proceso a los evaluadores externos, quienes en este caso podrían sumar valor al proceso.

Dentro de este marco, cabe destacar que la evaluación de 360°, le entregará a la empresa contratista una visión global del desempeño de su capital humano. Dado que participan la jefatura directa del evaluado, sus compañeros de trabajo o pares, subordinados y clientes, en este caso corresponde a la jefatura directa por parte de la empresa mandante.

Además, en este proceso se puede incluir una autoevaluación, lo que beneficia directamente al trabajador en su autoconocimiento, entregando un valor agregado al proceso.

Este sistema de evaluación no sólo posibilita la detección de necesidades de capacitación, descubrimiento competencias y colaboradores clave, sino que también fomenta una mejora continua del desempeño de los trabajadores, una mejor cultura y comunicación organizacional, como otras ventajas y/o desventajas las que se muestran en la tabla N°10.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Visión integral del desempeño del trabajador.	Puede generar conflictos entre los compañeros de trabajo.
Permite retroalimentación de la jefatura, compañeros de trabajo y subalternos.	Resultados complejos o de baja calidad, si no es realizada de manera objetiva.
Cultura de retroalimentación continua, impactando la comunicación interna y el trabajo en equipo.	Los trabajadores pueden sentirse abrumados, por la cantidad de evaluaciones y opiniones.
Permite claridad en la manera de realizar el trabajo. Incrementando la productividad	Los trabajadores pueden presentar indiferencia con el proceso, ocasionando retrasos.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aumenta el autoconocimiento del trabajador.	Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos.
Evaluación a largo plazo (Anual)	Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización

Tabla 10: Ventajas y desventajas de evaluación de desempeño 360°
Fuente: Elaboración propia

6.2 Pasos clave para realizar una evaluación de desempeño de 360° efectiva

Posterior al análisis y elección del sistema de evaluación de desempeño más adecuado para utilizar, se debe tomar en cuenta que, durante el proceso de diseño, la personalización del instrumento debe estar alineada con las necesidades y requerimientos propios de la empresa contratista.

Para llevar a cabo este proceso de evaluación es fundamental realizarlo de forma paulatina, siguiendo un paso a paso que garantice su implementación de manera efectiva. Lo que también permitirá una mejor adaptabilidad y aceptación del proceso por parte de los trabajadores, tanto al momento de ser evaluados o evaluadores.

En este sentido, antes de iniciar el proceso se propone evaluar la percepción y conocimiento de los trabajadores respecto a las evaluaciones de desempeño, y sus expectativas del proceso. Enfatizando en adaptar el proceso de manera integral a los objetivos y metas de la empresa, alineando las competencias con las necesidades y desafíos que se enfrentan actualmente, y al mismo tiempo, maximizar las ventajas que conlleva la implementación en sí.

A continuación, se detalla el paso a paso para una implementación efectiva de la evaluación de desempeño:

6.2.1 Análisis interno y externo de la empresa

Como se ha observado en los primeros capítulos de esta tesis, antes de elaborar una evaluación de desempeño se debe evaluar minuciosamente el funcionamiento interno de la empresa, principalmente su estructura organizacional, misión, visión y objetivos planteados. Conjuntamente se debe comprender su alineamiento, cultura y valores corporativos. Con el fin de adaptar la herramienta de evaluación de desempeño a sus necesidades específicas.

6.2.2 Definir los objetivos de la evaluación

Establecer objetivos claros, es fundamental para que la empresa logre alinearse con sus requerimientos específicos y alcanzar el éxito en el proceso de evaluación de desempeño. Esto permitirá a los evaluadores y evaluados reducir su ansiedad e incertidumbre ante las expectativas del proceso.

Es importante señalar que, sin objetivos definidos, las evaluaciones pueden resultar insatisfactorias y subjetivas, dificultando su efectividad.

6.2.3 Realizar levantamiento y selección de competencias a evaluar

Este paso es crucial para garantizar un diseño exitoso de la evaluación de desempeño. En el que el o los encargados de este proceso deben elaborar un listado de las competencias esenciales que requiere la empresa basándose en los pasos anteriores. Estas competencias serán la base para evaluar el desempeño de los trabajadores de forma individual y en el trabajo en equipo, al mismo tiempo, permitirán identificar si sus habilidades y conocimientos están alineados con lo esperado en su puesto de trabajo. Adicionalmente, estas deben ser identificadas por separado para cada cargo, garantizando la coherencia en las evaluaciones.

Algunas de las competencias más relevantes se pueden observar en la tabla N°2. del Marco teórico.

Es importante señalar que las competencias deben estar estrechamente vinculadas con la misión y visión de la empresa, ya que son la clave para impulsar el logro de sus objetivos organizacionales, y garantizar un proceso de evaluación eficiente.

6.2.4 Diseñar evaluación de desempeño

En el diseño de la evaluación se debe realizar la elección del formato a utilizar (cuestionarios, entrevistas, autoevaluaciones, etc.), la elaboración y selección de las preguntas, las cuales deben ser claras, concisas y estar alineadas directamente con las competencias, según lo determinado en los pasos previos. Además, se debe elegir la escala de medición idónea para el proceso.

6.2.5 Identificar trabajadores que serán evaluados y seleccionar quienes serán sus evaluadores

Una vez diseñada la evaluación de desempeño, los encargados del proceso deben identificar a los participantes, estableciendo quién participará en la evaluación de cada trabajador, es decir quien recibirá feedback sobre quien. Para gestionar esta distribución se debe tener claridad sobre la estructura de la empresa.

6.2.6 Comunicar el proceso de evaluación a los participantes del proceso

Esta etapa es fundamental para que el trabajador comprenda y se adapte de mejor manera al nuevo proceso. Por ello, se recomienda explicar los objetivos, criterios y beneficios que conllevan las evaluaciones, a través de comunicados masivo y/o en reuniones de equipo.

6.2.7 Capacitación a los participantes, previo a la ejecución del proceso

Los trabajadores involucrados en el proceso de evaluación, tanto evaluadores como evaluados, deben ser conscientes de los valores de la empresa. Es importante que los evaluadores los tengan presentes al momento de evaluar, además de tener claridad de la escala de medición, para que las puntuaciones sean lo más precisas posible.

En definitiva, todos los trabajadores, deben tener conocimiento de cómo funciona el proceso, su propósito y cuál es su rol en el mismo. Con el fin de evitar errores, respuestas subjetivas, y obtener resultados efectivos y representativos.

6.2.8 Ejecución de la evaluación de desempeño

Iniciado el proceso de las evaluaciones, es importante establecer el tiempo necesario para su desarrollo, para que estas sean completadas de forma responsable y verídica.

Se recomienda informar continuamente a los trabajadores sobre los avances del proceso, asegurando que exista un ambiente laboral de respeto y confianza durante su desarrollo. También es esencial fomentar la participación de los trabajadores, generando una expectativa de aprendizaje, innovación y desarrollo laboral, y al mismo tiempo, potenciando una conversación bidireccional durante el proceso, resolviendo sus dudas, y entregando espacios para que los trabajadores puedan compartir sus perspectivas.

Lo anterior, es primordial para que las evaluaciones sean percibidas como diagnóstico de oportunidades de crecimiento, no cómo un juicio de su desempeño.

6.2.9 Procesamiento y análisis de los resultados

Una vez ejecutadas las evaluaciones, se deben recolectar las retroalimentaciones correspondientes y analizarlas previas al feedback. En este paso, se lleva a cabo la fase de calibración, la cual busca garantizar la imparcialidad y coherencia de las evaluaciones de los equipos y trabajadores de manera individual. Esta fase permite reducir sesgos y promover la objetividad, asegurando el alineamiento con los objetivos y normas de la empresa.

Se recomienda acompañar este proceso con reuniones con las jefaturas correspondientes, antes del feedback, para asegurar evaluaciones justas, coherentes, equitativas y transparentes.

6.2.10 Retroalimentación al trabajador de los resultados obtenidos

En esta etapa los trabajadores reciben feedback por parte de su jefatura directa, sobre su desempeño demostrado en base a los resultados de la evaluación. Este feedback se recomienda transmitirlo de manera constructiva según lo indicado en las capacitaciones previas, centrándose en los logros del trabajador y destacarlos por ello, como también abordar las áreas que requieren mejorar, para trabajar en futuros planes de desarrollo.

Al dar feedback, se recomienda hacer referencia a comportamientos específicos que se observaron del trabajador. Brindar ejemplos, facilitará la comprensión y recepción por parte del trabajador evaluado.

6.2.11 Elaboración e implementación de plan de mejora

Una vez realizado un feedback efectivo al trabajador de sus resultados obtenidos, su jefatura debe elaborar y comunicar un plan de mejora específico para sus objetivos individuales, teniendo en consideración sus resultados en la evaluación y los requerimientos del puesto específico de trabajo. Lo anterior se puede gestionar con apoyo del área de desarrollo organizacional o recursos humanos, con el fin de dar respuesta a las nuevas necesidades detectadas. Las acciones propuestas deben ser medibles, alcanzables y verificables.

Esta etapa también es una oportunidad de analizar las virtudes y defectos del sistema de evaluación, y su implementación. Con el fin de mejorarlo y adaptarlo mejor a la empresa en la próxima vez que se realice.

6.2.12 Seguimiento y evaluación continua

Con el fin de completar el proceso, y en consideración con los planes de acción que se generan en la etapa anterior, se debe establecer un proceso de seguimiento y evaluación continua al respecto, para garantizar que se esté cumpliendo con los objetivos esperados y las acciones comprometidas.

6.3 Recomendaciones para minimizar errores en el sistema de evaluación de desempeño para la empresa contratista

Implementar evaluaciones de desempeño no es sencillo, ya que los evaluadores mantienen una relación laboral directa con los evaluados, perteneciendo a la misma organización. En vista de lo anterior, en ocasiones pueden emitirse juicios que toman en cuenta su relación interpersonal, lo cual puede condicionar la valoración del desempeño real del trabajador evaluado. De manera que, en este proceso se requiere un alto nivel de profesionalismo y análisis de la retroalimentación que se entrega para no generar esta dificultad. Siendo vital que las personas encargadas de evaluar estén adecuadamente capacitadas para realizarlo de manera efectiva. No obstante, esta dificultad se puede atenuar al sistematizar el proceso de evaluación, conjuntamente estableciendo procedimientos que involucren la recogida de datos y evidencia que los respalden.

Según lo mencionado, y con el objetivo de minimizar los errores en la implementación del sistema de evaluación, se recomienda a la empresa considerar lo siguiente:

- Contar con los descriptores de cargo, en base a las competencias requeridas.
- Es esencial que todos los participantes comprendan claramente el propósito de la evaluación de desempeño, de manera que sea aceptada y visibilizada como una herramienta necesaria para mejorar de manera individual y general.
- Procurar que los evaluadores reciban la capacitación necesaria para emplear de manera efectiva la evaluación, y así evitar errores y efectos no deseados.
- Reforzar la recolección de datos con la triangulación de evidencias correspondientes.

Dentro de este marco, es importante destacar que tanto el proceso de las evaluaciones de desempeño como sus resultados no deben ser tomados con indiferencia, ya que generan consecuencias significativas tanto para los trabajadores como para la empresa. En este sentido, es crucial que una evaluación de desempeño logre ser confiable, congruente, evidenciable y legítima.

6.4 Alineamiento organizacional esperado para la empresa contratista

El alineamiento organizacional establece el marco y las expectativas de la empresa contratista a través del planteamiento de metas, objetivos, valores y estrategias, que se espera sean compartidas por todos sus trabajadores.

En este sentido, las evaluaciones de desempeño son cruciales, ya que sus resultados indican si los trabajadores comparten y tienen claridad sobre el alineamiento de su organización, además de medir si su desempeño individual está enfocado en estos objetivos.

Por lo anterior, la organización debe tener en consideración el siguiente alineamiento organizacional:

- Definir una visión y misión claras: Es fundamental que todos los colaboradores tengan claro cuál es la visión y misión de la empresa, así como los objetivos a corto y largo plazo. Esto permitirá que todos trabajen en la misma dirección y con un enfoque común.
- Comunicación efectiva: Es importante que exista una comunicación abierta y efectiva entre todas las áreas y niveles de la empresa. Esto permitirá compartir información de forma clara y evitar conflictos internos.
- Establecer metas y objetivos compartidos: Es necesario que las metas y objetivos sean compartidos por todas las áreas y niveles de la empresa. De esta forma, todos trabajarán con un enfoque en los mismos objetivos.
- Definir roles y responsabilidades claras: Es importante que cada persona tenga claridad absoluta de su rol y responsabilidades en la empresa. Esto evitará confusiones y conflictos internos.
- Alinear procesos y sistemas: Es necesario que los procesos y sistemas de la empresa estén alineados con la visión y objetivos estratégicos de la empresa. De esta forma, se asegura que todos estén trabajando en la misma dirección.

6.5 Beneficios de un sistema de evaluación de desempeño de 360° para la empresa contratista

Los beneficios de un sistema de evaluación de desempeño realizado adecuadamente pueden manifestarse a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el gerente, los trabajadores evaluados y la empresa en general.

6.5.1 Beneficios para el gerente

- Le permiten al gerente evaluar y conocer el desempeño y comportamiento laboral de cada uno de los trabajadores, sustentado en un método de medición lo suficientemente capaz de neutralizar la subjetividad.
- Implementar nuevas medidas para mejorar los estándares de desempeño de los trabajadores.
- Mejora en la comunicación con sus subordinados, con el fin de concientizar el propósito de la evaluación de desempeño, lo que les permitirá a ambas partes saber cómo está su desempeño.

6.5.2 Beneficios para el trabajador o subordinado

- Obtenido el feedback de los resultados de la evaluación el trabajador logra visibilizar sus debilidades y fortalezas en el desempeño en su puesto de trabajo. También le permitirá comprender lo que la empresa espera de su desempeño y comportamiento laboral. Además de las expectativas de su jefatura directa, compañeros de trabajos, y de quienes participen en la evaluación.
- Comprenderá los nuevos planes de desarrollo o capacitación que implementará su jefatura directa, con el fin de fortalecer las principales debilidades o aspectos negativos detectados. En lo cual se espera que el trabajador tenga la capacidad de aceptar y participar por iniciativa propia.
- Posterior a la obtención de los resultados, le permitirá generar una autoevaluación y reflexión personal respecto a su desempeño.

6.5.3 Beneficios para la organización

- Le permite evaluar y conocer el potencial del capital humano, identificando su nivel de contribución para la empresa de manera individual.
- Posibilita la identificación de los trabajadores que requieren mejorar su desempeño, los que necesitan ser reubicados según sus competencias, a los que se encuentran listos para ser promovidos, y/o en el caso de recibir resultados negativos bajo los estándares establecidos, existe la opción de la desvinculación.
- Renueva las políticas de recursos humanos, revitalizando un nuevo enfoque el cual ofrece oportunidades de desarrollo personal y profesional a los trabajadores, lo que estimula la productividad y una mejora continua de sus relaciones humanas en el entorno laboral.

6.6 Evaluación de costos de implementación de un sistema de evaluación de desempeño

El desarrollo e implementación de un sistema de evaluación de desempeño requiere de una combinación de distintos factores, como asesorías técnicas externas, personal dedicado, capacitación de los trabajadores y herramientas adecuadas para el proceso.

Con la finalidad que la empresa realice una elección acorde a sus necesidades y recursos, se propone tener en consideración las distintas opciones que existen actualmente en el mercado, como lo son la contratación de una empresa de asesoría técnica y/o la contratación de un trabajador con el cargo de analista de desarrollo organizacional.

6.6.1 Costos asociados a la contratación de un Empresa de Asesoría Técnica

Tomando en cuenta que el desarrollo e implementación de las evaluaciones de desempeño es un proceso nuevo para la empresa, es recomendable para ella, contratar los servicios de una empresa de asesoría técnica. Estas empresas ofrecen el diseño e implementación de evaluaciones personalizadas y efectivas, ya que cuentan con expertos en desarrollo organizacional que aseguran un proceso alineado a las necesidades de la empresa. Además, brindan un enfoque externo, el cual amplía las

oportunidades de identificar las áreas que requieren ser mejoradas, garantizando así un desarrollo eficiente y exitoso.

En el país, existen numerosas empresas que ofrecen servicios de desarrollo e implementación de evaluaciones de desempeño. A continuación, se señalan algunas:

- A. KBO Chile Consultores: Servicios de sistemas de gestión, desarrollo organizacional (gestión de evaluación de desempeño y competencias), capacitación.

- B. Talent consultores: Consultoría gerencial y organizacional, servicios de desarrollo de personas, estudio y análisis de clima, compromiso organizacional, detección de necesidades de capacitación sistema de gestión del desempeño, implementación de gestión por competencias, entre otras herramientas útiles para la alta dirección.

- C. Evaluación y Desarrollo: Consultores organizacionales y recursos humanos: Servicio de diseño e implementación de sistema de evaluación de desempeño dentro de las organizaciones, reclutamiento y selección de personas, definición de perfiles de cargo en función de competencias y acciones de desempeño crítico, diseño de estructuras en función de procesos, costos e indicadores de gestión.

En este contexto, se solicitó cotización a la empresa Talent consultores, la cual indica que los costos de sus servicios se basan en honorarios según la cantidad de hora/consultor, necesarias para asegurar un servicio con los estándares de calidad deseados y el valor de las tarifas vigentes. Si bien sus honorarios se calculan en función del número de horas de consultoría y las tarifas vigentes, para los efectos de la cotización solicitada para la empresa contratista, por el desarrollo completo del proceso, incluyendo el diseño e implementación del sistema de gestión del desempeño, se consideró un valor único de 100 UF (unidad de fomento), lo que equivale a \$3.795.918 (Valor UF \$37.959,18, correspondiente al 21 de octubre de 2024), para el cual se estima un plazo de ejecución de 6 semanas.

Como se expuso anteriormente, los costos de los servicios que ofrecen las empresas de asesorías técnicas oscilan entre los \$3.600.000 a \$10.000.000. Estos montos pueden variar según el tamaño de la empresa, el tipo y la complejidad del proyecto, las necesidades específicas de la empresa, el software que se vaya a utilizar y la duración que conlleva el proceso. Además, otro factor significativo tiende a ser la capacitación que requieren los trabajadores y el soporte post implementación del sistema de evaluación de desempeño.

La contratación de estos servicios, puede ser una opción idónea para la empresa, optimizando los recursos de esta, ya que, permite la contratación del servicio de manera externa y por un tiempo determinado, evitando asignar la responsabilidad total, del proceso a un trabajador, o la necesidad de contratar a un nuevo trabajador por un tiempo prolongado.

5.6.2 Costos asociados a la contratación de Analista de Desarrollo Organizacional

Considerando la dotación actual de la empresa detallada en la tabla N°4 del proyecto, se debe tener en cuenta que sólo cuenta con 1 encargado de relaciones laborales (encargado de recursos humanos), por lo que, se propone a la empresa considerar la contratación de un trabajador con el cargo de analista de desarrollo organizacional. En primera instancia se debería evaluar una contratación a plazo fijo por un mínimo de 6 meses, con posibilidades de extensión en caso de considerar requerir por más tiempo su apoyo.

El costo mensual que conlleva contratar a un analista de desarrollo organizacional puede variar según la experiencia del trabajador y rubro de la empresa. En base a la información en las distintas páginas laborales disponibles en el país, y de acuerdo con el análisis realizado a los sueldos publicados en las mismas en el mes de agosto de 2024, se estima un sueldo líquido promedio de \$1.116.427 aproximadamente, dentro de un rango salarial desde \$898.454 hasta \$1.600.000 al mes.

El costo total para el empleador al contratar un analista, se cálculo conforme a lo detallado en la Tabla N°13. Considerando los aportes obligatorios como; un 3% de la renta imponible para contratos a plazo fijo a la Administradora de Fondos de Cesantía (AFC), 1,53% a Seguro de Invalidez y Sobrevivencia (SIS), 0,95% a Seguro de accidente de trabajo. Según esta estimación, el costo mensual de \$1.466.084, lo que proyectado a un periodo inicial de 6 meses asciende a un total de \$8.796.504. Este monto puede variar debido a factores como AFP específica, días trabajados por el colaborador y/o remuneraciones extraordinarias como bonos o aguinaldos.

DÍAS TRABAJADOS	BASE AFC	AFC EMPLEADOR	SIS	SEGURO ACCIDENTE TRABAJO	TOTAL EMPLEADOR MENSUAL	TOTAL EMPLEADOR 6 MESES
30	1.389.917	41.697	21.266	13.204	\$1.466.084	\$8.796.504

Tabla 11: Estimación costo de contratación de Analista
Fuente: Elaboración propia

Es menester mencionar que, en caso de que la empresa decida finalizar el contrato según lo estipulado anteriormente, debe considerar el pago de los días de vacaciones acumulados durante el periodo laboral del trabajador.

Por otra parte, según las publicaciones en las distintas páginas laborales, las empresas buscan que un analista de desarrollo organizacional cumpla con las siguientes funciones:

- Desarrollar iniciativas que impulsen la promoción, fortalecimiento y cambios positivos de la cultura organizacional.
- Gestión del clima organizacional: Apoyando el proceso de evaluación y análisis del clima laboral, con el fin de mejorarlo, aumentar la satisfacción y rendimiento de los trabajadores.
- Implementar proceso de evaluación de desempeño: Velando por el desarrollo de manera correcta de cada una de sus etapas.

- Diseñar y desarrollar programas de capacitación y políticas que promuevan el bienestar de los trabajadores.
- Implementar estrategias de mejoramiento de la comunicación interna de la empresa.
- Evaluar y analizar los nuevos desafíos relacionados con la inclusión laboral, velando por el cumplimiento de las normativas legales vigentes y emergentes.

Las funciones que desempeña un analista de desarrollo organizacional permiten a la empresa optimizar la eficiencia de sus procedimientos y mejorar el bienestar de todos sus trabajadores. En general, facilita la alineación de los objetivos estratégicos de la empresa con el rendimiento del capital humano.

5.6.3 Costos de software para el desarrollo de las evaluaciones de desempeño

La empresa contratista utiliza actualmente el software BUK para sus procesos de recursos humanos, aplicando los módulos de remuneraciones y comunicación. BUK es un software de gestión de personas, el cual unifica en una sola plataforma las funciones desde el pago de remuneraciones, hasta el desarrollo profesional de los colaboradores. Este tipo de software representa un ahorro significativo de tiempo y recursos para las empresas.

Tomando en cuenta que la empresa está familiarizada con el uso de este sistema, es recomendable agregar a sus funcionalidades, el módulo de gestión del desempeño, el cual le permitirá realizar un seguimiento de las metas de los colaboradores, gestionar evaluaciones de desempeño de forma flexible, evaluar competencias y objetivos, desarrollar el talento con planes de acción, y promover una cultura de feedback permanente. Adicionalmente es aconsejable adquirir el módulo de encuestas, el cual le permitirá realizar, configurar y enviar encuestas a sus colaboradores, entre otras acciones. Con relación a los costos asociados al software, al integrar a su funcionalidad, los módulos mencionados, se estima un aumento aproximado entre 3.38 UF más IVA mensuales, lo cual equivale a \$152,709 por mes. (Incluye IVA y es calculado con valor UF de \$37.966,53, correspondiente al 27 de octubre de 2024)

CAPITULO VII

CONCLUSIÓN

En conclusión, el desarrollo de este proyecto ha permitido reconocer las variables deficientes que habitualmente se presentan dentro de una organización. Estas deficiencias a menudo van más allá de temas de producción, abarcando también la falta de desarrollo de su capital humano y el uso eficiente de sus herramientas internas, lo cual repercute negativamente en los resultados operacionales y productivos de la empresa.

En este contexto, es de vital importancia para una organización dedicar tiempo, esfuerzo y recursos en su alineamiento organizacional, lo que permite favorecer el desarrollo de su recurso humano, fortalecer el trabajo en equipo y por consecuencia obtener mejores resultados en la ejecución de las labores que se desarrollan en las distintas áreas de la empresa. Adicionalmente, utilizar herramientas de gestión para la medición de estos factores permite vislumbrar lo necesario para alcanzar el éxito organizacional desde un contexto interno, así como identificar las debilidades o deficiencias que deben ser intervenidas y mejoradas.

En este sentido, es trascendente para la empresa contratista identificar claramente sus objetivos y a su vez, ser capaces de transmitirlos a sus trabajadores de manera efectiva. Para conseguirlo, es necesario establecer metas a corto plazo, medibles y alcanzables tanto para sus trabajadores como para la empresa en su conjunto.

Por ello, este proyecto ha sido utilizado para observar la deficiencia interna presente en la empresa contratista, identificando la ausencia de un sistema efectivo de organización y de medición de su gestión del capital humano, lo que ha repercutido negativamente en sus resultados operativos, como también en la falta de compromiso, comunicación y cohesión de sus equipos de trabajo. Adicionalmente, influye en la toma de decisiones con respecto a cambios en su estructura organizacional, como promociones o desvinculación de su personal, las cuales pueden no realizarse de manera objetiva, ya

que no cuenta con herramientas de evaluación de desempeño o de desarrollo organizacional que le permitan tener respaldos de sus decisiones.

Por lo anterior, como se plantea desde un comienzo en el objetivo general del proyecto, se recomienda a la empresa contratista considerar la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que ayude a definir las métricas sobre la evolución del rendimiento laboral de sus trabajadores. En definitiva, se sugiere implementar la evaluación de desempeño 360°, la cual le entregará una perspectiva más amplia y acertada del desempeño de cada uno de los trabajadores evaluados, permitiéndole monitorear y mejorar el desempeño de cada uno de ellos, alineando sus competencias tanto con los objetivos estratégicos individuales que implican su respectivo puesto de trabajo como con los de la empresa. Asimismo, le facilitará identificar áreas que requieren ser mejoradas, realizar toma de decisiones con base objetiva respecto a promociones, reconocimientos, desvinculaciones y necesidad de capacitación de sus trabajadores. Esto potenciará un clima laboral positivo y productivo, aumentando la satisfacción de los trabajadores e impulsando el crecimiento sostenible de la empresa.

Profundizando en esta propuesta, a partir de los análisis de costos ejecutados durante el capítulo VI del proyecto, se recomienda, en primer lugar, que la empresa contratista integre al software BUK los módulos de gestión del desempeño y de encuestas. Tomando en cuenta que este software es utilizado actualmente por la empresa simplificará el tiempo de capacitación y familiarización de los usuarios con la plataforma. Estos módulos proporcionan un seguimiento de las metas organizacionales, como también gestionar de forma flexible las evaluaciones de desempeño y promover la cultura de feedback permanente. Por otro lado, el módulo de encuestas permite efectuar, configurar y enviar encuestas a sus colaboradores para su desarrollo. Con respecto a lo anterior el costo que conlleva esta función extra, varía desde los 3.38 UF más IVA mensuales.

En segundo lugar, se recomienda la contratación de un analista de desarrollo organizacional por un periodo fijo de 6 meses, con posibilidades de extensión en caso de considerar necesario su apoyo por más tiempo. Esta nueva contratación le proporcionará a la empresa contratista, la oportunidad de ejecutar programas que

impulsen y favorezcan el desarrollo profesional en la gestión del desempeño, alineando la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la organización. Estas acciones desarrollan las competencias de los colaboradores y benefician el clima laboral aportando el logro de los objetivos de la empresa. En efecto, la contratación del analista de desarrollo organizacional implica un costo para el empleador de remuneración mensual aproximada de \$1.466.084, lo que prolongado a 6 meses equivale a un total de \$8.746.470.

Para finalizar, es importante subrayar que la evaluación de desempeño no es solamente una herramienta de control del rendimiento, sino que, es un instrumento que permite alinear la estrategia organizacional a partir del análisis y el desarrollo de los recursos humanos. Por consiguiente, la evaluación objetiva de comportamientos observables genera un aumento en la motivación de los colaboradores y en consecuencia su productividad.

En este caso, es de vital importancia para la organización fortalecer la relación con sus trabajadores, ya que el recurso humano es el activo más valioso para las organizaciones. Las personas dan vida y dinamismo a cada uno de sus procesos. Considerándose como el corazón de la empresa, dado que son clave para alcanzar el éxito.

Esencialmente, el valor del reconocimiento, la disposición de herramientas de trabajo, la posibilidad de formación y de crecimiento, mejoran la calidad de vida del trabajador. Apuntar hacia la construcción colectiva resalta la importancia que tiene la conversación para agregar valor día tras día al crecimiento personal.

VIII GLOSARIO

KPI: Sigla que proviene de la frase en inglés key performance indicator (indicador clave de rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes.

Lead time (o tiempo de ciclo, de entrega o de suministro): Hace referencia al tiempo que discurre desde que se genera una orden de pedido a un proveedor hasta que se entrega la mercadería de ese proveedor al cliente (puede ser un particular o una tienda). El manejo de este concepto es fundamental para la organización de todos los procesos a lo largo de toda la cadena de suministro.

Flota: Una flota es el conjunto de vehículos de los que una empresa utiliza para desarrollar su actividad económica. Uno de los factores decisivos para garantizar el éxito de una empresa es su logística.

Feedback: El término se utiliza para definir la retroalimentación que se realiza sobre un asunto o proceso. En los equipos de trabajo, su objetivo es ayudar en el análisis del desempeño de los colaboradores, alinear los objetivos, corregir los errores y fomentar el aprendizaje.

Desempeño:

Evaluación: Proceso mediante el cual se mide y se valora el conocimiento, las habilidades, las actitudes y los valores de una persona. Puede realizarse a través de distintos instrumentos de evaluación como exámenes, trabajos, proyectos u observaciones, entre otros.

Coaching: Un coach, la palabra inglés para entrenador. El coaching es un método que consiste en acompañar, enseñar o entrenar a una persona o a un grupo de personas, con el objetivo principal de conseguir cumplir retos específicos o desarrollar ciertas habilidades. El coaching laboral es una disciplina que tiene la misión de identificar

cuáles son las fortalezas, áreas de oportunidad y aspiraciones de un profesional con el objetivo de diseñar un plan de acción personalizado para poder alcanzar las metas establecidas.

Normas ISO: Son un conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creados con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria.

IVA: EL Impuesto al Valor Agregado (IVA) está contemplado en el Decreto Ley N° 825 de 1976 de Chile, sobre Impuesto a las Ventas y Servicios, que regula el Impuesto al Valor Agregado. En particular, el IVA es el principal impuesto al consumo en Chile y grava con tasa de 19% las ventas de bienes corporales muebles e inmuebles.

UF: Significa Unidad de Fomento, la cual es un índice de reajustabilidad, calculado y autorizado por el Banco Central de Chile, para las operaciones de crédito de dinero en moneda nacional que efectúen las empresas bancarias y las cooperativas de ahorro y crédito. Para fines del cálculo de este índice, el valor de la UF se reajusta a partir del día diez de cada mes y hasta el día nueve del mes siguiente, en forma diaria, de acuerdo con la variación experimentada por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que determina el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) o el organismo que lo reemplace en el mes calendario inmediatamente anterior al período para el cual la UF se calcula y publica.

BUK: Software de gestión de recursos humanos, que centraliza tareas de remuneraciones, gestión de personas, gestión de talentos y más, en una plataforma.

Empresa mandante: Es la empresa principal, dueña de la obra específica, en el sentido que se reserva un grado de poder de dirección que le permita fiscalizar y orientar el cumplimiento del contrato que contiene el encargo. Por ende, es aquella que contrata los servicios de un profesional o empresa para que realice tareas específicas.

Empresa contratista: En términos generales, es aquella empresa que presta servicios a una empresa principal y a la vez tienen trabajadores a su cargo. Puede definirse como contratista a la persona física o jurídica que asume contractualmente ante el promotor con medios humanos y materiales, propios o ajenos, el compromiso de ejecutar la totalidad o parte de las obras con sujeción al proyecto y al contrato.

IX FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía de citas

(s.f.).

Alles, Marta. (2005). Metodos de evaluaciones de desempeño. En *Evaluaciones de desempeño* 360|.

Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 3. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2147/1/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf>

Andrade. (1995). Valores compartidos. En Andrade, *Modelo las 7S de Mckinsey* (pág. 9). Obtenido de file:///C:/Users/kathe/Downloads/MODELO_DE_LAS_7S_de_McKINSEY_LECTURA_CO.pdf

Buchele, R. B. (13 de Septiembre de 2020). *Curso de Administración de Empresas*. Obtenido de Dirección: <https://cursodeadministraciondeempresas.com/dirigir-3ra-etapa-del-proceso-administrativo>

Chiavenato. (2000). *Evaluaciones de desempeño*. Revistas academicas.

Chiavenato. (2006). *Administracion y direccion del factor humano en instituciones educativas*. Obtenido de Aliat Universidades : [http://online.aliat.edu.mx/adistancia/adfactor/s2_01.html#:~:text=Para%20Taylor%20C%20la%20planeaci%C3%B3n%20es,cient%C3%ADficos%20\(2006%2C%20Chiavenato\)](http://online.aliat.edu.mx/adistancia/adfactor/s2_01.html#:~:text=Para%20Taylor%20C%20la%20planeaci%C3%B3n%20es,cient%C3%ADficos%20(2006%2C%20Chiavenato))

Christopher Nikulin, G. B. (2015). Análisis FODA. *Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile*, https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242015000200009#:~:text=La%20herramienta%20FODA%20consiste%20en,el%20desempe%C3%B1o%20de%20la%20organizaci%C3%B3n. Obtenido de Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242015000200009#:~:text=La%20herramienta%20FODA%20consiste%20en,el%20desempe%C3%B1o%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.

'Donnell, H. K. (20 de Junio de 2014). *Proceso Administrativo*. Obtenido de Blogger: <https://alzacri2.blogspot.com/2014/06/proceso-administrativo.html>

- Druker, P. (s.f.). Modelo de las 7s Mckinsey. En P. Druker, *Estructura* (pág. 10).
- Eugenio Sisto Velasco. (20 de Junio de 2014). *Proceso Administrativo*. Obtenido de Blogger: <https://alzacri2.blogspot.com/2014/06/proceso-administrativo.html>
- Gil Flores, J. (. (2007). *La evaluación de competencias laborales. Educación XXI, 10()*, 83-106. España.
- Locke. (1976). *La satisfaccion laboral y su influencia en la productividad*. Mexico.
- Lourdes Much Galindo. (20 de Junio de 2014). *Proceso administrativo*. Obtenido de Blogger: <https://alzacri2.blogspot.com/2014/06/organizacion.html>
- Lupano y Castro. (2005). Estilo de Liderazgo. En Lupano y Castro, *Modelo de las 7S de Mckinsey*. Obtenido de file:///C:/Users/kathe/Downloads/MODELO_DE_LAS_7S_de_McKINSEY_LECTURA_CO.pdf
- Maanen. (1983). *Investigación cualitativa*.
- Marcelo Obando. (02 de Julio de 2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. Ecuador. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/html/>
- Michael E Porter. (1985). La estrategia. En Michael E Porter, *Modelo las 7 S Mckinsey* (pág. 8). Obtenido de file:///C:/Users/kathe/Downloads/MODELO_DE_LAS_7S_de_McKINSEY_LECTURA_CO.pdf
- Mintzberg Henry. (version 1991). diseño de organizaciones eficientes. En Mintzberg Henry, *Fundamentos de las estructuras organizativas* (pág. 6). Obtenido de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Muchinsky. (1994). *la satisfaccion laboral y su influencia en la productividad*.
- Porter Michael E. (version 2017). Ser competitivo. En Michael E. Porter, *On Competition* (pág. 33). barcelona: Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Quigley J.V. (1987). valores compartidos. En Quigley J.V, *Modelo de las 7S Mckinsey*. Obtenido de file:///C:/Users/kathe/Downloads/MODELO_DE_LAS_7S_de_McKINSEY_LECTURA_CO.pdf
- Servera Frances David. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Revista INNOVAR*, <redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>.

Tom Peters y Roberts Waterman. (1982). Modelo de las 7S de Mckinsey . En Tom Peters y Roberts Waterman, *Lectura complementaria* (pág. file:///C:/Users/kathe/Downloads/MODELO_DE_LAS_7S_de_McKINSEY_LECTURA_CO.pdf). Mckinsey: Organizacion y sistemas .

- Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

<https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>

- ¿Qué es el 'lead time' en logística? ¿Cómo optimizarlo? [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

[https://www.mecalux.cl/blog/lead-time-logistica#:~:text=El%20lead%20time%20%E2%80%93o%20tiempo,un%20particular%20o%20una%20tienda\).](https://www.mecalux.cl/blog/lead-time-logistica#:~:text=El%20lead%20time%20%E2%80%93o%20tiempo,un%20particular%20o%20una%20tienda).)

- ¿Qué es una flota de coches? [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

<https://www.flotefi.com/que-es-una-flota-de-coches/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20flota%20de%20veh%C3%ADculos%3F,una%20empresa%20es%20su%20log%C3%ADstica.>

- Análisis PESTEL [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

<https://energia.gob.cl/electromovilidad/img/Estudio%20Electromovilidad%20Capital%20Humano.pdf>

<https://economiecircular.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2023/04/2.-Diagnostico-sectorial-APL-Transporte-de-Carga-por-Carretera.-ChileTransporte-2016.pdf>

<https://www.chile.gob.cl/chile/sistema-politico>

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50460555>

https://www.conaset.cl/wp-content/uploads/2019/09/LNC-AUTOMOVILISTAS_actualizaci%C3%B3n-22-07-2019.pdf

- ¿Cuáles son las 7S de McKinsey y cómo implementarlas? [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

<https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-7s-de-mckinsey-y-como-implementarlas>

- 5 fuerzas de PORTER [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

https://pladlibroscl0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

file:///C:/Users/kathe/Downloads/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_Tecnicas_para_el.pdf

- Análisis FODA [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

<https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>

<https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>

- Normas ISO [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

<https://www.normas-iso.com/iso-9001/#:~:text=La%20norma%20Internacional%20ISO%209001,Un%20mill%C3%B3n%20de%20empresas%20certificadas.>

<https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

<https://www.iso.org/es/home>

- En busca de la excelencia - Tom Peters. [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

https://issuu.com/fsantarita/docs/en_busca_de_la_excelencia_-_tom_peters

- Tipos de comunicación en la empresa [Fecha de consulta: septiembre 2024]. Disponible en:

sdelsol.com/blog/pymes/tipos-de-comunicacion-en-la-empresa/#:~:text=La%20comunicaci3n%20horizontal%20es%20aquella,superiores%20y%20empleados%20y%20viceversa.

• Evaluaci3n de desempe1o [Fecha de consulta: septiembre 2024] Disponible en:

<https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%3%B1o-por-competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf>

https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788

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

<https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/>

• Tabla competencias laborales [Fecha de consulta: octubre 2024]. Disponible en:

https://www.academia.edu/37524952/EVALUACI3N_DE_COMPETENCIA_EN_EL_TRABAJO_Modelos_para_un_Desempe%3%B1o_Superior

• “La evaluaci3n de competencias laborales Educaci3n 2007, Universidad Nacional de Educaci3n a Distancia” (Hooghiemstra,1992) [Fecha de consulta: octubre 2024]. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

• Sueldos Analista de desarrollo organizacional [Fecha de consulta: octubre 2024]. Disponible en:

<https://cl.indeed.com/career/analista-de-desarrollo-organizacional/salaries>

<https://cl.talent.com/salary?job=analista+desarrollo+organizacional>

• Precios Software BUK [Fecha de consulta: octubre 2024]. Disponible en:

<https://www.buk.cl/precios>

- Métodos de investigación [Fecha de consulta: octubre 2024]. Disponible en:
https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=fidias+g+arias+investigacion+descriptiva&ots=kZkPgqoj6&sig=mukcq6xicg61e4I_spWweFrisEg#v=onepage&q=fidias%20g%20arias%20investigacion%20descriptiva&f=false
<https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Empresas de Asesorías Técnicas [Fecha de consulta: octubre 2024]. Disponible en:
<https://kbochile.com/>
<https://talentoconsultores.cl/>
<https://www.evaluacionydesarrollo.cl/>
- Paso a paso de implementación de la evaluación de desempeño [Fecha de consulta: octubre 2024]. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>