

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE VILLA CANALES EN GUATEMALA”**

MERCY NOHEMI LAPOLA QUIROA DE LÓPEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE VILLA CANALES EN GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

MERCY NOHEMI LAPOLA QUIROA DE LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P:C: Omar Oswaldo García Matzuy

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TÍTULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin



Guatemala, 08 de abril de 2021

Licenciado
Carlos Alberto Hernández Gálvez
Director de la Escuela de Administración de Empresas
Universidad de San Carlos de Guatemala

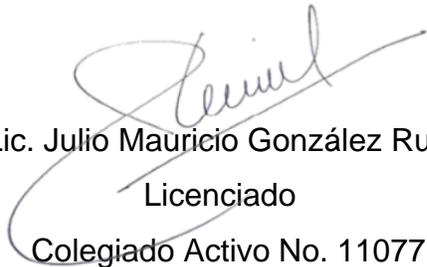
Respetable Licenciado Hernández:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho identificado con el número 07-2021, de fecha veinticuatro de febrero del dos mil veintiuno, informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado **“PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA CANALES EN GUATEMALA”**, el cual fue realizado por la estudiante Mercy Nohemi Lapola Quiroa de López con registro académico No. 9714206.

Con lo expuesto anteriormente, concluyo que este trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito un dictamen favorable para que se proceda a realizar el examen privado de tesis previo a conferírsele el Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Licenciado

Colegiado Activo No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "S-S"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0619-2021
Guatemala, 2 de agosto del 2021

Estudiante

Mercy Nohemi Lapola Quiroa De López
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 15-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de julio de 2021, que en su parte conducente dice:

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2°. Autorizar la impresión de tesis, Trabajos Profesionales de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
MERCY NOHEMI LAPOLA QUIROA DE LÓPEZ	9714206-3	"PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA CANALES EN GUATEMALA"

...
3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

- A Dios Por permitirme culminar con éxito mi carrera, darme buena salud y fortaleza en todo momento.
- A mi madre Mercedes Quiroa, por sus innumerables esfuerzos, por sus bendiciones a diario a lo largo de mi vida, por enseñarme el esfuerzo y la perseverancia.
- A mi esposo Luis Raúl López Contreras, por su amor y apoyo incondicional, por creer en mí, por su comprensión, gracias por compartir este logro conmigo.
- A mis hijos Mercy Eunice, Rocío Nohemí y José Raúl, por su apoyo, por ser la inspiración de mi vida y que este triunfo sea de ejemplo para que logren sus metas.
- A mis hermanas Karen y Kelly, por el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de mi carrera.
- A mi asesor Lic. Julio Mauricio González Ruiz, persona de gran sabiduría, por su esfuerzo, por compartir sus conocimientos y consejos para la elaboración de este trabajo de tesis.
- A mis amigos Dulce Martínez, Gustavo Jordán, Brenda Vásquez, Claudia de Godoy, Liss de Martínez, Flor Requena, por su amistad, oraciones y apoyo incondicional.
- A la Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, por darme la oportunidad de recibir los conocimientos para ser una profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresas	1
1.1.1.1 Empresa de construcción	3
1.2 Administración	4
1.2.1 Proceso administrativo	5
1.2.1.1 Planeación	5
a) Elementos de planeación	5
b) Instrumentos administrativos de planeación	7
1.2.1.2 Organización	7
a) Elementos de la organización	7
b) Estructura organizacional	9
c) Instrumentos de la organización	10
1.2.1.3 Integración	10
a) Gestión del talento humano	11
b) Competencias laborales	12
c) Diseño de cargos	19
d) Evaluación del desempeño	23
I) Evaluación del desempeño basado en competencias	24
II) Métodos de evaluación más utilizados	27
III) Formatos de evaluación del desempeño por competencias	28

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	30
2.1.1 Métodos de investigación	30
2.1.1.1 Método científico	30
2.1.1.2 Método deductivo	31
2.1.2 Técnicas de investigación	31
2.1.3 Instrumentos de investigación	33
2.2 Antecedentes de la empresa	34
2.2.1 Giro de la empresa	34
2.2.2 Filosofía empresarial	35
2.2.3 Estructura organizacional	37
2.2.3.1 Niveles Jerárquicos	39
a) Nivel institucional o de decisión	39
b) Nivel medio o de ejecución	39
c) Nivel operativo	39
2.2.4 Descriptor de puestos	39
2.3 Situación actual de la evaluación del desempeño en la empresa	44
2.3.1 Datos demográficos	44
2.3.1.1 Edad de los colaboradores	44
2.3.1.2 Género de los colaboradores	46
2.3.1.3 Nivel académico de los colaboradores	47
2.3.2 Presentación de los resultados obtenidos por mandos medios	48
2.3.2.1 Herramienta que utiliza la empresa para medir el rendimiento	48
2.3.2.2 Procedimiento para establecer metas con relación al desempeño	49
2.3.2.3 Ser un agente de cambio	51
2.3.2.4 Medir el rendimiento enfocado en competencias laborales	52

Contenido	Página	
2.3.2.5	Indicadores del desempeño para los colaboradores	53
2.3.2.6	Retroalimentación para los colaboradores	55
2.3.2.7	Acciones de mejora para lograr el desempeño esperado	57
2.3.2.8	Recibir capacitación para establecer un modelo de evaluación	58
2.3.3	Presentación de los resultados obtenidos por el nivel operativo	59
2.3.3.1	Felicitación cuando se hace un buen trabajo	59
2.3.3.2	Retroalimentación para mejorar el desempeño	60
2.3.3.3	Amonestación por errores cometidos	62
2.3.3.4	Conocimientos, actitudes y habilidades	63
2.4	Análisis de los resultados	65
2.4.1	Mandos medios	65
2.4.2	Nivel operativo	66

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN

3.1	Justificación de la propuesta	68
3.2	Objetivo de la propuesta	68
3.3	Alcance de la propuesta	69
3.4	Filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta	69
3.4.1	Filosofía empresarial propuesta	69
3.4.2	Estructura organizacional propuesta	71
3.4.3	Plan de acción para implementar la propuesta	74
3.5	Proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales	79
3.5.1	Fases del proceso de evaluación del desempeño por competencias	79
3.5.1.1	Fase de planeación	81
a)	Metodología	81
b)	Descriptor de puestos	82

Contenido	Página
c) Descripción del proceso de evaluación del desempeño	90
3.5.1.2 Fase de implementación	104
a) Sensibilización al cambio	104
b) Capacitación referente a evaluación del desempeño	106
3.5.1.3 Fase de aplicación	107
a) Ejecución del proceso de evaluación	107
b) Tabulación de la información	108
3.5.1.4 Fase de desarrollo	118
a) Capacitación para jefes y supervisores sobre retroalimentación	118
b) Retroalimentación	119
c) Formato para plan de mejora	120
d) Entrevista de resultados	122
e) Proceso de impugnación	122
f) Archivo de los resultados	123
g) Auditoria al proceso de evaluación del desempeño	123
3.6 Presupuesto para implementar la propuesta	125
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS	130

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Niveles de competencia	17
2.	Diccionario de competencias conductuales	19
3.	Pasos para realizar evaluación del desempeño por competencias	25
4.	Filosofía empresarial actual	36
5.	Descriptor de puestos	40
6.	Filosofía empresarial propuesta	70
7.	Descripción de fases para la evaluación del desempeño	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Tipos de empresas	2
2.	Competencias individuales	13
3.	Tipos de competencias	15
4.	Secuencia de una evaluación del desempeño por competencias	26
5.	Evaluación 90°	28
6.	Organigrama general actual	38
7.	Rango de edad de los colaboradores	45
8.	Género de los colaboradores	46
9.	Nivel académico de los colaboradores	47
10.	Procedimiento para establecer metas con relación al desempeño	50
11.	Medir el rendimiento enfocado en competencias laborales	52
12.	Indicadores del desempeño para los colaboradores	54
13.	Retroalimentación para los colaboradores	56
14.	Acciones de mejora para lograr el desempeño esperado	57
15.	Felicitación cuando se hace un buen trabajo	60
16.	Retroalimentación para mejorar el desempeño	61
17.	Amonestación por errores cometidos	62
18.	Conocimientos, actitudes y habilidades	64
19.	Organigrama general propuesto	71
20.	Organigrama nominal propuesto	72
21.	Flujograma del proceso de evaluación del desempeño	80

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Escala de medición de las competencias técnicas	83
2.	Descriptor de puestos por competencias laborales	85
3.	Escala de medición del formato de evaluación	91
4.	Rangos de calificación	92
5.	Guía de aplicación de la evaluación de desempeño	93
6.	Evaluación del desempeño por competencias laborales nivel operativo	95
7.	Evaluación del desempeño por competencias laborales nivel medio	97
8.	Evaluación del desempeño por competencias laborales nivel ejecutivo	100
9.	Guía de verificación de las fases del proceso	103
10.	Campaña de sensibilización, anuncio 1	104
11.	Campaña de sensibilización, anuncio 2	105
12.	Campaña de sensibilización, anuncio 3	106
13.	Guía para utilizar el formato de integración de resultados	109
14.	Integración de los resultados nivel operativo	111
15.	Integración de los resultados nivel mandos medios y ejecutivo	113
16.	Guía para utilizar el reporte de resultados	116
17.	Reporte de resultados de evaluación	117
18.	Guía para retroalimentar al colaborador	120
19.	Plan de mejora para el colaborador	121
20.	Seguimiento de compromisos de los colaboradores	124

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Plan de acción para implementar la propuesta	75
2.	Presupuesto para implementar la propuesta	126

INTRODUCCIÓN

Se ha desarrollado el presente trabajo de tesis que lleva como título “**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA CANALES EN GUATEMALA**”, tiene por objetivo brindar una metodología a la empresa objeto de investigación, para lograr un mejor rendimiento de sus colaboradores y que al ponerlo en práctica alcance una mejora continua y transformar sus debilidades en fortalezas, para llevar a la organización hacia un mejor desempeño del personal.

Para el desarrollo de este documento se presenta en el capítulo I, las fuentes documentales que guían la investigación, con los conceptos básicos necesarios del área de administración, en los temas de integración, evaluación del desempeño y competencias laborales, que sustentan teóricamente el trabajo de tesis.

En el capítulo II se detalla la metodología de la investigación, los métodos, las técnicas y los instrumentos aplicados; asimismo, la unidad de análisis, especifica los antecedentes de la empresa y la filosofía empresarial, la estructura de la organización, análisis del descriptor de puestos y el giro del negocio; se describe situación actual de la unidad objeto de estudio, sobre la evaluación del desempeño por competencias laborales y la presentación y análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

En el capítulo III se describe la propuesta de solución para la empresa de construcción y remodelación, que contiene: la justificación, el objetivo y el alcance de la propuesta, se detallan las fases para llevar a cabo el proceso, los planes de acción, el presupuesto para implementar el proceso de evaluación por competencias, las conclusiones y recomendaciones, y, por último las referencias bibliográficas que apoyan este documento.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan las teorías, conceptos y aportes en el contexto del área de administración, específicamente en los temas de integración, evaluación del desempeño y competencias laborales, los que fundamentan el tema de investigación.

1.1 Empresa

Munch (2014) indica que: “La empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (p. 188). Por lo anterior, el término empresa se refiere a un grupo de personas que comparten objetivos con el fin de desarrollar actividades económicas y alcanzar metas específicas.

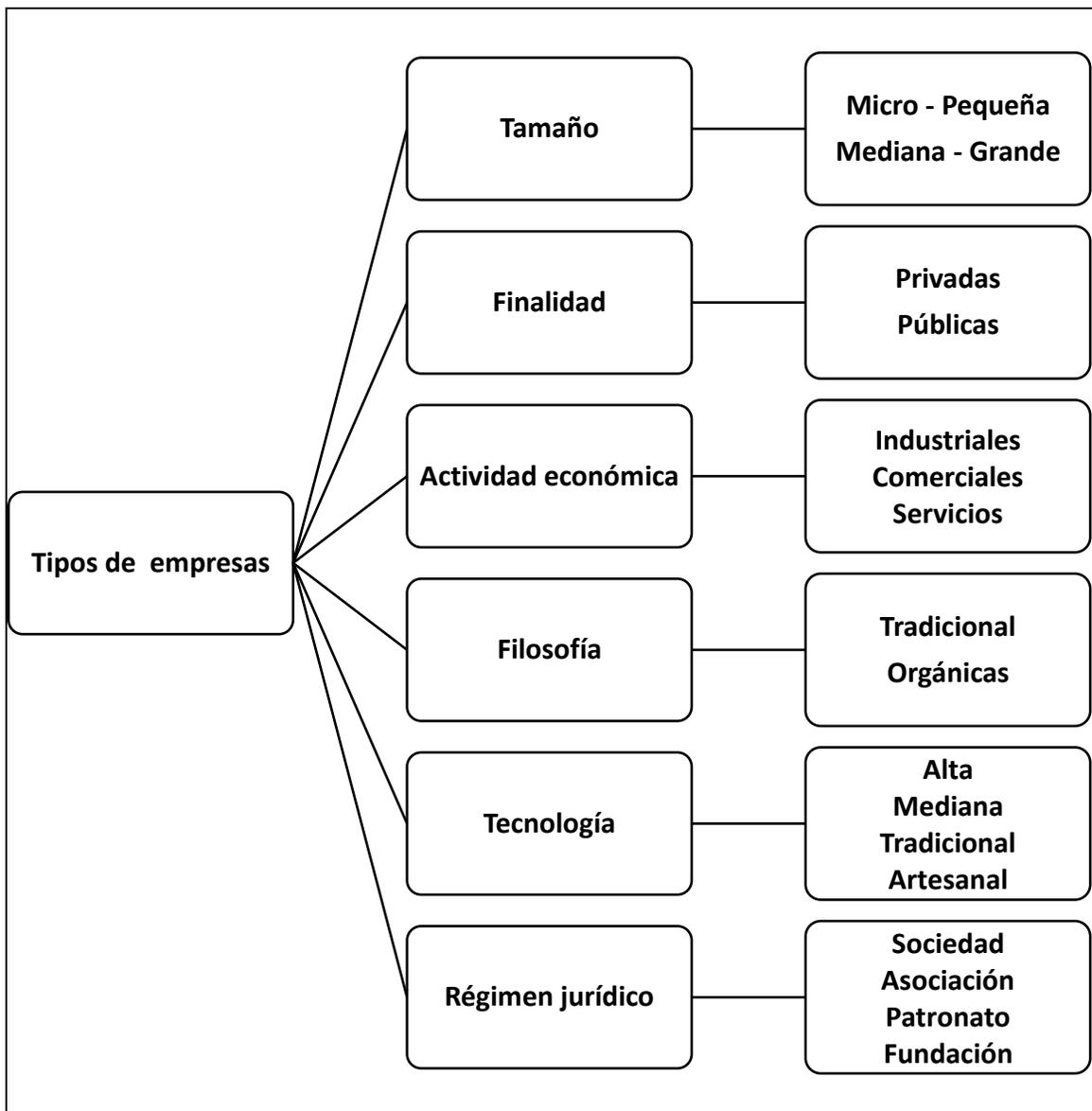
1.1.1 Tipos de empresas

Munch (2014) sugiere: “Los criterios de clasificación de las empresas son: tamaño, finalidad, actividad económica, filosofía y valores, régimen jurídico, tecnología, titularidad. Una empresa puede pertenecer a varias categorías o clases” (p. 188). Los tipos de empresa son las distintas clasificaciones que poseen las empresas, organizaciones o dependencias, existen varias clasificaciones las que hacen única a una entidad.

A continuación, se presentan los diferentes tipos de empresas:

Gráfica 1

Tipos de empresas



Fuente: Munch (2014). Administración. Gestión Organizacional. P. 194.

Para efectos de esta investigación se define de la siguiente manera la unidad de análisis: empresa pequeña; finalidad privada; actividad económica construcción; filosofía y valores tradicionales; tecnología tradicional; régimen jurídico sociedad anónima; titularidad privada.

1.1.1.1 Empresa de construcción

Las empresas de construcción son organizaciones que tienen la capacidad de desarrollar y controlar la realización de obras de construcción.

En las empresas de construcción se efectúan procesos de producción, la producción es la función o área funcional básica que se encarga de crear o facilitar los productos (bienes o servicios) que la empresa vende a sus clientes. El objetivo básico es la elaboración de bienes y servicios en unas condiciones prefijadas de cantidad, calidad, coste, plazo de entrega y nivel de servicio, lo cual efectúa mediante procesos productivos específicos. (Boquera, 2015, p. 26)

Las empresas constructoras cuentan con mano de obra necesaria para edificar cualquier tipo o forma de construcción, además del manejo de los materiales para construcción como cemento, varillas, tabiques, tabla yeso, arena, cal, hierro, o madera.

a) Remodelación

Picado (2020) menciona: “Una remodelación es el desarrollo de nuevos diseños para una obra existente, incluye realizar el levantamiento de lo existente, la revisión de los sistemas mecánicos, eléctricos y estructurales para determinar si la remodelación implicará un cambio en estos” (párr. 1). La remodelación es reparar o arreglar los desperfectos de una obra, edificio o casa, es cambiar la manera en que está estructurado; algunas actividades de remodelación pueden ser: cambio de piso, puertas, losa sanitaria, iluminación, tomacorrientes y ventanas.

b) Actividades de las empresas constructoras

Boquera (2015) afirma que dentro de las principales actividades que tiene una empresa constructora se encuentran: “Preparación de obras, construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil, instalaciones de edificios y obras, acabado de edificios, demolición dotada de operario, servicios técnicos de arquitectura e ingeniería” (p. 28). De acuerdo con las principales actividades de una empresa constructora, se realizan varias acciones, las cuales ayudan al logro de los objetivos de la organización, a través que los colaboradores conozcan bien sus atribuciones, de manera que permitan el logro de metas establecidas.

c) Sector económico secundario

Boquera (2015) señala que: “Sector secundario, el que abarca las actividades productivas que someten las materias primas a procesos industriales de transformación. La construcción se clasifica como industria” (p. 26). Las empresas de construcción y remodelación que se dedican a construir y restaurar edificios o casas pertenecen al sector económico secundario, que es el sector de la economía que transforma la materia prima extraída y producida por el sector primario. La empresa objeto de investigación utiliza materia prima como, block, tabla yeso, varillas para la construcción, cemento, estructuras metálicas, entre otros.

1.2 Administración

Koontz y Weihrich (2013) indican: “Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (p. 4). La administración tiene por objeto el estudio de las organizaciones y es un proceso formal utilizado para dirigir a las empresas, el fin es el logro de los objetivos organizacionales y mantener el clima organizacional para impulsar el bienestar de los colaboradores.

1.2.1 Proceso administrativo

Chiavenato (2006) sugiere: “Conjunto de funciones administrativas o elementos de la administración: planeación, organización, dirección y control. Es un proceso cíclico y sistémico” (p. 157). Por lo anterior, el proceso administrativo se compone de una serie de pasos que ayudan a conseguir los objetivos propuestos, en el presente trabajo se analizan las fases de planeación, organización e integración.

1.2.1.1 Planeación

Louffat (2015) menciona que: “La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de establecer las bases de la administración en una institución” (p. 2). Debido a lo cual la planeación establece el rumbo a seguir de la organización, es la determinación de lo que se va a hacer, incluye decisiones, así como se acuerdan políticas y procedimientos.

a) Elementos de planeación

La planeación contiene los siguientes elementos para ser efectiva: misión, visión, valores, programas, políticas, metas, reglas, presupuestos y procedimientos. Para efecto de esta investigación se definen:

- **Misión**

La misión como un elemento de la planeación, según Louffat (2015) es: “El enunciado de los objetivos cardinales de la institución, la piedra angular de su existencia, mediante la cual se conoce su razón de ser, a quiénes benefician sus actividades y que ofrece como factores de ventaja competitiva en el cumplimiento de sus metas” (p. 2). La misión de una empresa describe la actividad que realiza, es clave en las organizaciones para el logro de su visión. Se describe a continuación visión y valores:

✓ **Visión**

Louffat (2015) sugiere que: “Es la proyección de la misión en los mismos términos, pero a un futuro mediano” (p. 2). La visión de la organización establece el objetivo principal de la empresa.

✓ **Valores.** Chiavenato (2009) menciona: “Constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (p. 66). Los valores son las convicciones que los miembros de una organización poseen, son compromisos que adquieren para el logro de la calidad y satisfacción al cliente.

• **Objetivos**

Louffat (2015) afirma que: “No es otra cosa que las proyecciones de las metas que se espera lograr al final de períodos o plazos predeterminados que contribuyan y concuerden con la realización de la misión y la visión previamente establecidas” (p. 2). Los objetivos organizacionales son los que se pretenden alcanzar en el futuro, son específicos, realizables, medibles, tienen un tiempo establecido.

• **Metas**

Según Chiavenato (2006) las metas son: “Objetivos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales” (p. 145). Las metas sirven de guía a los miembros de la organización, son las que se desea alcanzar mediante una planificación y con su cumplimiento lograr efectividad.

• **Políticas**

Chiavenato (2006) sugiere que son: “Afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa” (p. 145). Las políticas son las establecidas por el nivel jerárquico,

se busca que sean entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización.

b) Instrumentos administrativos de planeación

Los instrumentos de planeación son: plan de investigación, programa anual de trabajo, plan de trabajo y plan de acción. A continuación, se define que es un plan de acción para fines de este trabajo de tesis:

- **Plan de acción**

Chiavenato (2006) indica que: “La planeación produce un resultado inmediato: el plan. Un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación” (p. 146). Para una planeación efectiva y exitosa, las empresas buscan alcanzar objetivos organizacionales, el plan de acción es un instrumento que detalla una serie de pasos a seguir, ayuda a lograr las metas, cumplir con los objetivos; incluye, listado de actividades a seguir, metas, responsables, tiempo, presupuesto y costo.

1.2.1.2 Organización

Según Luna González (2015): “Es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos” (p. 74). La organización es parte del proceso administrativo, en las empresas su organización es expresada mediante organigramas, donde se detallan la autoridad y responsabilidad que existe en la empresa y sirve como guía para el logro de los objetivos.

a) Elementos de la organización

Una organización cuenta con los siguientes elementos: funciones, jerarquías y puestos, es de suma importancia que los colaboradores conozcan estos

elementos, para ser más eficientes en la realización de sus atribuciones y aprovechar los recursos de la empresa, los cuales se describen a continuación:

- **Funciones**

Koontz y Wehrich (2013) sugiere que: “Lo que hace toda empresa es agrupar sus actividades de acuerdo con las funciones que realiza (departamentalización funcional). Las empresas ofrecen algo útil que los demás quieren, sus tareas básicas son producción, ventas y finanzas” (p. 164). Lo anterior impactan en la estructura de la organización, desde los puestos inferiores y medios hasta los más altos, son las actividades principales de las unidades administrativas.

- **Jerarquías**

Son parte de los elementos de la organización:

Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las órdenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo. (Luna González, 2015, p. 74)

Por lo expuesto, las organizaciones establecen un sistema que les permite otorgar a cada posición jerárquica, las atribuciones requeridas para ejecutar de forma adecuada la responsabilidad que le corresponde, las unidades administrativas con funciones de mando son responsables del control de sus subordinados.

- ✓ **Niveles jerárquicos**

Se compone de tres niveles los cuales se definen a continuación:

Nivel Institucional: jerarquía administrativa de la organización. Nivel Intermedio: jerarquía administrativa que sirve de vínculo entre el nivel institucional y el operativo. Está compuesto por los dirigentes del rango medio. Nivel Operativo: jerarquía administrativa más baja de la organización que cuida la ejecución de las tareas básicas de la institución. (Chiavenato, 2006, p. 21)

Los niveles jerárquicos determinan las posiciones dentro de una organización, en una forma escalonada se distribuyen las responsabilidades y tareas, en el nivel operativo están aquellos que no poseen autoridad, en el nivel medio, los que coordinan actividades y en el superior, donde se determinan los objetivos de la organización.

- **Puestos**

Como un elemento de la organización se define así:

Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos. Los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias. (Chiavenato, 2009, p. 204)

Cada puesto de trabajo se compone de las atribuciones básicas que se esperan del colaborador en una posición dentro de la empresa, para desarrollar un buen desempeño y van incluidas en el descriptor de puestos.

b) Estructura organizacional

Chiavenato (2006) menciona: “La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién” (p. 74). La estructura

organizacional muestra quién subordina a quién; así mismo, se determinan los roles que cada persona asume y se espera que cumplan con el mejor rendimiento posible.

c) Instrumentos de la organización

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para gestionar eficazmente la estructura de la organización, entre los cuales están: organigramas, manual de organización y funciones y manual de normas y procedimientos, los cuales son importantes para las organizaciones. Para la realización de este documento se analiza únicamente el organigrama:

- **Organigrama**

Luna González (2015) afirma que: “Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan” (p. 86). Por lo anterior, los organigramas representan los roles y la estructura de una organización de una manera formal, así como muestran las líneas de autoridad en las empresas.

1.2.1.3 Integración

La integración es uno de los pasos del proceso administrativo:

En esta función se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de esta. La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización. (Munch, 2014, p. 85)

Es fundamental para las organizaciones el elemento humano, debidamente calificado, capacitado e integrado con recursos materiales adecuados, como equipo de protección y uniforme; colocar a la persona adecuada en un puesto de trabajo provoca que su desempeño alcance las metas trazadas, los colaboradores juegan un papel importante para el logro de los objetivos.

a) Gestión del talento humano

Según Intecap (2013): “Consiste en dirigir y controlar a las personas, enfocada en la conducta humana, para alcanzar resultados que agreguen valor a los objetivos organizacionales” (p. 12). Se considera que la gestión del talento humano está orientada a proyectar qué se espera de la persona, hacia dónde se orienta y cómo se motiva su mejora.

- **Capital humano**

Intecap (2013) sugiere: “Se refiere al valor que cada persona aporta con su experiencia, conocimientos habilidades y talento” (p. 12). Es la medida de valor económico de las habilidades profesionales de una persona, es la parte más importante de una organización, las personas poseen conocimientos, habilidades y que las diferencias de las demás y que les da valor a cada una.

- **Planes de mejora**

Navarro R. (2016) indica: “En ellos aparece información relacionada con capacitaciones y sus fechas tentativas de aplicación, de esta forma, se pueden preparar las condiciones para que los planes se alcancen a cumplir y así asegurar la participación de las personas designadas para ello” (p. 190). Según lo anterior, la evaluación del desempeño permite establecer planes de mejora que se preparan con antelación para lograr el mejor rendimiento de los colaboradores.

- **Administración de personal**

Chiavenato (2009) menciona que: “El proceso de administración de personal posee los siguientes temas: Incorporar a las personas, colocar a las personas, recompensar a las personas, desarrollar a las personas, retener a las personas y monitorear a las personas” (p. 173). A través de la administración de personal se manifiestan las acciones que se llevan a cabo para establecer a los colaboradores en la estructura de la organización. Para efecto de este trabajo de tesis se hace referencia a desarrollar y monitorear a las personas:

- ✓ **Desarrollar y monitorear a las personas**

Es una parte importante de la gestión del talento humano:

Desarrollar a las personas: capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional del colaborador; monitorear a las personas: mediante una auditoria, dar seguimiento y controlar las actividades, así como verificar los resultados. (Chiavenato, 2009, p. 173)

Es importante capacitar a las personas en las áreas con deficiencias y dar seguimiento a las acciones de mejora que se propongan, lo anterior para alcanzar los objetivos organizacionales.

- b) Competencias laborales**

Las competencias laborales permiten que las personas tengan mejores índices de desempeño en su puesto de trabajo y el desarrollo de su carrera laboral:

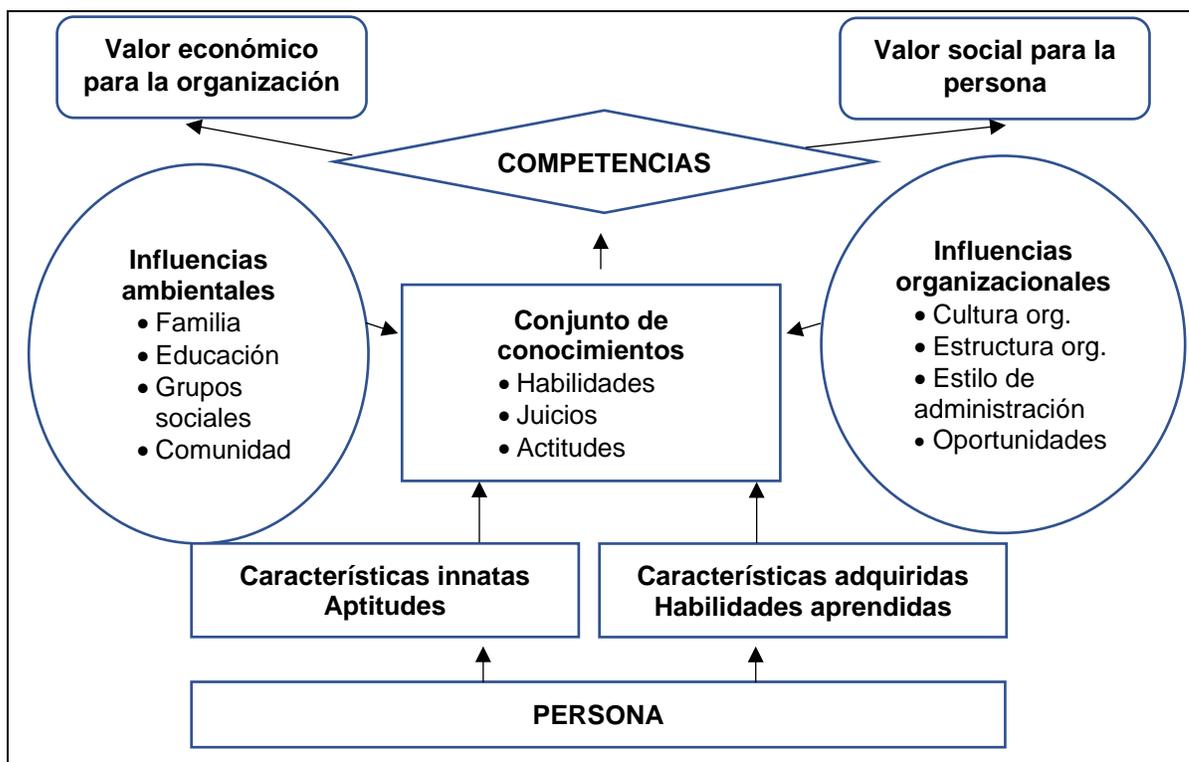
Chiavenato (2009) afirma que: “Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y las actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (p. 146). Por consiguiente, las

competencias laborales son el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que posee una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito del trabajo y que son necesarias para agregar valor a la organización.

A continuación, se presentan las competencias individuales que son un conjunto de conocimientos que se dividen en: habilidades, juicios y actitudes y sirven de base para la elaboración de esta investigación:

Gráfica 2

Competencias individuales



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2009). Mapas de las Competencias. Gestión del Talento Humano. P. 146.

- **Tipos de competencias**

Se dividen en tres grupos: las competencias básicas, específicas y genéricas. Se utilizan para elaborar descriptores de puestos y formatos de evaluación del desempeño, ambos por competencias laborales. Seguidamente se definen las competencias específicas y genéricas para fines de este trabajo de investigación:

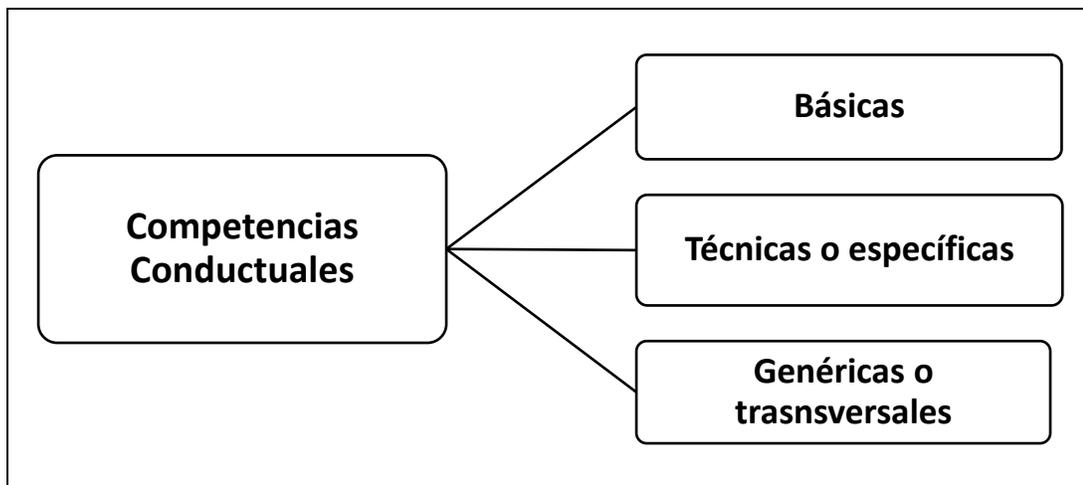
- ✓ **Competencias técnicas o específicas**

Intecap (2013) señala que: “Son requeridas para el desempeño de funciones laborales en un área de competencia dentro de una actividad económica” (p. 26). Las competencias específicas o técnicas de los colaboradores se refieren a las competencias conductuales que son propias de un puesto de trabajo y son medibles.

- ✓ **Competencias genéricas o transversales.** Intecap (2013) menciona que: “Son comunes para diferentes funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes al mismo nivel de la ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad” (p. 26). Las competencias genéricas o transversales son de carácter observable y se dividen en organizacionales: que se dan en el total de los niveles de la organización; y las de gestión: que corresponden a los niveles de jerarquía más altos. Se presenta gráfica de los tipos de competencias:

Gráfica 3

Tipos de competencias



Fuente: elaboración propia con base en Intecap (2010). Tipos de Competencias. Diccionario de Competencias Conductuales. P. 9.

- **Niveles de competencia laboral**

Se presenta la definición de niveles de competencias laboral:

El nivel que atribuyen a las competencias técnicas, conductuales, básicas y genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales. El nivel de competencia laboral se refiere al nivel de complejidad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral, de responsabilidad y de variabilidad en una actividad. (Intecap, 2013, p.33)

Las competencias laborales de los colaboradores permiten realizar las tareas del puesto de trabajo con un desempeño superior; los niveles se adecuan a la jerarquía organizacional.

✓ **Clasificación de los niveles de competencia**

Los niveles de competencia son 5 y los niveles ocupacionales son 3:

- **El nivel ocupacional operativo:** que se divide en los niveles de competencias operario nivel 1 y 2.
- **El nivel ocupacional medio:** integrado por el nivel de competencias técnico medio diversificado o técnico medio universitario nivel 3.
- **El nivel ocupacional ejecutivo:** con nivel de competencia profesional, nivel 4 y 5. (Castro, 2017, p.14)

Los niveles de competencia se utilizan para determinar las competencias dentro de la jerarquía de la organización, así se establecen las competencias que son del nivel de dirección, nivel de mandos medios o nivel operativo.

Los niveles de competencia y nivel ocupacional, que se utilizan en este trabajo de investigación son los que corresponden a: nivel de competencia 2, nivel ocupacional operativo 3; y, nivel de competencia 3, nivel ocupacional medio 2. A continuación, se muestran los niveles de competencia para su comprensión:

Esquema 1

Niveles de competencia

Niveles de competencia		Nivel ocupacional
5 4	Complejidad: implica el esfuerzo y el nivel de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar la actividad, como habilidades gerenciales.	1 Nivel ocupacional Ejecutivo
3	Autonomía: se refiere a la capacidad de tomar decisiones sin supervisión o intervención de otras personas.	2 Nivel ocupacional Medio
2 1	Variabilidad: es la cantidad de actividades diferentes que se realizan, si un puesto es operativo generalmente se repite la misma actividad o se realizan pocas actividades.	3 Nivel ocupacional Operativo

Fuente: Intecap (2013). Niveles de Competencia. Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales. P. 33.

- **Gestión del talento humano basada en competencias laborales**

El objetivo de la gestión del talento humano basado en competencias es mejorar las habilidades y competencias de sus empleados y que se adapten mejor a su puesto de trabajo:

La gestión del talento humano necesita estar sustentada en criterios y objetivos, que precisen con claridad qué se espera de la persona, cómo se planifica y hacia dónde se orienta su desarrollo, cómo se medirá la eficiencia de sus acciones y cómo se motivará su mejora continua. La gestión del talento carece de sentido si no está dirigida a lograr objetivos enmarcados dentro de los planes organizacionales. (Intecap, 2013, p. 20)

Por lo expuesto, a través de conocer las habilidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores, se logra el objetivo de la organización y el equipo de trabajo se desarrolla como profesional.

- **Diccionarios estandarizados de competencias**

En ellos se enlistan las competencias conductuales, genéricas y básicas:

La asignación de competencias a puestos se hace a partir del diccionario de competencias. En los descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentra en el documento denominado diccionario de competencias, confeccionado a medida de cada organización. (Alles, 2015, p. 109)

Los diccionarios de competencias son utilizados para determinar las competencias genéricas que se utilizan para la elaboración del descriptor de puestos y el formato de evaluación, ambos por competencias laborales, son útiles para determinar las competencias adecuadas del colaborador en los puestos de trabajo.

En el ejemplo que se encuentra a continuación, del Diccionario de Competencias Conductuales del Intecap (2010), se seleccionan 6 competencias genéricas organizacionales y 3 competencias genéricas de gestión para fines de esta investigación:

Esquema 2

Diccionario de competencias conductuales

Competencias Organizacionales	Competencias de Gestión
Comunicación	Visión
Cooperación	
Proactividad	Resolución
Cooperación	
Servicio	Influencia
Confiabilidad	
Aprendizaje	

Fuente: elaboración propia con base en Intecap (2010). Identificación y Categorización de Competencias C. Diccionario de Competencias Conductuales. P. 20.

c) Diseño de cargos

Koontz y Weihrich (2013) indican que: “Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo; es importante diseñar los puestos de tal modo que se sientan bien en ellos. Esto requiere que su estructura sea apropiada en lo que se refiere al contenido, función y relaciones” (p. 223). Es importante que el colaborador realice con eficiencia y eficacia sus atribuciones, lo que hace que tenga buenas relaciones personales y laborales con las personas del equipo de trabajo.

- **Descriptor de puestos**

El análisis del diseño de cargos está conformado por perfil de puestos y descriptor de puestos; a continuación, se precisa lo relacionado al descriptor de puestos para fines de esta investigación:

Breve descripción de cada uno de los puestos que integran la organización. De este modo se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador, y al mismo tiempo se fija la base de los demás subsistemas. (Alles, 2015, p. 130)

Un descriptor de puestos tiene como función transmitir de forma clara los requisitos de un puesto de trabajo y atraer a los candidatos más idóneos para su desempeño.

✓ **Beneficios del descriptor de puestos**

Se enlistan los beneficios a continuación:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos
- Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos
- Define rendimiento estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones
- Es vital en los planes de sucesión y otros programas internos de desarrollo. (Alles, 2015, p. 135)

Conocer los beneficios de un descriptor de puestos es importante para la organización, el objetivo principal del análisis de los puestos es definir las responsabilidades del trabajador.

• **Descriptor de puestos por competencias**

Está formado por las habilidades y conocimientos que requiere desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo:

Cuando una empresa prepara descriptivos de puestos al estilo tradicional, pregunta: ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto? En cambio, cuando se presenta un descriptivo de puestos por competencias se pregunta, ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? (Alles, 2015, p. 151)

Se considera que el descriptor de puestos por competencias laborales es más completo que un descriptor tradicional, puede identificar las competencias necesarias que tiene la persona para desarrollar sus atribuciones. A través de descriptores por competencias se conocen las habilidades, actitudes y conocimientos que posee el colaborador.

- **Elementos del descriptor de puestos por competencias**

Un descriptor de puestos por competencias incluye lo siguiente:

- ✓ **Datos generales del puesto:** nombre, puesto, departamento, nivel de competencia, a quién le reportan, quienes le reportan, fecha de elaboración y actualización, cantidad de plazas, quienes son sus pares.
- ✓ **Propósito del puesto:** indica cual es fin de este puesto.
- ✓ **Actividades del puesto de trabajo:**
 - **Escala de medición:** de las competencias técnicas
 - **Competencias técnicas:** descripción de las competencias específicas del puesto de trabajo, es decir, describe el listado de actividades que desarrolla el puesto, indica la frecuencia con la que se realizan. En esta sección se listan las competencias mínimas que domina la persona para desempeñar el puesto.

- ✓ **Matriz de desempeño:** consta de la función o competencias técnica, se registran los resultados esperados del puesto y los indicadores de resultados de la medición, de acuerdo con el proceso o las actividades relacionadas; la meta y los clientes internos, quienes son las personas de la organización quienes involucran esta tarea.
- ✓ **Conocimientos:** se especifica el nivel estratégico, tendencias, entorno, producto o servicio, personas, leyes y clientes.
- ✓ **Habilidades y destrezas:** ¿qué necesita poseer para ocupar la posición?
- ✓ **Actitudes:** esenciales para el puesto.
- ✓ **Competencias genéricas:** organizacionales y de gestión.
- ✓ **Responsabilidades:** responsable de equipo o valores.
- ✓ **Condiciones de trabajo:** riesgos, condiciones ambientales y nivel de esfuerzo.

Los elementos de un descriptor de puestos por competencias, es preciso definirlos para llevar a cabo el proceso de identificar las competencias que cada puesto requiere, para identificar las habilidades y conocimientos de los colaboradores.

- **Indicadores de resultados de la gestión**

Navarro (2016) indica que: “También suelen llamarlos KPI’s o Key Performance Indicator, o indicadores claves del desempeño. Este aspecto hace referencia a lo que se espera que cumpla cada cargo; sus metas y objetivos a lograr a nivel cuantitativo” (p. 55). Los indicadores o medidores de gestión son de utilidad para medir las competencias laborales de los colaboradores de la organización, mediante la matriz de desempeño, en un descriptor de puestos por competencias y que se utilizan para la elaboración de este trabajo de tesis.

d) Evaluación del desempeño

Es un sistema que mide el rendimiento y el comportamiento de las personas:

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. (Chiavenato, 2009, p. 245)

La evaluación del desempeño es una herramienta que mide el desempeño del trabajador, su grado de eficacia, no solo lo mide sino lo identifica, se realiza a través del análisis de los puestos y de las competencias que poseen los colaboradores.

- **Importancia de la evaluación del desempeño**

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como asegurar el logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. (Werther y Davis, 2008, p. 306)

Lo anterior permite al colaborador y al supervisor identificar las partes en las que mejora el desempeño, también es una oportunidad para reforzar o aclarar las expectativas que se tienen.

I) Evaluación del desempeño basado en competencias

Un colaborador con mejores competencias y habilidades es más competente que uno que solo tiene experiencia:

Chiavenato (2009) afirma: “La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias laborales” (p. 246). Para medir las competencias de un colaborador es necesario considerar su desempeño, conocimientos y actitudes, una buena forma para medirlas eficazmente es por medio de las evaluaciones de desempeño basadas en competencias.

• Pasos para realizar evaluación del desempeño por competencias laborales

Navarro indica que: “Los pasos van a depender de los objetivos de la organización; de su nivel de avance en la aplicación del proceso, de la cantidad de personas con las que cuente para implementarla, del tiempo que se tenga para ello” (p. 15). Los pasos que se llevan a cabo para iniciar las evaluaciones del desempeño por competencias laborales, su implementación depende de cada organización.

Para fines de este trabajo de investigación y para cumplir con las necesidades de la empresa de construcción y remodelación se detallan los pasos para explicar el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales:

Esquema 3

Pasos para realizar evaluación del desempeño por competencias

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Determinar conductas observables competencias genéricas y técnicas los puestos a evaluar a través del descriptor de puestos por competencias• Establecer participantes y responsabilidades• Definir la escala de medición• Precisar el rango de calificación• Crear las políticas sobre el proceso de evaluación• Generar la guía sobre la aplicación del proceso de evaluación• Sensibilización al cambio, informar y motivar a los colaboradores• Capacitación para jefes y supervisores sobre cómo aplicar la evaluación | <ul style="list-style-type: none">• Aplicar la evaluación del desempeño por competencias laborales• Realizar la tabulación de los resultados• Capacitación para jefes y supervisores sobre cómo retroalimentar al colaborador• Integran los resultados• Reunión de retroalimentación• Proceso de impugnación• Archivo de los resultados• Auditoria al proceso de evaluación, para dar seguimiento al proceso. |
|--|--|

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

• Definición de pasos para llevar a cabo evaluación del desempeño por competencias laborales

Se definen los pasos para su mejor comprensión y que son esenciales para la presente investigación:

✓ **Reunión de retroalimentación.** Alles (2015) sugiere que “La reunión de retroalimentación será planificada adecuadamente, es especial si se desea comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación” (p. 316). Es uno de los pasos más importantes en un proceso de evaluación del desempeño, la comunicación sobre los resultados de evaluación entre jefe y subalterno provocará que se cumplan las actividades de cada puesto de trabajo.

✓ **Sensibilización al cambio**

Es uno de los pasos para conseguir una evaluación del desempeño efectiva:

En un proceso de sensibilización al cambio, la comunicación es un elemento fundamental de todo nuevo proceso, en especial si aplica un cambio importante en la forma de trabajar de las personas. No solo implica informar lo que va a acontecer sino también movilizar a las personas para que se adhieran de buena forma a este. El gerente general es la persona que promueva este proceso e invita a todos a ser parte de él. (Navarro, 2016, p.140)

La sensibilización de los colaboradores se puede llevar a cabo por medio de correo electrónico, por escrito, por una publicación en internet u otro medio de difusión que posea la organización. Para las empresas es importante contar con proceso de sensibilización para implementar un proceso de evaluación del desempeño.

✓ **Proceso de impugnación**

Parte del proceso de evaluación del desempeño por descontento, por una calificación de parte de su jefe inmediato.

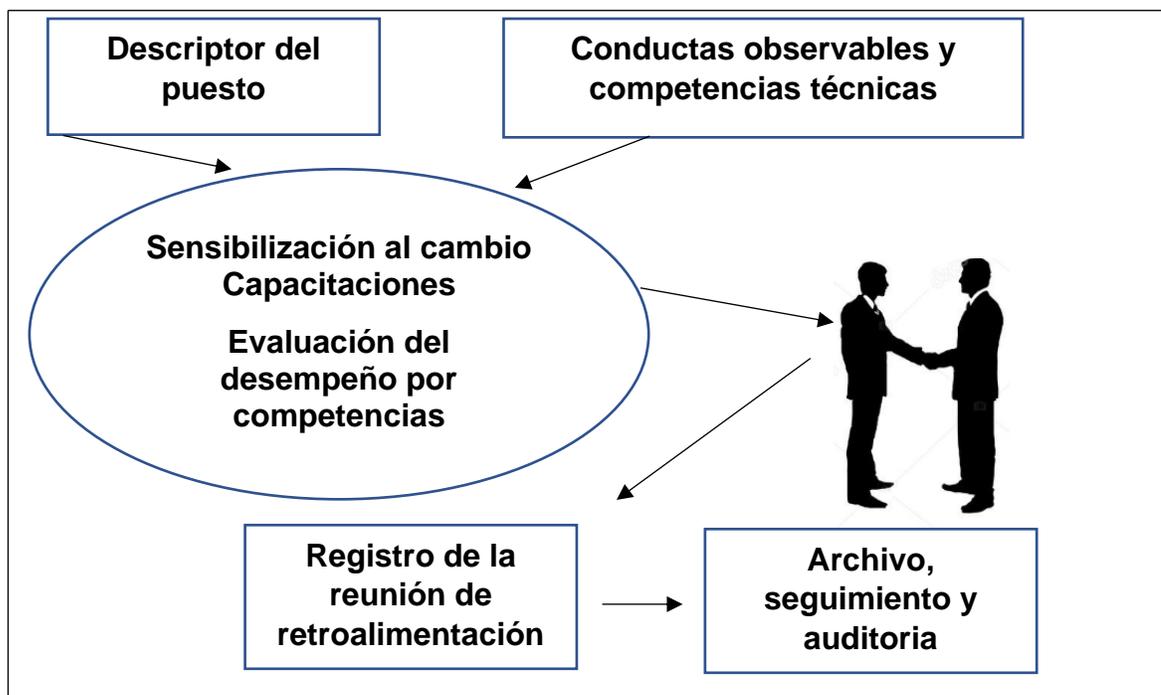
Esta etapa está pensada para aquellos colaboradores que se encuentren insatisfechos con la evaluación que sus jefaturas les hicieron, con relación a las competencias conductuales y funcionales, si se elaboraron bien las metas, es difícil que las calificaciones sean discutibles, no es posible apelar la evaluación de otras personas. (Navarro R., 2016)

De acuerdo a lo anterior, es importante este paso del proceso de evaluación del desempeño, todas las personas tienen el derecho a pedir revisión de su evaluación y ser apoyados por los responsables para realizarlo.

A continuación, se muestra la secuencia de una evaluación del desempeño por competencias laborales:

Gráfica 4

Secuencia de una evaluación del desempeño por competencias



Fuente: elaboración propia con base en Alles, (2015). Secuencia de una Evaluación del Desempeño. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. P. 316.

II) Métodos de evaluación más utilizados

Chiavenato (2009) menciona: “Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo. Los métodos modernos de evaluación del desempeño son: evaluación participativa por objetivos y evaluación 360 grados” (p. 258). Los nuevos métodos de evaluación del desempeño se caracterizan por autoevaluación y la autodirección de las personas. Con respecto al método 360 grados, este se aplica poco a poco, inicialmente 90 grados, posteriormente 180 y 270 grados, hasta obtener el integral 360 grados. El método de evaluación que se utiliza para efectos de esta investigación es el método 90 grados:

- **Evaluación 90 grados**

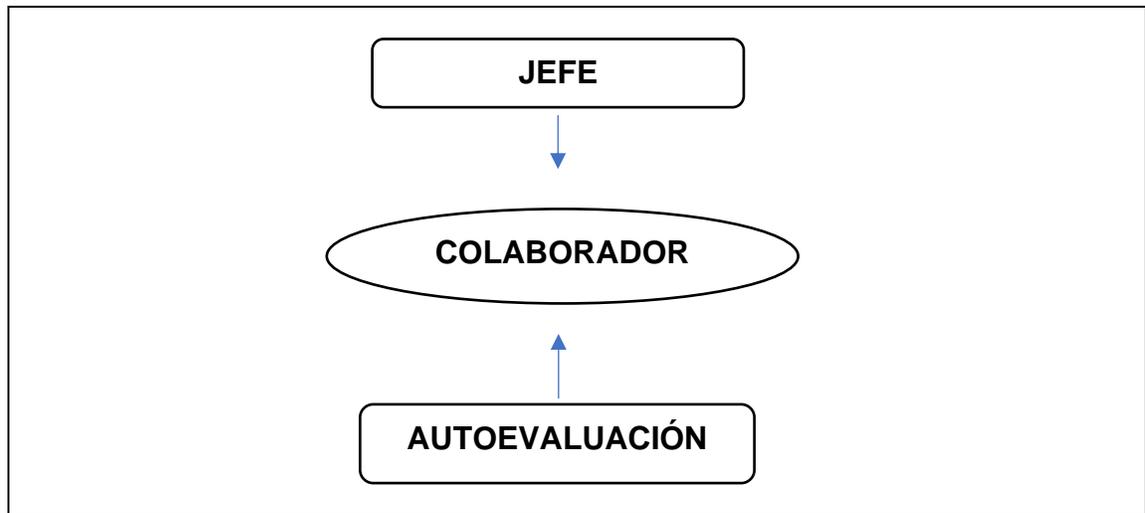
El modelo de evaluación 90 grados se describe así:

Es aquel en el cual el supervisor realiza la valoración del empleado. Él es el encargado de articular los mecanismos que guiarán el plan de carrera profesional y, además, es la persona que dará el feed back necesario para conocer las fortalezas y debilidades. (Modalidad de E., 2016, párr. 2)

La evaluación 90 grados requiere de utilizar dos tipos de evaluación de desempeño: evaluación de parte del jefe inmediato y una autoevaluación que realiza el colaborador, la cual es opcional. A continuación, ejemplo de evaluación 90 grados:

Gráfica 5

Evaluación 90°



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

III) Formatos de evaluación del desempeño por competencias

Los formatos son indispensables para llevar un orden adecuado para la realización de evaluaciones del desempeño. Alles (2015) sugiere que: “Formato de evaluación, consta de un formulario y un instructivo. Formato de retroalimentación, en el que se comenta el desempeño y los progresos del colaborador” (p. 314). La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla; es necesario utilizar formatos para implementar un proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales y dejar registro de los objetivos organizacionales, así como, plantear los planes de mejora para los colaboradores.

Los formatos que se utilizan para este trabajo de investigación son:

- Formato de evaluación del desempeño por competencias laborales
- Formato de integración de resultados
- Formato de reporte de resultados
- Formato del plan de mejora para el colaborador
- Formato de seguimiento a los compromisos de los empleados

Luego de obtener la base teórica para fundamentar esta investigación se presenta el diagnóstico de la evaluación del desempeño por competencias laborales, para la empresa de construcción y remodelación en el capítulo II.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN

En este capítulo se describe la metodología de la investigación, se brindan los antecedentes de la unidad de análisis, se detalla la situación actual de la empresa, así como, los diferentes instrumentos que se utilizan, que dan respuesta a las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

2.1 Metodología de la investigación

Es la serie de métodos, técnicas e instrumentos científicos que se aplican durante el proceso de investigación:

2.1.1 Métodos de investigación

Los métodos utilizados son los siguientes: método científico y deductivo.

2.1.1.1 Método científico

Se utilizó el método científico en sus tres fases, para la elaboración de la investigación documental, que sirve para llevar a cabo los pasos para validar científicamente este trabajo de tesis:

a) Fase indagadora

Como fuente primaria se toma de base al total colaboradores que conforman la unidad de análisis, consiste en 8 personas del área administrativa y 12 personas del nivel operativo. Las fuentes secundarias son los textos relacionados al tema de análisis, que sirven de base para realizar esta investigación.

b) Fase demostrativa

Se llenan las encuestas electrónicas del personal de la organización, para comprobar las hipótesis planteadas en el plan de investigación, al comparar la teoría con los hallazgos encontrados durante la presente investigación, se evidencia la inexistencia de herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores.

c) Fase expositiva

Se presenta el informe final de tesis que incluye: marco teórico, diagnóstico y propuesta; con los datos recopilados la empresa de construcción y remodelación obtendrá una propuesta que contiene el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales, para que al ponerlo en práctica identifiquen las deficiencias que posee su personal y retroalimentarles las mejoras que lograrán en la elaboración de sus tareas y alcanzar los objetivos de la empresa y personales.

2.1.1.2 Método deductivo

La información obtenida se analiza de lo general a lo particular para establecer la situación actual de la unidad de análisis y con base en ella proponer una solución viable.

2.1.2 Técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas son las siguientes: censo, entrevistas, encuestas, observación directa e investigación bibliográfica.

a) Censo

Por medio de censo se conoció el número de individuos, la encargada de Recursos Humanos, a través de correo electrónico indicó que el total de colaboradores con

que cuenta la empresa es de 20 personas, por lo que las encuestas electrónicas realizadas en la empresa representan el 100% de la población.

b) Entrevistas

Se realiza una llamada telefónica al Gerente General, para hacer una entrevista y conocer los problemas actuales de la empresa, donde explica que: no realizan evaluaciones del desempeño, no poseen un proceso de evaluación por competencias laborales que permita medir el rendimiento de los colaboradores y muestra interés en aprender a conocer las actitudes, los conocimientos y las habilidades que posee su personal.

La entrevista a la encargada de Recursos Humanos se realiza a través de correo electrónico con el cual proporciona información necesaria para llevar a cabo esta investigación. El Gerente de Operaciones brinda información sobre las atribuciones del Supervisor de Construcción y Remodelación.

Este trabajo se lleva a cabo en el año 2020 durante la pandemia COVID 19 y no fue posible reunirse en persona con los colaboradores por las medidas de distanciamiento; las entrevistas se dirigen a 8 jefes y supervisores de mandos medios; y 12 personas de servicios y técnicos en construcción y mantenimiento del nivel operativo, para conocer la situación actual de la empresa por medio de una aplicación para recolectar información llamada Google Forms.

c) Observación directa

No se realiza observación directa, por la pandemia COVID 19, las personas trabajan de manera virtual desde sus casas, el personal operativo trabaja en los proyectos de construcción y únicamente se les envía electrónicamente las encuestas para que las contesten.

d) Investigación bibliográfica

A través de libros, tesis y sitios web se obtuvo información relacionada con el tema de investigación.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Para realizar la presente investigación se utilizan los siguientes instrumentos: cuestionario y guía de entrevista.

a) Cuestionario

El cuestionario sirve de base para realizar las encuestas tanto al nivel de mandos medios como al nivel operativo, estructurados con 18 y 9 preguntas respectivamente, consisten en preguntas cerrada y abiertas sobre evaluación del desempeño por competencias laborales.

b) Guía de entrevista

Se elaboran guías de entrevista con preguntas directas, relacionadas a la evaluación del desempeño por competencias laborales e información cualitativa de la empresa, al Gerente General, a la Encargada de Recursos Humanos y al Gerente de Operaciones.

c) Guía de observación

No se elabora guía de observación, por pandemia por COVID 19, los colaboradores del área administrativa trabajan de manera virtual y los proyectos de construcción no se pueden visitar por medidas de distanciamiento.

d) Fichas bibliográficas

Las fichas permiten registrar los datos extraídos de fuentes bibliográficas como medio para realizar este trabajo de investigación.

2.2 Antecedentes de la empresa

Es una empresa guatemalteca, en sus inicios se establece como una empresa individual, en el año 2012 se dedica a la colocación y reparación de papel tapiz; debido a la necesidad de los clientes por remodelación de interiores, reparaciones, fabricación y construcción de áreas, el propietario decide abrir una nueva línea de servicios dedicada a la construcción y remodelación de oficinas, casas, locales, y edificios.

En el año 2016 se establece como sociedad anónima, la empresa a la fecha cumple con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, a través de entregar proyectos de construcción y remodelación.

La empresa objeto de investigación, cuenta con una experiencia de nueve años en el mercado, proyectada a la construcción y remodelación de todo tipo de estructuras y edificios.

Brinda servicios integrales de ingeniería y construcción, ofrece soluciones de diseño para espacios residenciales, comerciales y corporativos, define y coordinan el proceso para determinar el orden en que se realizan cada una de las actividades en los proyectos, cuentan con material para realizar: recubrimientos, acabados, porcelanatos, instalación de pisos y accesorios para baño.

2.2.1 Giro de la empresa

El giro de negocio de la unidad objeto de investigación es de construcción y remodelación, está dirigida a ser una empresa de planeación y desarrollo de proyectos de construcción y remodelación.

Las empresas de construcción y remodelación, que se dedican a construir y restaurar edificios o casas pertenecen al sector económico secundario, que es el sector de la economía que transforma la materia prima extraída y producida por el

sector primario. La empresa objeto de investigación utiliza materia prima como, block, tabla yeso, varillas, cemento, estructuras metálicas, entre otros materiales de construcción, crea estructuras y todo lo relacionado a la remodelación en bodegas, edificios, oficinas y casas.

2.2.2 Filosofía empresarial

Son los elementos que permiten la identificación de la empresa, lo que es y lo que quiere lograr, además los valores que la diferencian. La empresa de construcción y remodelación tiene definida la filosofía empresarial, la cual se muestra a continuación:

Esquema 4

Filosofía empresarial actual

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

Año 2020

Misión	Visión	Valores
Somos especialistas en hacer realidad proyectos de construcción y remodelación con el respaldo de la experiencia alcanzada, a través de brindar soluciones de acuerdo con las necesidades de cada cliente y fortalecer las habilidades de los colaboradores para optimizar su desempeño.	Ser una empresa con presencia en Guatemala, proyectada para constituirse como una empresa líder en la planeación y desarrollo de proyectos de construcción y remodelación, fundamentados en el mejoramiento de sus procesos y la experiencia alcanzada, además proveer servicios integrales de ingeniería, arquitectura, construcción y remodelación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Puntualidad Entregar a tiempo, comenzar a tiempo Fe Creemos que Dios es la base de nuestras vidas, creemos que con trabajo y esfuerzo alcanzaremos nuestros propósitos Confianza Trabajar con excelencia y superar las dificultades que se presenten Compromiso Mejora continua a través de la innovación, comprometidos con nuestros colaboradores, proveedores y clientes para un beneficio mutuo.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Con base en lo anterior se establece que la misión tendría que mencionar desde el inicio a quienes se dirige; si contesta a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?; si especifica cuál es el crecimiento que se espera de la organización.

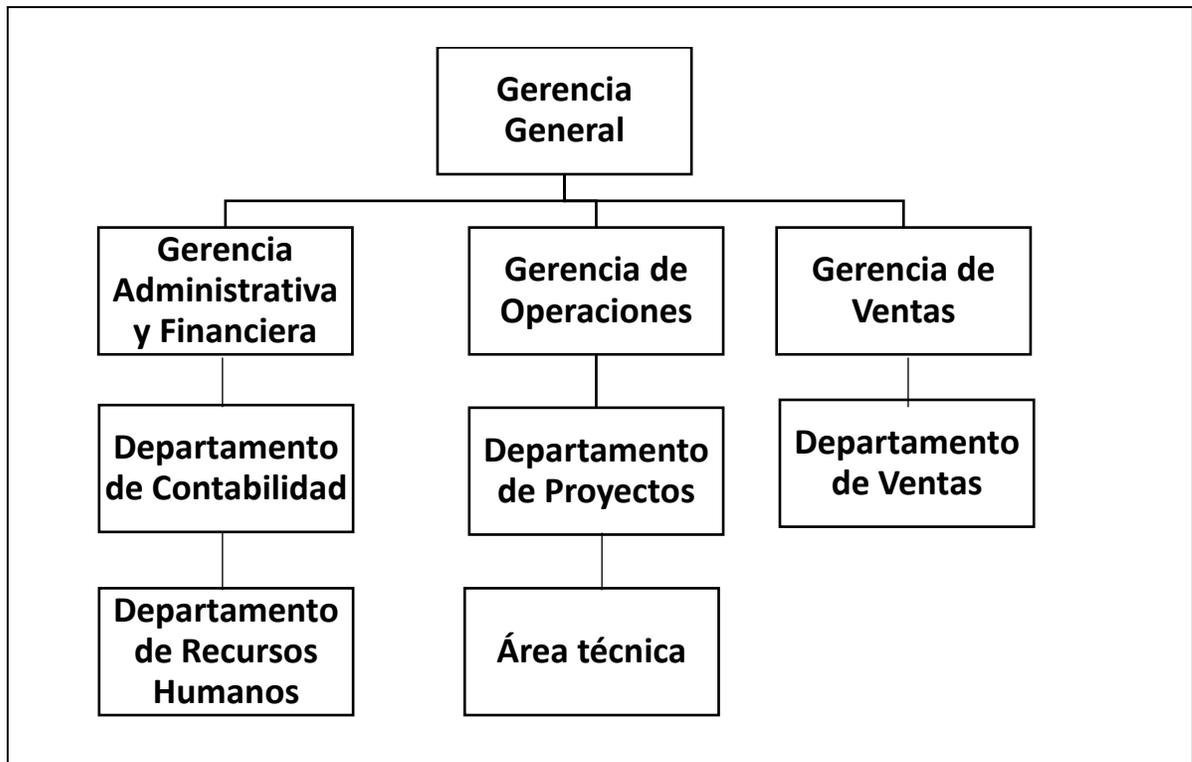
De acuerdo con la visión determinada por la empresa objeto de análisis, si da respuesta a las preguntas ¿Qué queremos ser? ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Dónde queremos estar en el futuro?

Con relación a los valores si están redactados de una manera adecuada, es importante que los colaboradores se identifiquen con ellos, no poseen el valor de competitividad el cual es un valor que parte de la necesidad de idear y perfeccionar proyectos que conduzcan a mejorar calidad de los servicios. Es necesario que la empresa de construcción y remodelación actualice su filosofía empresarial la cual fue elaborada hace 5 años y los colaboradores no la conocen.

2.2.3 Estructura organizacional

La empresa objeto de investigación tiene definida su estructura organizacional, cuenta con 12 puestos de trabajo y 20 colaboradores, a continuación, se presenta el organigrama general de la empresa de construcción y remodelación:

Gráfica 6
Organigrama general actual
Empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Según lo anterior, la unidad de análisis se considera una empresa pequeña de giro de negocio de construcción y remodelación; la estructura organizacional no es la adecuada y no se encuentra actualizada; a los colaboradores no les han dado a conocer formalmente la estructura de la organización; si tienen claro cuáles son sus atribuciones; al momento de tomar decisiones no tienen criterio propio y acuden a la gerencia general.

2.2.3.1 Niveles Jerárquicos

La empresa de construcción y remodelación cuenta con tres niveles jerárquicos:

a) Nivel institucional o de decisión

Conformado por el gerente general, gerente administrativo y financiero, gerente de operaciones y gerente de ventas.

b) Nivel medio o de ejecución

Está integrado por el encargado de contabilidad, encargado de recursos humanos, supervisor de proyectos y encargado de ventas.

c) Nivel operativo

Conformado por los técnicos en construcción, mantenimiento y remodelación, así como por el piloto y conserje.

2.2.4 Descriptor de puestos

La empresa de construcción y remodelación cuenta actualmente con un manual de descriptor de puestos; a continuación, se detalla como ejemplo el puesto del Supervisor de Construcción y Mantenimiento:

Esquema 5
Descriptor de puestos
Empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020

I. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Título del puesto	Supervisor de Construcción y Mantenimiento
Ubicación administrativa	Departamento de proyectos
Responsable ante	Gerente de Operaciones
Autoridad sobre	Técnicos en construcción y mantenimiento

II. NATURALEZA, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO
<p>a. Naturaleza del puesto</p> <p>Es un puesto que tiene relación con el área administrativa y al mismo tiempo operacional, fundamental para el desarrollo y cumplimiento de los trabajos que la empresa ha adquirido, los cuales serán supervisados por él mismo, para confirmar que se realicen con eficiencia y calidad.</p> <p>b. Atribuciones generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son los encargados de la ejecución y control de todo el trabajo que se ejecute en el proyecto asignado. • Informan diariamente o las veces que se les requiera sobre el desarrollo diario del personal a su cargo: reporta al jefe de personal los casos de ausencias o indisciplina. • Son responsables de hacer los respectivos requerimientos de material y accesorios que se utilizan en el proyecto. • Tienen bajo su responsabilidad el equipo, maquinaria y accesorios asignados al proyecto. • Mantienen la cordialidad con los Técnicos en Mantenimiento y Reparación, informan sobre el rendimiento, ausencias, irregularidades en el comportamiento de los colaboradores, lo que se anotará en sus registros personales correspondientes.

c. Atribuciones diarias

- Verificar la asistencia del personal técnico operativo, utilizar un cuaderno de asistencia donde el colaborador operativo firmará su asistencia, al igual que el supervisor.
- Revisar que todo el personal cuente con su uniforme y equipo de seguridad industrial.
- Comprobar que cuenta con los materiales, herramienta y equipo para realizar el trabajo.
- Llevar a cabo las actividades que marca el cronograma del proyecto asignado, el cual se lo proporciona el Gerente de Proyectos.
- Asignar tareas de acuerdo con las habilidades del personal operativo, con el fin de tener mayor productividad.
- Supervisar que el personal cumpla con sus actividades, con calidad y tiempo estipulado.
- Cubre gastos menores con la caja chica asignada.

d. Atribuciones Semanales

- Elabora reporte de caja chica, el cual avala con las facturas adjuntas, dicho reporte es enviado a oficinas centrales, a través de mensajería interna, para que le realicen el reintegro de esta.
- Revisa con el Gerente de Operaciones el avance del proyecto, verifican acabados de detalles, depende del proyecto a cargo.
- Establecen oportunidades de mejora.
- Todas las actividades inherentes al puesto.

e. Responsabilidades

- Cumplimiento de cronograma de actividades del proyecto.
- Del equipo asignado para el desempeño de sus actividades.
- Validar y documentar el monto asignado de caja chica.

III. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

a. Nivel académico Nivel Diversificado (Mínimo). Nivel Universitario (Óptimo)

b. Experiencia Acreditar como mínimo tres años de experiencia en puesto similar.

c. Competencias

- **Conocimientos**

- Construcción de obra civil
- Remodelación con tabla yeso, entre otros
- Mantenimiento en general de edificio
- Pintura en general
- Electricidad domiciliar e industrial
- Lectura de planos

- **Habilidades**

- Capacidad de realizar planificaciones con base a las actividades
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Administración de personal
- Liderazgo

- **Actitudes**

- Excelente comunicación oral y escrita.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Disponibilidad de horario.

Fuente: Manual de descripción de puestos y funciones de empresa objeto de investigación (2020).

De acuerdo con la descripción de puestos utilizada por la empresa objeto de estudio, se considera que carece de una estructura adecuada para determinar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, conviene incluir algunas mejoras, para obtener un mejor perfil de cada candidato y que el colaborador tenga las competencias adecuadas para realizar sus atribuciones. La empresa no cuenta con perfiles de los puestos, no posee una clara visión de los conocimientos, habilidades y actitudes que tienen los colaboradores, sí están redactados, pero no de acuerdo con una estructura ideal, hace falta indicar cuáles son las competencias técnicas y genéricas requeridas por el puesto, así como

determinar una matriz de desempeño para que de acuerdo con cada atribución pueda obtener un resultado, una medición y una meta.

Están establecidos los datos generales del puesto y se indica el mando superior, de acuerdo con la jerarquía; la ubicación administrativa y autoridad sobre quién posee, pero no quienes son sus pares; no está determinado el propósito del puesto, por lo que no se identifica el qué, porqué y para qué la empresa cuenta con esta posición.

Dentro del descriptor se encuentra la naturaleza, funciones y responsabilidades del puesto, donde se enlistan las atribuciones generales, diarias, semanales y las responsabilidades del puesto; dentro de las responsabilidades no están contempladas las responsabilidades económicas y manejo de información que requiere el mismo, tampoco indica el entorno donde se realiza el trabajo.

Los requerimientos del puesto se encuentran determinados, se indica el nivel académico mínimo y óptimo, sin embargo, no especifica qué tipo de estudio es requerido; describen la experiencia y las competencias para desarrollar su puesto de trabajo como: conocimientos, habilidades y actitudes, pero no de una manera adecuada para un descriptor por competencias laborales; no indica el idioma necesario para cumplir con las necesidades del puesto.

El descriptor no contempla los riesgos del puesto de trabajo, de acuerdo con el giro del negocio, están propensos a que ocurran accidentes por el tipo de material que utilizan para la edificación de casas y edificios, están expuestos a las alturas y no se menciona el uso de equipo especial para protección al momento de construir una obra, no se enfatiza en la seguridad industrial de los colaboradores, que es importante para el cumplimiento de sus atribuciones.

Es importante que el descriptor tenga una fecha de elaboración para un mejor control, ya que no lo posee; mencionar los indicadores del puesto en el descriptor, sirve para realizar una adecuada evaluación del desempeño; es necesario que se indique más información sobre el manejo de los recursos económicos para que no existan malentendidos; se requiere que el descriptor mencione el nivel de esfuerzo físico y mental, y establecer las condiciones ambientales para el colaborador.

2.3 Situación actual de la evaluación del desempeño en la empresa

En este punto se brindan datos demográficos y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, luego de realizar la investigación de campo. Las encuestas se realizan a 20 colaboradores del personal administrativo y operativo de la empresa de construcción y remodelación.

Se elaboran dos encuestas con preguntas abiertas y cerradas: una encuesta dirigida a los mandos medios, 8 colaboradores, con 18 preguntas, que incluye los siguientes puestos: Jefe Administrativo y Financiero y Jefe de Operaciones, Encargado de RRHH, Encargado de Contabilidad, Supervisores de Construcción y Remodelación, Encargado de Ventas. Otra encuesta dirigida al nivel operativo, 12 colaboradores, con 9 preguntas, que incluye los siguientes puestos: piloto, conserje, técnicos en construcción y remodelación.

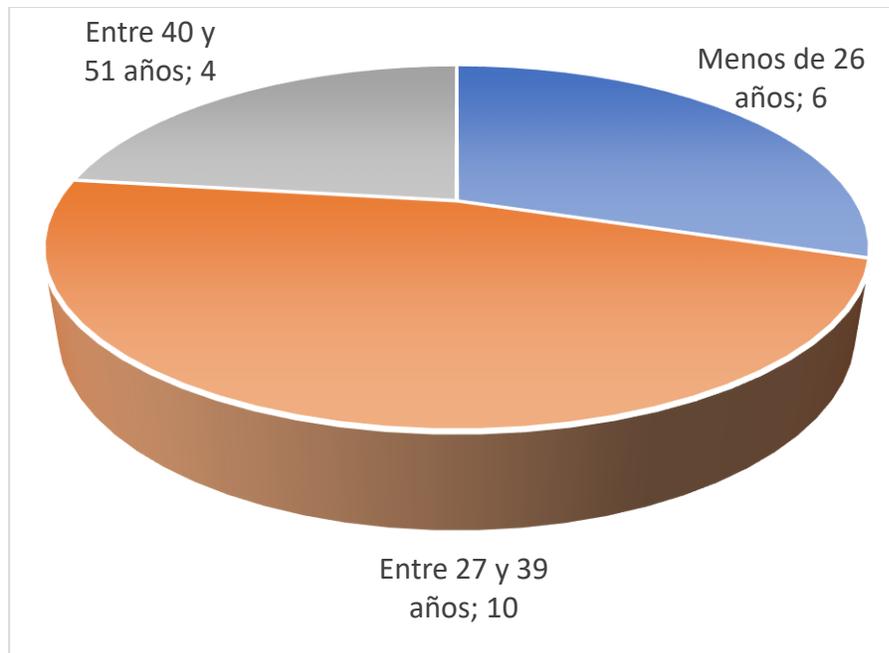
2.3.1 Datos demográficos

Se determina la siguiente información con relación al rango de edad, género y nivel académico de los 20 colaboradores de la empresa objeto de investigación:

2.3.1.1 Edad de los colaboradores

Se presentan las edades de los colaboradores de la empresa de construcción y remodelación:

Gráfica 7
Rango de edad de los colaboradores
Según 20 colaboradores del área administrativa y operativa
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

La empresa cuenta con población joven, entre 27 y 39 años un total de 10 personas, los que pertenecen a la generación Y, también conocida como millennials, son personas participativas e identificadas con la tecnología; las personas menores a 26 años pertenecen a la generación Z, son 6 personas, se considera que son emprendedoras y son personas con iniciativa; y por último en su minoría colaboradores entre 40 y 51 años, 4 personas, que pertenecen a la generación X, se considera que son personas resistentes a los cambios.

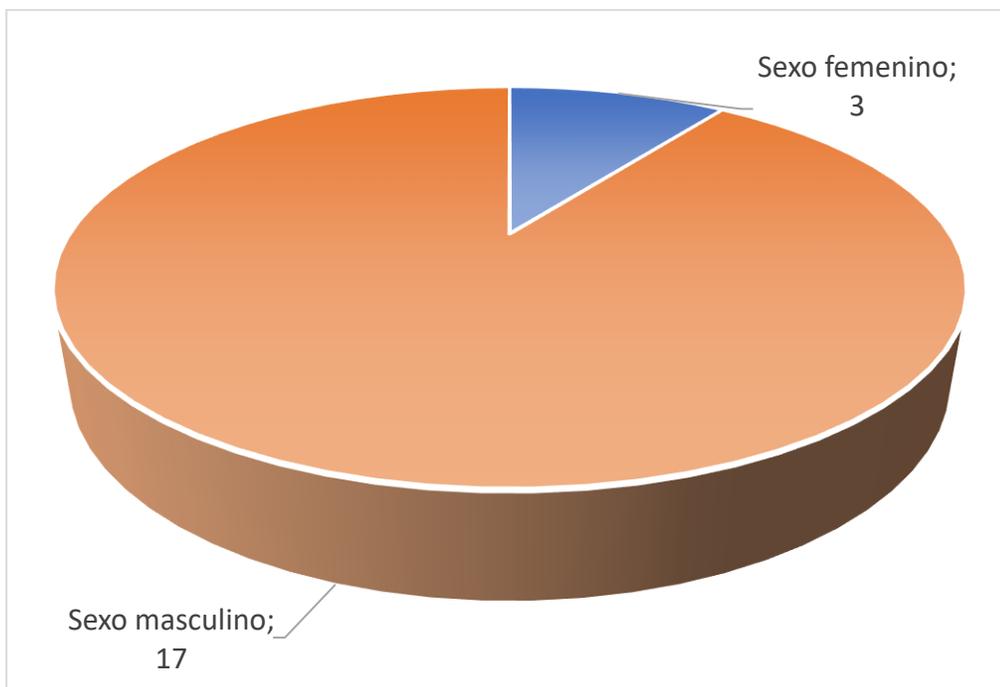
De acuerdo al análisis, las diferentes edades de los colaboradores con las que cuenta la empresa, logra una organización más competitiva, cada grupo brinda destrezas y conocimientos que la diferencian del resto, contar con población joven

beneficia a la organización, están familiarizados con las tecnologías digitales, lo que es bueno para el mejor desempeño; los colaboradores jóvenes y expertos en las tareas de construcción, remodelación y mantenimiento, pueden realizar sus tareas de manera eficiente para lograr los objetivos de la organización.

2.3.1.2 Género de los colaboradores

A continuación, se establece el género que prevalece en la unidad objeto de estudio:

Gráfica 8
Género de los colaboradores
Según 20 colaboradores del área administrativa y operativa
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

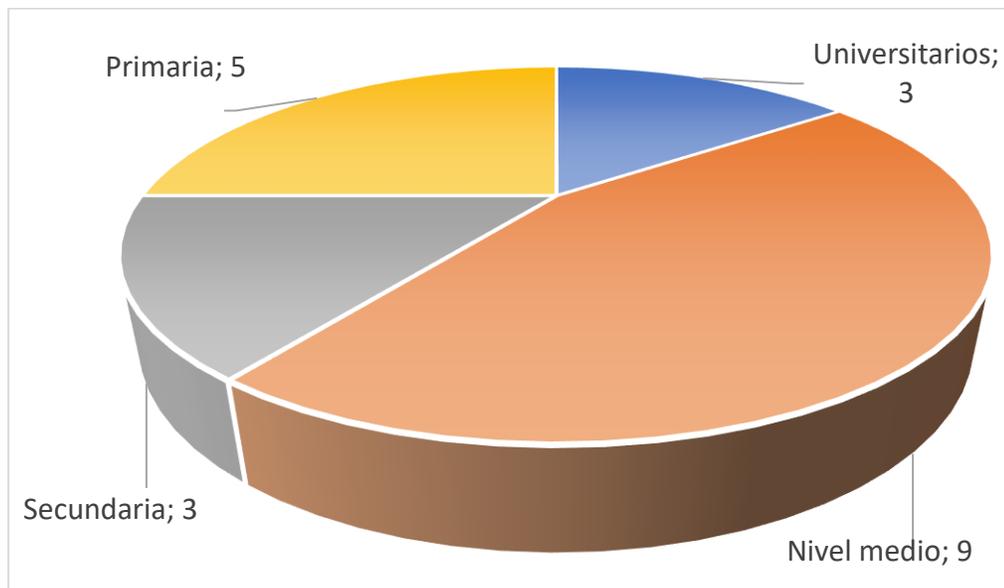
Según el giro del negocio que es la construcción y remodelación, se determina que, de los 20 colaboradores, 17 son de género masculino. La razón por la cual es necesario que la empresa posea personal de este género es que se dedica a la edificación de casas, edificios, estructuras y oficinas; así como los trabajos de remodelación, que incluyen, pintura, instalación de piso y cielo falso, el género masculino es ideal para el desarrollo de las atribuciones que se consideran de alto riesgo y existe polvo y ruido. En el área administrativa cuentan con personal femenino para la realización de las tareas de oficina y únicamente 3 personas pertenecen a esta área.

2.3.1.3 Nivel académico de los colaboradores

A continuación, los resultados del nivel académico de los colaboradores:

Gráfica 9

Nivel académico de los colaboradores
Según 20 colaboradores del área administrativa y operativa
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Se identifica que del total de colaboradores el mayor porcentaje, 9 personas, poseen estudios de diversificado, que corresponden a: Jefe de Operaciones, Supervisor de Construcción y Mantenimiento, Supervisor de Remodelación, dos técnicos de remodelación, Encargado de Ventas, Encargado de Contabilidad, Piloto, Conserje. Estudios universitarios poseen 3 personas: Gerente General, Jefe Administrativo y Financiero y Encargado de Recursos Humanos. Estudios de nivel primaria 5 personas que corresponde a: Técnicos en Construcción y Mantenimiento y personal de Servicios. Secundaria 3 personas: técnicos en Remodelación.

La razón por la que la empresa no da prioridad a los estudios de nivel diversificado o universitarios, en algunas plazas de trabajo, es debido a que buscan que los colaboradores tengan experiencia en construcción, los técnicos tienen conocimientos en instalación de piso, pintura, construcción, remodelación, entre otros.

2.3.2 Presentación de los resultados obtenidos por mandos medios

Por medio de encuesta electrónica se tomó a la población de mandos medios, es decir a ocho jefes inmediatos, que corresponden a: Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Operaciones, Encargado de RRHH, Encargado de Contabilidad, Supervisor de Construcción y Remodelación, Encargado de Ventas que integran la empresa de construcción y remodelación. A continuación, se presentan los resultados:

2.3.2.1 Herramienta que utiliza la empresa para medir el rendimiento

Se cuestionó a 8 personas del nivel de mandos medios, si tienen conocimiento de la herramienta que utilizan para realizar la medición del rendimiento de sus actividades y los resultados son:

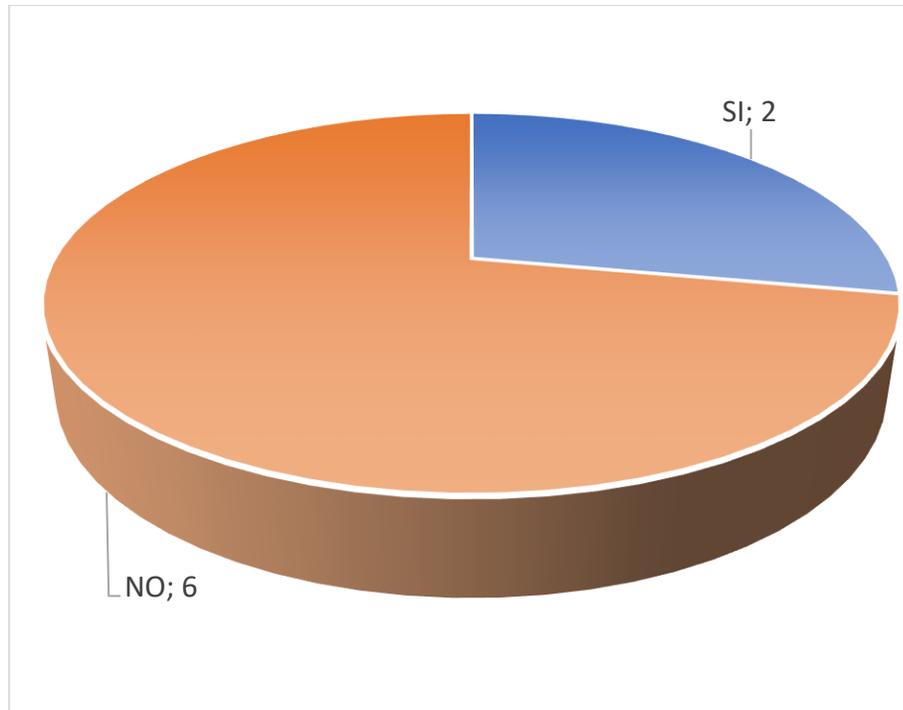
El total de jefes inmediatos indicaron que, para medir el rendimiento de los colaboradores, consideran que existe la necesidad de contar con un procedimiento formal, para evaluar el desempeño de sus subalternos, con relación a sus conocimientos habilidades y actitudes, para minimizar los problemas. Señalan que utilizan métodos empíricos, les gustaría que la empresa brinde un procedimiento para medir el rendimiento de sus subordinados, e implementar acciones de mejora; para conocer el potencial de los subalternos y alcanzar los objetivos de la organización así, mejorar la calidad de servicio.

No contar con una herramienta para medir el rendimiento ocasiona que no estén alineados los objetivos de la empresa y el equipo de trabajo, los colaboradores tienen un mejor rendimiento cuando conocen metas claras por las que trabajar y no se podrá determinar con cuáles colaboradores se puede contar, de acuerdo con sus competencias compromiso y satisfacción.

2.3.2.2 Procedimiento para establecer metas con relación al desempeño

Con relación a los procedimientos para establecer metas según el desempeño laboral, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 10
Procedimiento para establecer metas con relación al desempeño
Según 8 colaboradores de mandos medios
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Dos jefes inmediatos que indican que si establecen metas con relación al desempeño señalan que, los colaboradores poseen las capacidades necesarias para llevar a cabo las tareas y que están comprometidos al logro de lo establecido para entregar los proyectos en tiempo.

Indican 6 personas que no dan ningún acompañamiento para este proceso, que la empresa no brinda procedimientos para establecer metas con relación al desempeño, así como, que no se evalúa el desempeño, sino que el jefe de proyectos crea cronogramas de actividades, que son proporcionados a los supervisores de obra, lo que miden es el tiempo de entrega. El cronograma

consiste en establecer los tiempos para crear la estructura, instalar piso, colocación de cielo falso, instalación de ventanas y puertas y las remodelaciones que soliciten los clientes.

El descriptor de puestos actual posee las competencias con las que cuenta cada puesto de trabajo, aun así, no contiene una matriz de desempeño donde se puedan observar las metas relacionadas a cada competencia técnica. El método que utilizan es por observación, no hay una manera formal de establecer las metas. No poseer procedimientos para establecer metas con relación al desempeño de los colaboradores, crea un bajo nivel de productividad, desconocimientos de las competencias de los colaboradores y provoca que las metas asignadas a los puestos de trabajo no se cumplan.

2.3.2.3 Ser un agente de cambio

Se cuestionó a 8 jefes inmediatos de la unidad de análisis, si les gustaría ser un agente de cambio, un agente de cambio es cualquier persona, en cualquier posición dentro de la empresa, los resultados son:

Los jefes inmediatos señalan que estarían dispuestos a ser un agente de cambio, si la empresa brinda una metodología sobre evaluación del desempeño, para evaluar a los colaboradores por competencias laborales, los jefes inmediatos que pertenecen a los mandos medios, pueden ser agentes de cambio, porque conocen al 100% la operación de las actividades de la empresa; además, tienen contacto directo con los colaboradores.

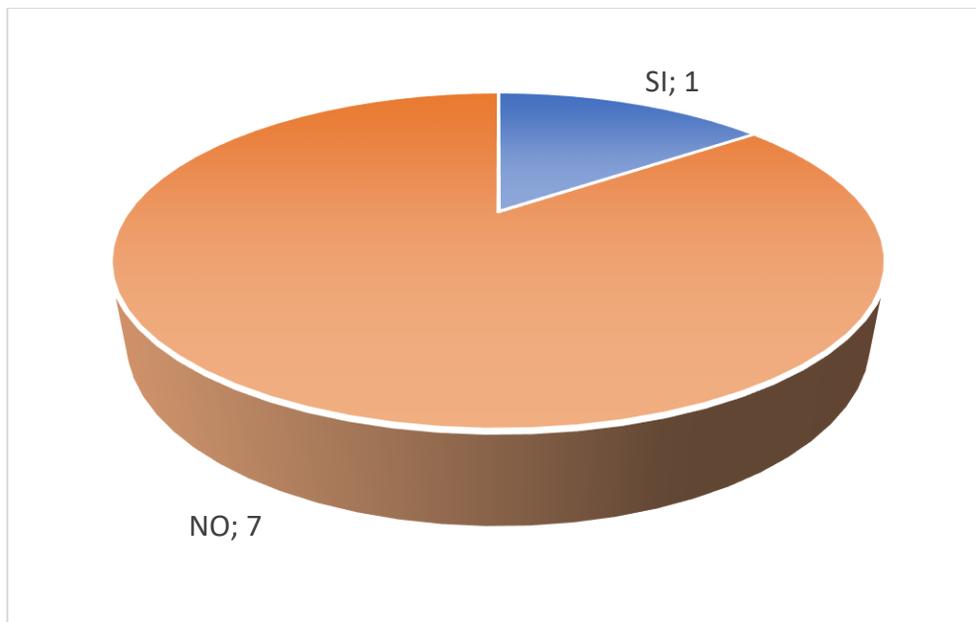
Mencionan las personas entrevistadas que les gustaría ser parte, porque es necesario para el crecimiento personal y organizacional; mencionan que esto ayuda a la empresa a conseguir los objetivos y conocer el talento que hay en la organización.

Los datos analizados demuestran ser un elemento positivo para la organización, que los 8 jefes inmediatos, estén dispuestos a ser un agente de cambio, porque aprenden sobre evaluación del desempeño y conocen mejor a su personal, con relación a conocimientos, habilidades y actitudes además el desempeño del colaborador mejora.

2.3.2.4 Medir el rendimiento enfocado en competencias laborales

A continuación, se muestran los resultados sobre la medición del rendimiento enfocado en las competencias laborales:

Gráfica 11
Medir el rendimiento enfocado en competencias laborales
Según 8 colaboradores de mandos medios
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Los resultados de esta investigación reflejan que, un jefe inmediato menciona que si miden el rendimiento enfocado en competencias, de una manera informal; sin embargo, son 7 personas de mandos medios responden que no cuentan con una herramienta para medir el rendimiento del subalterno, mencionan que diariamente se evalúan las competencias en los proyectos, no utilizan un medio escrito, sino que lo hacen por observación.

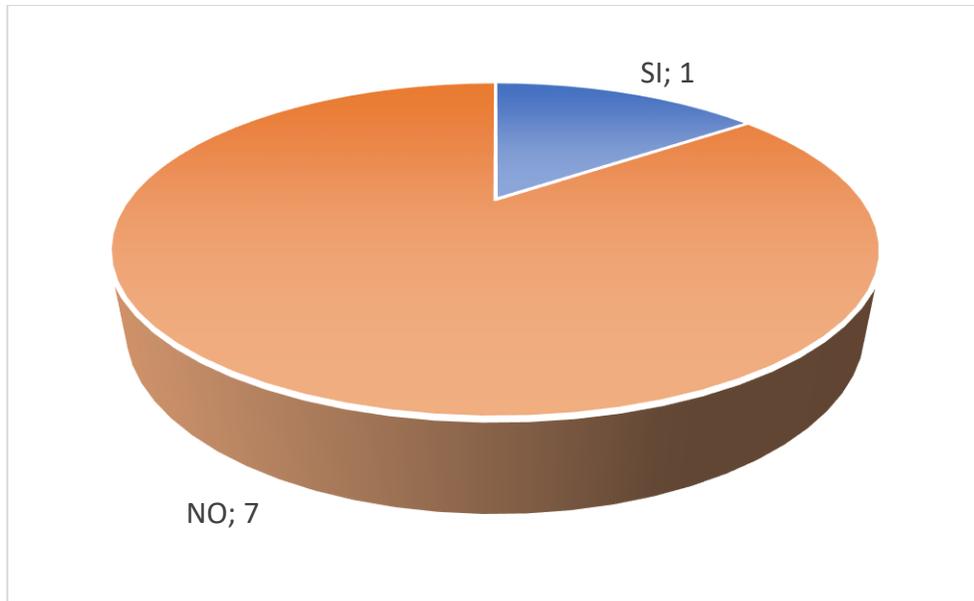
El encargado de proyectos indicó que miden cuantitativamente el desempeño de los colaboradores, por ser tareas de construcción, miden el avance de la obra, que es importante para el logro de los objetivos para entregar los proyectos. Los supervisores indican que es diariamente que conocen las actitudes y habilidades de sus subordinados, en la unidad de análisis no hay una forma de medir el rendimiento del colaborador, basado en competencias laborales, sino que es de una manera empírica en el día a día de acuerdo con los proyectos de construcción y remodelación.

Es una desventaja para la empresa objeto de análisis, que no exista una manera formal de medir las competencias de los colaboradores, por lo que no se puede determinar formalmente lo que se espera que hagan en su puesto de trabajo los colaboradores, es importante identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para cada puesto de trabajo, para lograr los objetivos organizacionales.

2.3.2.5 Indicadores del desempeño para los colaboradores

Se cuestionó a personal del nivel de mandos medios, si utilizan indicadores del desempeño para realizar la medición del rendimiento de sus actividades y los resultados son:

Gráfica 12
Indicadores del desempeño para los colaboradores
Según 8 colaboradores de mandos medios
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, octubre 2020

Los indicadores de gestión, de competencias técnicas (las específicas de cada puesto de trabajo) cuantifican el rendimiento del trabajador, una persona menciona que, si poseen indicadores, sin embargo, son 7 jefes inmediatos que señalan a través de encuesta, que para determinar si el personal cumple con lo que se les solicita lo hacen a través de la observación.

Indican que la empresa no cuenta con indicadores establecidos que midan el rendimiento de los colaboradores. Cuentan con indicadores que les dan a conocer a sus subalternos de forma verbal y entre ellos mencionan los siguientes: facilidad de palabra, responsabilidad, puntualidad, discreción, honradez, esfuerzo.

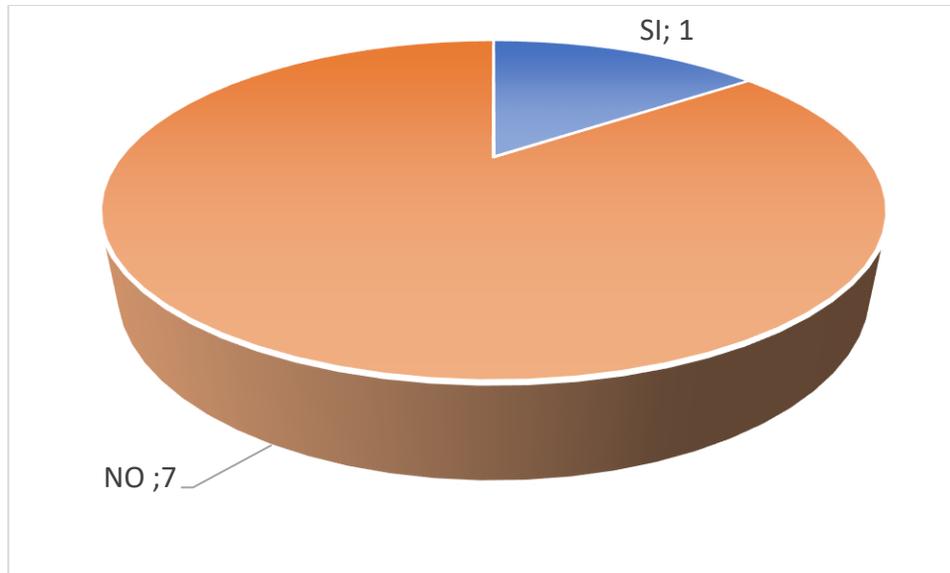
El puesto de supervisor de construcción y mantenimiento de la unidad objeto de estudio, tiene definidas las atribuciones en el descriptor de puestos que se analiza en este capítulo, las cuales carecen de indicadores de desempeño específicos para cada tarea, no se comunica su desempeño en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, ni si el trabajo cumple con lo establecido.

A través de los indicadores de gestión, se puede medir si los colaboradores alcanzan los objetivos del puesto de trabajo y organizacionales, es importante contar con indicadores ya establecidos a través del descriptor de puestos, que posteriormente sirven para crear el formato de evaluación del desempeño, para el buen funcionamiento de la organización y conocer a los colaboradores que destacan por sus conocimientos, habilidades y actitudes.

2.3.2.6 Retroalimentación para los colaboradores

Con relación a retroalimentar al colaborador según el desempeño laboral, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 13
Retroalimentación para los colaboradores
Según 8 colaboradores de mandos medios
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Un jefe inmediato señala que, si dan retroalimentación a los colaboradores, que la frecuencia con que se comunica con su subalterno es diaria; sin embargo, es de una forma empírica. 7 jefes inmediatos mencionan que no se comunican con sus subalternos para indicarles cómo fue su desempeño, únicamente les hacen llamadas de atención en el proyecto que ejecuten para que corrijan los errores en el mismo momento, se les informa lo que sigue de acuerdo con el cronograma establecido por el Jefe de Operaciones.

Además, consideran importante que la empresa les proporcione un modelo de comunicación para retroalimentar a los colaboradores a su cargo, con el fin que la comunicación y la información fluya de buena manera en ambas vías.

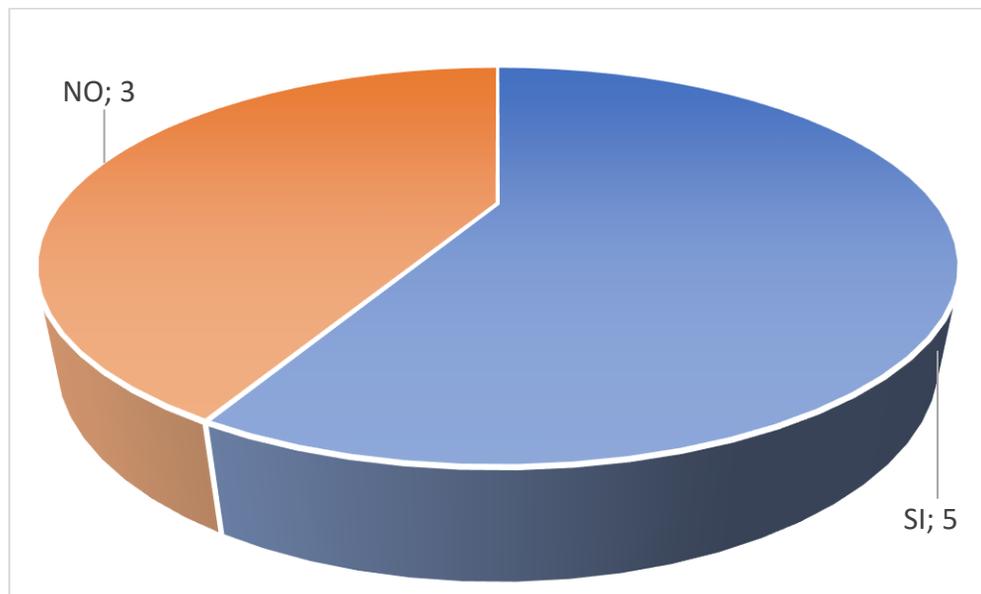
No realizan entrevistas de retroalimentación sobre el desempeño de los subalternos, poseer un instrumento formal de retroalimentación, para que el colaborador tenga confianza en su propio trabajo, y conocer si está realizando bien sus tareas, es beneficioso para el logro de los objetivos organizacionales. No contar con buena comunicación crea problemas para mejorar el desempeño general del equipo de trabajo, es importante contar con una retroalimentación para que el colaborador tenga compromiso y pueda desempeñar mejor sus atribuciones.

2.3.2.7 Acciones de mejora para lograr el desempeño esperado

Se cuestionó a los jefes inmediatos de una unidad de análisis, si promueven acciones de mejora para los colaboradores, los resultados son:

Gráfica 14

**Acciones de mejora para lograr el desempeño esperado
Según 8 colaboradores de mandos medios
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Se cuestionó a los jefes inmediatos sobre las acciones de mejora que la empresa puede brindar y 5 mencionaron las siguientes: capacitaciones de motivación; cursos que apoyan su área de conocimientos, como instalación de tabla yeso, electricidad y contabilidad, pero no están establecidas formalmente. Las personas que respondieron que no hay acciones de mejora, 3 jefes inmediatos, no tienen conocimiento que la empresa brinda las antes mencionadas.

Los planes de mejora se establecen cuando un colaborador no está desempeñando adecuadamente sus atribuciones, los cuales se pueden determinar al realizar evaluación del desempeño.

Es importante, para la empresa objeto de estudio, tener un proceso formal donde puedan brindar acciones de mejora específicas para el colaborador, así mejorar su rendimiento y alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. Cuentan con algunas acciones de mejora, pero no están establecidas de una manera formal y no les dan seguimiento. Las acciones de mejora ayudan a fortalecer las áreas de oportunidad y proporcionan a la organización mejores competencias, es decir, conocimientos, habilidades y actitudes, de los colaboradores para el logro de objetivos.

2.3.2.8 Recibir capacitación para establecer un modelo de evaluación

A continuación, se muestran los resultados sobre recibir capacitación para establecer un modelo de evaluación según 8 jefes inmediatos:

El total de los mandos medios, indican que el motivo por el cual apoyan una capacitación para establecer un modelo de evaluación del desempeño es porque dará mejores resultados, es importante conocer las habilidades, conocimientos y actitudes del personal con datos formales. Las entrevistas reflejan en las respuestas de los jefes inmediatos que, los colaboradores reaccionarán de la siguiente manera: con responsabilidad, al principio no les va a gustar, los

resultados les ayudarán a crecer, quienes realmente están comprometidos estarán al pendiente de cumplir con los estándares, probablemente estarán reacios y pueden sentirse incómodos, tendrán temor a perder su trabajo, una evaluación provoca ansiedad lo que sería incómodo para ellos.

Realizar una capacitación para establecer un modelo de evaluación del desempeño por competencias laborales es una ventaja para la organización, con lo cual se logrará involucrar a los mandos medios y que midan el rendimiento de cada integrante de su equipo de trabajo, sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa, una capacitación proporciona a la empresa los recursos para tener un personal más competente y profesional.

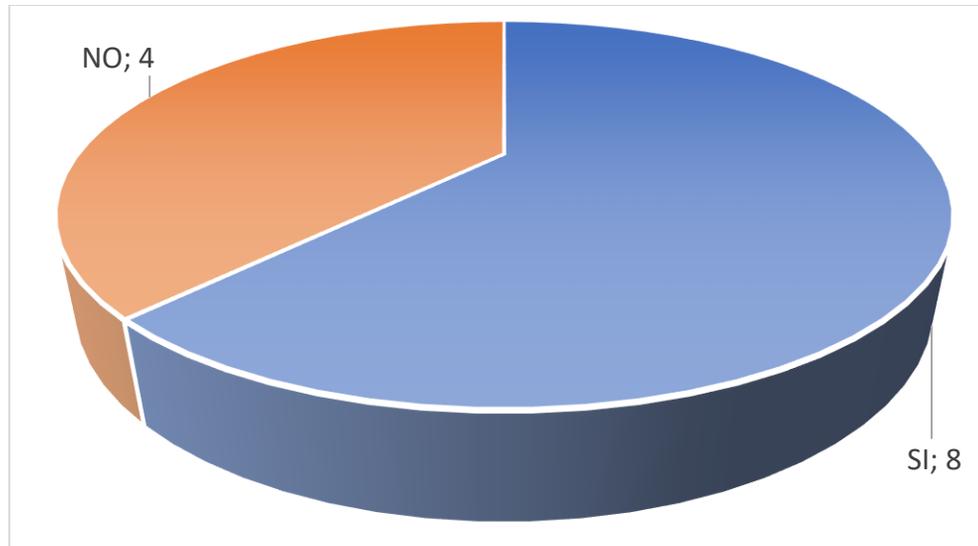
2.3.3 Presentación de los resultados obtenidos por el nivel operativo

A través de encuesta se tomó a 12 colaboradores del nivel operativo que integran a la empresa de construcción y remodelación, que corresponden a: Piloto, Conserje, Técnicos en Construcción y Mantenimiento. A continuación, se presentan los resultados:

2.3.3.1 Felicitación cuando se hace un buen trabajo

Se cuestionó a personal del nivel operativo, si reciben felicitación cuando realizan un buen desempeño y los resultados son:

Gráfica 15
Felicitación cuando se hace un buen trabajo
Según 12 colaboradores del nivel operativo
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración. Octubre 2020.

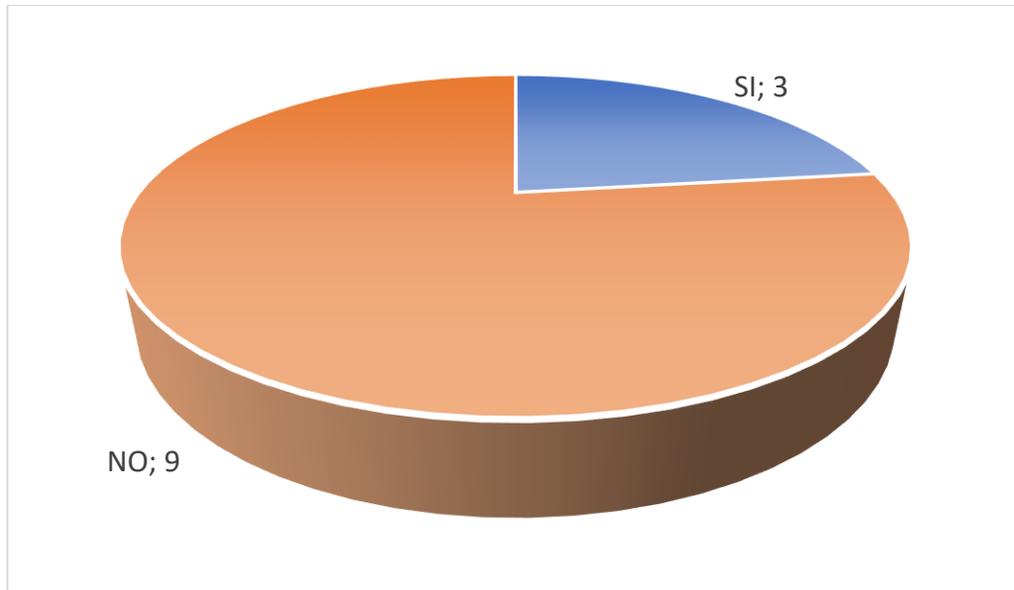
Los colaboradores a través de entrevista señalan, 8 de ellos, que la forma en que reciben reconocimiento es verbal, mediante palabras de motivación al terminar una obra de construcción. 4 colaboradores indicaron que no reciben palabras de felicitación.

No existen políticas establecidas para motivar a los colaboradores, no potencializan los logros de los colaboradores, a través de conocer los conocimientos habilidades y actitudes de los mismo, lo que provoca que los subalternos no desempeñen mejor sus tareas y sentirse desmotivados.

2.3.3.2 Retroalimentación para mejorar el desempeño

Con relación a retroalimentar al colaborador según el desempeño laboral, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 16
Retroalimentación para mejorar el desempeño
Según 12 colaboradores del nivel operativo
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Se determina que, de los 12 colaboradores, 3 indican que, si existe retroalimentación, reconocen que es en forma empírica. 9 señalan que no existe retroalimentación con relación a su rendimiento, que la manera como reciben la información para mejorar su desempeño es verbal, no poseen un instrumento formal para realizar mediciones, es el supervisor que les indica cómo mejorar cuando realizan en un proyecto de construcción.

Que los trabajadores no reciban retroalimentación sobre su desempeño, es una desventaja, la manera de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores es motivarlos constantemente, reforzar lo que realizan bien e instruirlos en lo que no efectúen correctamente.

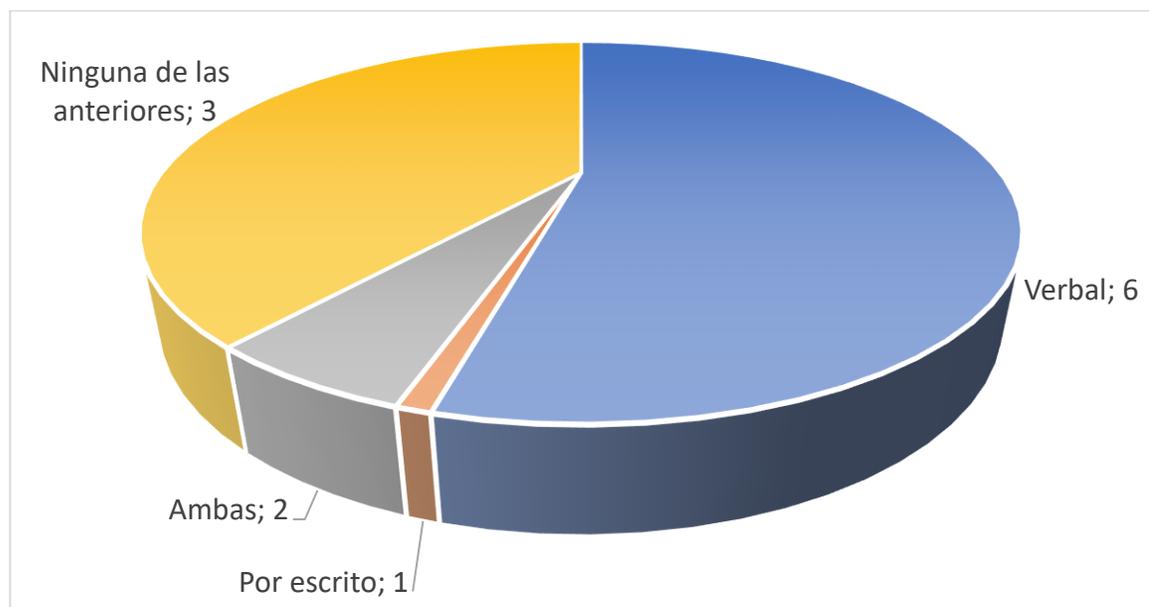
No contar con retroalimentación, ocasiona un bajo rendimiento en la realización de las tareas asignadas, así como afecta la relación laboral con los demás, es importante que la comunicación sea adecuada para lograr los objetivos de la organización.

2.3.3.3 Amonestación por errores cometidos

Se cuestionó a los subalternos de una unidad de análisis, si reciben amonestación por errores cometidos, los resultados son:

Gráfica 17

**Amonestación por errores cometidos
Según 12 colaboradores del nivel operativo
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

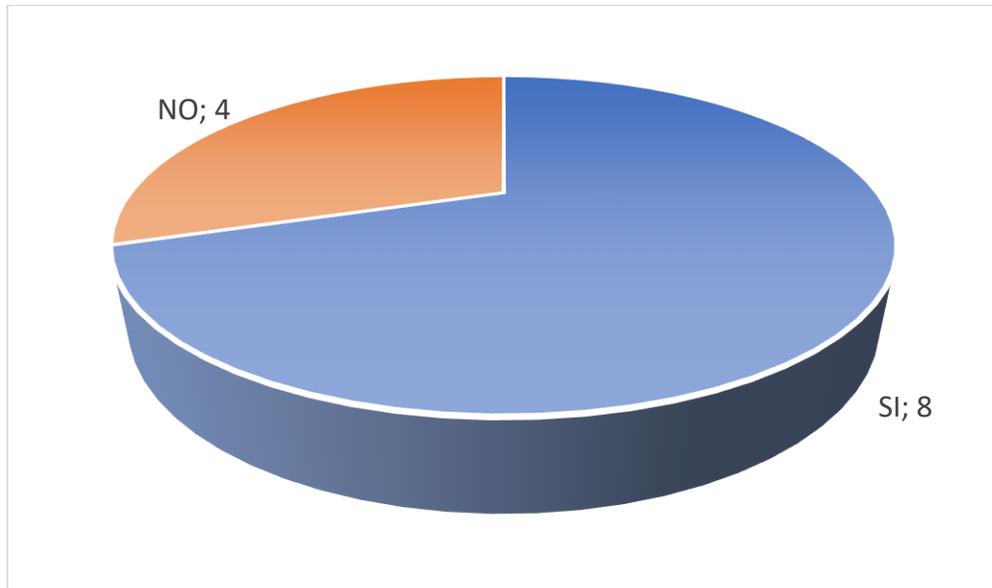
Se muestra que, son 6 los colaboradores que han sido amonestados verbalmente por faltas leves. Las 3 personas que mencionan que no les han amonestado, consideran que han realizado un buen trabajo. Los 2 trabajadores que señalan que han sido reprendidos de forma verbal y por escrito, realizaron faltas graves. Solo una persona menciona que su llamada de atención fue por escrito y fue una falta grave.

Que la empresa objeto de investigación no posean un método formal para indicar a los colaboradores errores cometidos, afecta el buen desempeño de estos y que en los proyectos de construcción exista desorganización, el colaborador no tendrá una guía clara para mejorar en sus tareas, es importante que los colaboradores alcancen los objetivos organizaciones a través de una retroalimentación sobre su desempeño.

2.3.3.4 Conocimientos, actitudes y habilidades

A continuación, se muestran los resultados sobre si los colaboradores desean conocer sobre las actitudes, habilidades y conocimientos que poseen:

Gráfica 18
Conocimientos, actitudes y habilidades
Según 12 colaboradores del nivel operativo
de la empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

Las 8 personas que respondieron positivamente reflejan en la encuesta que les gustaría saber en qué pueden mejorar y les daría una mejor perspectiva de lo que saben hacer bien; indican que les gustaría saber en lo que fallan y mejorar su desempeño. Las 4 personas que contestaron que no desean conocer lo que esperan sus superiores señalan, el temor de conocer la opinión de sus superiores. Ambos grupos, de respuesta sí o no, mencionaron las fortalezas que los caracterizan: puntualidad, responsabilidad, honradez, limpieza, orden, habilidades para construcción, capacidad para aprender.

Conocer las habilidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores, a través de una herramienta para medir el desempeño, beneficia al logro de los objetivos organizacionales, una buena comunicación y motivación en el trabajo consigue que el rendimiento laboral sea mejor, provoca mejores relaciones sociales y buenas actitudes para la realización de sus atribuciones.

2.4 Análisis de los resultados

Luego de realizar la investigación que permite establecer la problemática de la empresa, referente a las deficiencias en la determinación del rendimiento que tiene cada colaborador, de acuerdo con las competencias laborales que posee, se muestran los resultados de mandos medios y de colaboradores del nivel operativo.

2.4.1 Mandos medios

De acuerdo con la información recabada, a través de encuestas para los 8 colaboradores que integran los mandos medios, se obtiene lo siguiente:

Se manifiesta que la forma como organizan a su personal es empírica, la información indica que las amonestaciones son verbales, no cuentan con medidores del desempeño establecidos por la empresa, cada jefe inmediato posee su propia percepción del desempeño, los mandos medios diariamente observan las competencias de los subalternos en los proyectos, no utilizan un medio escrito donde se determinen las competencias técnicas y genéricas.

No poseen un procedimiento para establecer metas, las cuales pueden establecerse en una matriz de desempeño, es el supervisor del proyecto quien crea cronogramas de actividades y lo proporciona a los colaboradores que trabajan en la obra, los 8 jefes inmediatos están dispuestos a ser agentes de cambio y participar si la empresa brinda una metodología para evaluar el desempeño por competencias laborales.

No dan retroalimentación al colaborador, sobre cómo es su desempeño, no utilizan un medio escrito, sino lo hacen por observación, les llaman la atención en el proyecto que realizan, para que corrijan los errores en el mismo momento. Los mandos medios están dispuestos a apoyar una capacitación para establecer un modelo de evaluación del desempeño porque dará mejores resultados a la organización.

2.4.2 Nivel operativo

Según el análisis de la encuesta a 12 colaboradores del nivel operativo, se obtienen los siguientes resultados:

Si reciben felicitación por tareas extraordinarias, la forma en que reciben ese reconocimiento es verbal, mediante palabras de motivación al terminar una obra de construcción, es necesario que brinden una herramienta formal para motivar al personal por su buen trabajo. No existe un método para informar los errores cometidos, a través de los planes de mejora los colaboradores serán motivados y se evitará los errores.

Las llamadas de atención se hacen verbalmente en el lugar del proyecto de construcción y los errores quedarán corregidos antes que se inicie con otra función programada por los supervisores. 8 trabajadores del nivel operativo respondieron que les gustaría saber en qué pueden mejorar y les daría una mejor perspectiva de lo que saben hacer bien, por lo que es necesario realizar entrevistas de retroalimentación para que conozcan su desempeño. 9 señalan que no existe retroalimentación con relación a su rendimiento, que la manera como reciben la información para mejorar su desempeño es verbal.

Los resultados reflejan la falta de un instrumento que identifique de manera cuantitativa y cualitativa el trabajo que realizan los colaboradores; así como, el nivel de conocimiento, destrezas, capacidades y actitudes que poseen, por lo

tanto, en el siguiente capítulo se propone un proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales, que permitirá a la empresa de construcción y remodelación, contar con una herramienta formal de medición del desempeño por competencias, de sus colaboradores, así minimizar la problemática actual y permitir alcanzar los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN Y REMODELACIÓN

En el presente capítulo se proporcionará la descripción de cómo llevar a cabo un proceso, para implementar evaluación del desempeño por competencias laborales en la unidad de análisis.

3.1 Justificación de la propuesta

Luego de realizar la investigación de campo, se presentan los principales problemas detectados en el capítulo II: la empresa objeto de investigación no realiza evaluaciones del desempeño, que les permita obtener información cuantitativa y cualitativa, para que puedan conocer el nivel de rendimiento y capacidades de los colaboradores; no cuentan con una herramienta administrativa formal de evaluación de desempeño por competencias laborales, que permita a jefes y supervisores conocer el rendimiento de los colaboradores con relación a sus conocimientos, habilidades y actitudes.

A continuación, se detalla la propuesta para la empresa de construcción y remodelación, de un proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales para el personal, el propósito de esta es brindar una metodología que permita medir el rendimiento y comportamiento de los colaboradores.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar el 100% de la propuesta y conocer el nivel de rendimiento de los colaboradores a través de sus habilidades actitudes y conocimientos, así como, establecer los lineamientos para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales, este proceso tiene una duración de un año, a partir del mes de abril del año 2022.

3.3 Alcance de la propuesta

El proceso de evaluación de desempeño por competencias laborales está dirigido al personal de la empresa de construcción y remodelación, que incluye al nivel administrativo y operativo de la empresa de construcción y remodelación.

3.4 Filosofía empresarial y estructura organizacional propuesta

A continuación, se presentan propuestas para la empresa de construcción y remodelación:

3.4.1 Filosofía empresarial propuesta

De acuerdo con la investigación se presenta la siguiente propuesta de filosofía empresarial:

Esquema 6

Filosofía empresarial propuesta

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

Año 2020

Misión	Visión	Valores
Ofrecemos soluciones de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes, para construcción de casas, edificios y todo tipo de estructuras y remodelaciones, somos especialistas en hacer realidad proyectos de edificación de obras, con el respaldo de la experiencia alcanzada y fortalecemos las habilidades de los colaboradores para optimizar su desempeño.	Ser una empresa con presencia en ciudad de Guatemala y sus departamentos, proyectada para constituirse como una empresa líder en la planeación y desarrollo de proyectos de construcción y remodelación, fundamentados en el mejoramiento de sus procesos y la experiencia alcanzada, además proveer servicios integrales de ingeniería, arquitectura, construcción y remodelación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Competitividad: generar mayor satisfacción de los clientes fijando excelentes precios y mejor calidad Puntualidad: entregar a tiempo, comenzar a tiempo Fe: creemos que Dios es la base de nuestras vidas, creemos que con trabajo y esfuerzo alcanzaremos nuestros propósitos Confianza: trabajar con excelencia y superar las dificultades que se presenten Compromiso: mejora continua a través de la innovación, comprometidos con nuestros colaboradores, proveedores y clientes para un beneficio mutuo.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2020.

3.4.2 Estructura organizacional propuesta

A continuación, se presenta la estructura organización propuesta para la empresa de construcción y remodelación la que cosiste en un organigrama general y un nominal:

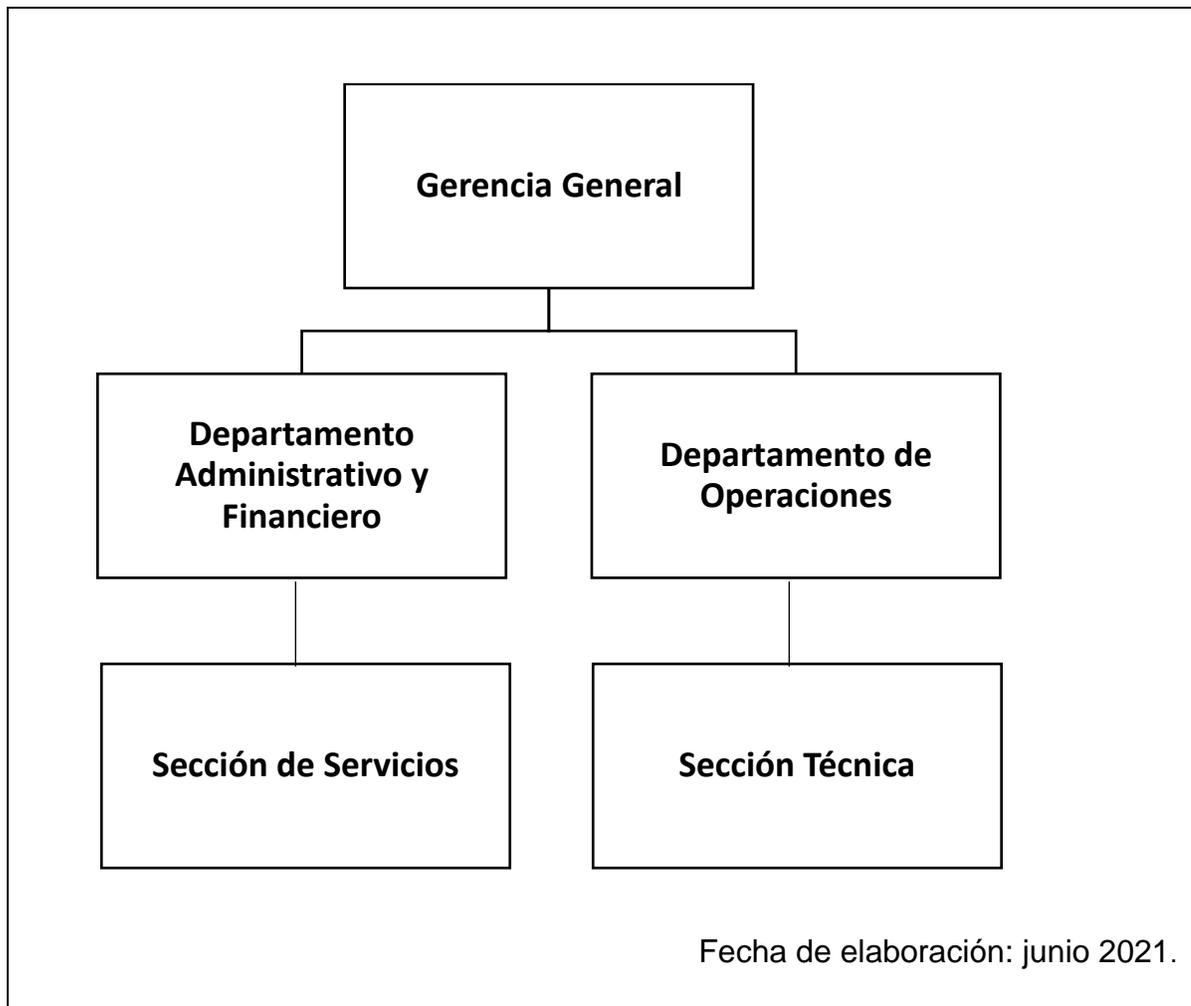
Gráfica 19

Organigrama general propuesto

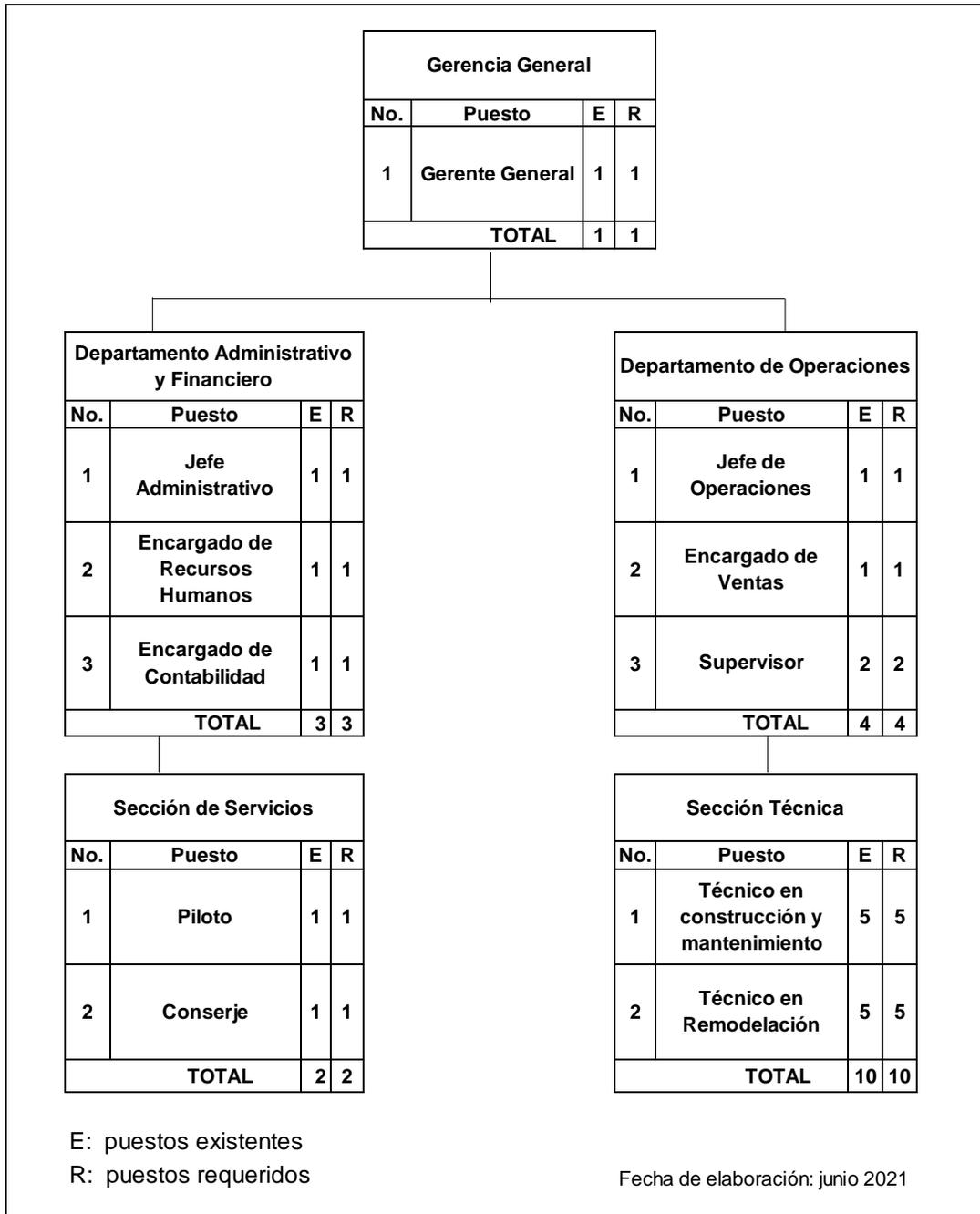
Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales en Guatemala

Año 2020



Gráfica 20
Organigrama nominal propuesto
Empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala
Año 2020



En el organigrama general y nominal se propone la estructura de la empresa de construcción y remodelación para que sea fácil de interpretar y con los elementos indispensables. Se identifican tres niveles, el primero de ellos lo constituye el nivel de decisión, conformado por el Gerente General; el segundo nivel lo constituye la ejecución o mandos medios, integrado por el Jefe Administrativo y Jefe de Operaciones; en el nivel operativo piloto, conserje y técnicos.

A continuación, se detallan las funciones de cada unidad administrativa:

a) Gerencia general

Fijar los objetivos que marcan el rumbo de la organización, organizar los recursos y define a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras muchas funciones.

b) Departamento administrativo y financiero

Administrar el talento humano y mantener en orden el clima organizacional de la empresa; así como vela por la administración de los recursos financieros, la toma de decisiones para asignar recursos disponibles en los proyectos de construcción y lograr beneficios económicos, es responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, prepara los estados financieros y entregar soporte a las unidades, supervisa la normativa contable de la empresa.

c) Departamento de operaciones

Trasmitir las estrategias de la dirección a los colaboradores del nivel operativo. Se encarga de las operaciones de construcción y remodelación, compras de materiales y suministros necesarios para la edificación de las obras y satisfacer las necesidades de los clientes con trabajos de calidad.

d) Sección de servicios

Velar por el orden y limpieza de la empresa, colaborar en la entrega de material en los proyectos.

a) Sección técnica

Apoyar a los supervisores en los proyectos de edificación de obras, sus tareas principales son de construcción y mantenimiento.

3.4.3 Plan de acción para implementar la propuesta

Se muestra el plan de acción general de las fases del proceso de evaluación del desempeño, el cual contiene las actividades que se realizarán, las metas, los responsables de llevar a cabo las actividades, el alcance es decir a quienes involucra, la duración, tiempo y costos.

El período establecido para realizar la evaluación del desempeño por competencias laborales será a partir del mes de abril del año 2022; según al giro de negocio, los meses de mayo y junio, por ser lluviosos los proyectos se detienen y son los meses adecuados para iniciar las evaluaciones del personal.

Cuadro 1**Plan de acción para implementar la propuesta****Empresa de construcción y remodelación****Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala**

Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales en un 100%.

	No.	Actividades	Meta	Respon- sable	Alcance	Tiempo		Presu- puesto	Costo en Quetzales
						Inicio	Fin		
FASE DE PLANEACIÓN	1	Presentación de la propuesta	Dar a conocer la propuesta en un 100% en una presentación (1 día)	Estudiante investigador	Gerente Administrativo y encargado de Recursos Humanos	1/04/2021	1/04/2021	Impresiones refrigerio, equipo de oficina	750.00
	2	Autorización para llevar a cabo el proceso de evaluación	Dar a conocer en un 100% el proceso y los beneficios (1 día)	Gerente Administrativo y encargado de Recursos Humanos	Gerente General	15/04/2021	15/04/2021	Impresiones	20.00
	3	Dar a conocer la propuesta a los gerentes jefes y supervisores por correo electrónico	Brindar información del proceso, motivando a participar en un 100% a todo el personal (1 día)	Encargado de recursos humanos	Jefes y supervisores	19/04/2021	19/04/2021	Lo define la empresa	0.00

	No.	Actividades	Meta	Responsable	Alcance	Tiempo		Presupuesto	Costo en Quetzales
						Inicio	Fin		
FASE DE IMPLEMENTACIÓN	4	Proceso de sensibilización	Crear expectativa y que se identifique la evaluación del desempeño como algo positivo en un 100% (30 días)	Gerencia General y Depto. de Recursos Humanos	Todo el personal	20/04/2021	20/05/2021	Lo define la empresa	0.00
	5	Capacitación para jefes y supervisores	Tener claridad en un 100% de la forma de implementarlo (1 día)	Gerencia Administrativa	Mandos medios	21/05/2021	21/05/2021	Refrigerio 135.00 impresiones y papelería 66.00	201.00
FASE DE APLICACIÓN	6	Evaluar a los colaboradores	Realizar la evaluación al 100% del personal (10 días)	Jefes y supervisores	Todo el personal	26/05/2021	04/06/2021	Papelería y útiles	300.00
	7	Tabulación de los resultados	Realizar el vaciado de la información en un 100% (10 días)	Departamento de Recursos Humanos	Todo el personal	05/06/2021	14/06/2021	Impresiones	20.00
	8	Elaborar reportes de resultados	Realizar el 100% de los reportes y determinar la calificación de los colaboradores (10 días)	Departamento de Recursos Humanos	Todo el personal	15/06/2021	24/06/2021	Impresiones	20.00

FASE DE APLICACIÓN	No.	Actividades	Meta	Responsable	Alcance	Tiempo		Presupuesto	Costo en Quetzales
						Inicio	Fin		
	9	Archivar formatos de integración y reporte de resultados	Archivar la información en un 100% y dar seguimiento a los planes de mejora (9 días)	Depto. de Recursos Humanos	Todo el personal	25/06/2021	03/07/2021	Lo define la empresa	0.00
FASE DE DESARROLLO	10	Capacitación retroalimentación	Capacitar en un 100% a los mandos medios (1 día)	Departamento de Recursos Humanos	Mandos medios	04/07/2021	04/07/2021	Refrigerio	150.00
	11	Realizar entrevista de retroalimentación	Retroalimentar en un 100% a colaboradores (5 días)	Jefes inmediatos	Nivel operativo	05/07/2021	09/07/2021	Papelería y útiles	300.00
	12	Archivar resultados	Adjuntar a la base de datos los resultados en un 100% (2 días)	Departamento de Recursos Humanos	Todo el personal	10/07/2021	11/07/2021	Impresiones	20.00

No.	Actividades	Meta	Respon- sable	Alcance	Tiempo		Presu- puesto	Costo en Quetzales
					Inicio	Fin		
13	Seguimiento al plan de mejora	Mejorar el rendimiento laboral en un 80%, (3 meses)	Gerencia administrativa	Jefes y supervisores	12/07/2021	12/09/2021	Papelería y útiles	300.00
14	Auditoría al proceso de evaluación	Verificar el cumplimiento de compromisos en un 100% (1 mes y medio)	Gerencia Administrativa	Todo el personal	13/09/2021	26/10/2021	Lo define la empresa	0.00
15	Evaluación del desempeño por competencias laborales	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada bimestre. (5 meses)	Gerencia Administrativa	Todo el personal	19/06/2021	26/10/2021	Lo define la empresa	0.00
							Imprevistos 10%	208.10
							Costo total para la implementación	Q.2,289.10

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

3.5 Proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales

Se detallan las fases del proceso de evaluación del desempeño:

3.5.1 Fases del proceso de evaluación del desempeño por competencias

A continuación, los pasos a seguir para realizar la propuesta: fase de planeación, fase de implementación, fase de aplicación y fase de desarrollo, también se muestra el flujograma del proceso:

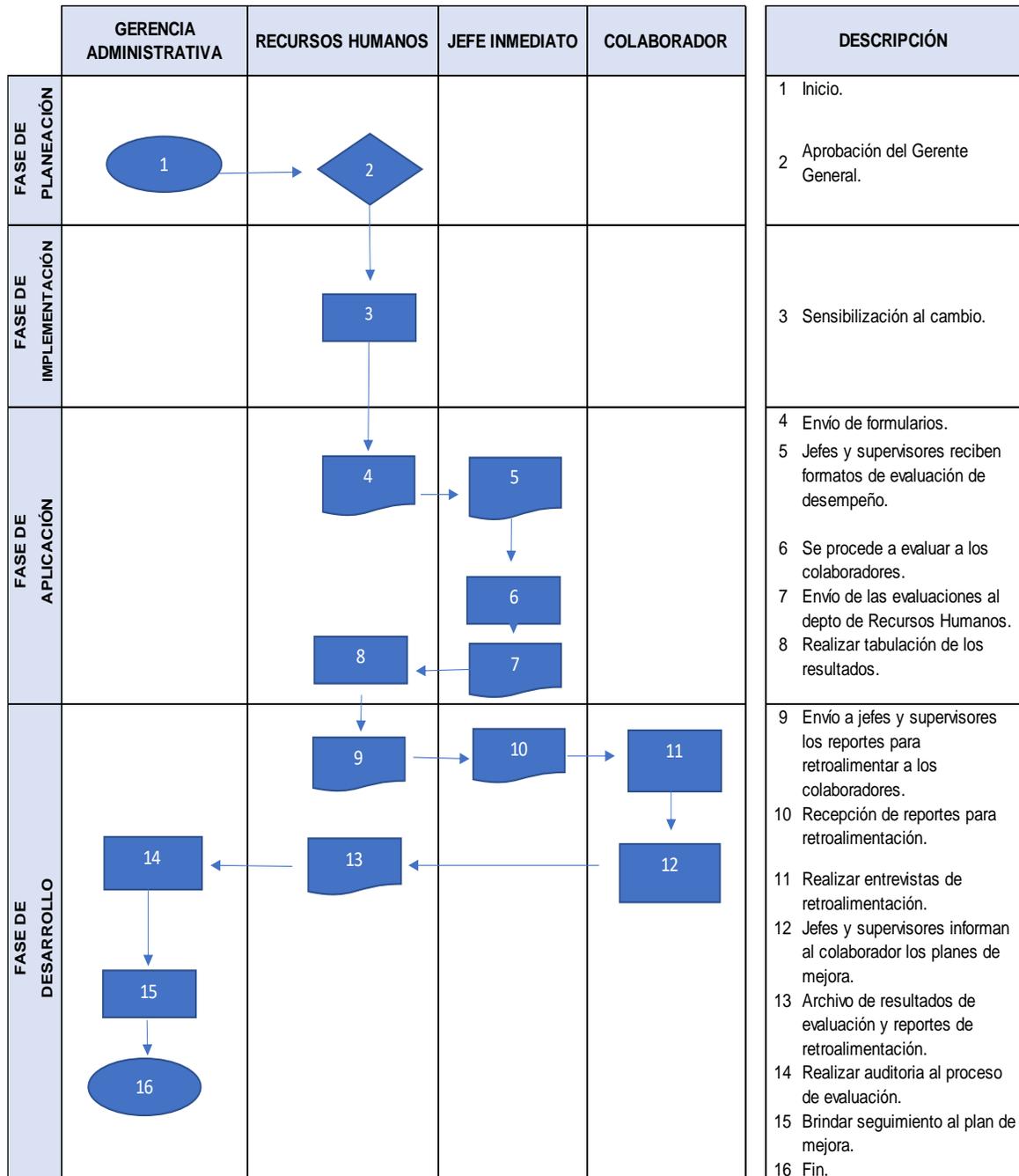
Esquema 7

**Descripción de fases para la evaluación del desempeño
Empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala**

1. Fase de planeación	<ul style="list-style-type: none">• Metodología de implementación• Características y beneficios del método• Descriptor de puestos• Descripción del proceso de evaluación del desempeño• Guía, escala de medición y formatos
2. Fase de implementación	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilización al cambio• Capacitación para jefes inmediatos sobre cómo llevar a cabo la evaluación del desempeño por competencias laborales
3. Fase de aplicación	<ul style="list-style-type: none">• Ejecución del proceso de evaluación del desempeño• Tabulación de la información
4. Fase de desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Capacitación de retroalimentación para jefes y supervisores• Entrevista de los resultados• Archivo de los resultados• Seguimiento al plan de mejora

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Gráfica 21
Flujograma del proceso de evaluación del desempeño
Empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala



Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

3.5.1.1 Fase de planeación

En esta fase se realizará la planeación del proceso, la que incluye características y beneficios; se elabora un descriptor de puestos por competencias laborales; así como la descripción del proceso de evaluación del desempeño, donde se encuentran los participantes, escala de medición, rango de calificación, políticas sobre el proceso de evaluación, guías, formato de evaluación; por último, el plan de acción y costos para llevar a cabo esta fase.

a) Metodología

Se propone evaluar a través del método 90 grados por competencias laborales, donde el jefe inmediato evaluará al empleado y se realiza una autoevaluación por parte del colaborador; la evaluación del desempeño 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño del trabajo que realizan los colaboradores. El proceso de evaluación se realizará en forma vertical de acuerdo con la estructura organizacional de los niveles superiores a inferiores. A continuación, se detalla la metodología:

- **Características**

Solo hay un evaluador y el colaborador realiza una autoevaluación. La evaluación del desempeño por competencias laborales mide el desempeño de cada integrante de la empresa en las competencias propias de su nivel ocupacional. Para efecto de esta propuesta se detallan los 12 puestos de la unidad de análisis en el nivel ocupacional que les corresponde:

- ✓ **Nivel ocupacional operativo** **Nivel 1:** conserje
Nivel 2: piloto, técnicos en construcción y remodelación
- ✓ **Nivel ocupacional medio** **Nivel 3:** encargados de Recursos Humanos, Contabilidad y Ventas; Supervisor de Construcción y Supervisor de Remodelación
- ✓ **Nivel ocupacional ejecutivo** **Nivel 4:** jefes de los departamentos de Operaciones, Administrativo y Financiero
Nivel 5: Gerente General

- **Beneficios**

Se centra en los valores conductuales y de comportamiento del subalterno, no tiene presión de ser evaluado por muchas personas, la tabulación y análisis es sencilla, ofrece una visión de los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los colaboradores para el logro de los objetivos de la organización y personales.

b) Descriptor de puestos

A continuación, se sugiere a la empresa un formato de un descriptor de puestos por competencias laborales, brinda mejoras al utilizado actualmente, consta de los siguientes datos:

- **Datos generales del puesto**, son los datos del supervisor de construcción y mantenimiento, incluye el nivel de competencia, el cual para este puesto es nivel ocupacional 3, su jefe inmediato, sus pares y a quienes supervisa.

- **Propósito del puesto**, se detalla lo que se espera de la persona en esta posición, se toma en cuenta si pertenece a mando superior, medio u operativo.
- **Competencias técnicas**, son las requeridas para el desempeño de las atribuciones laborales y que hacen única a una posición, se toma de base para su elaboración el descriptor que se analizó en el capítulo II, se proporciona una escala de medición la que servirá de guía para completar el cuadro de calificación de las competencias técnicas.

Se aplica la fórmula $Co * CM + F$

Co = consecuencia por omisión

CM = complejidad de la competencia y

F = la frecuencia con que se lleva a cabo la competencia

Esta fórmula da como resultado un total por cada competencia técnica, se procede a verificar cuales son los 4 puntajes mayores para realizar una matriz de desempeño de competencias técnicas, a continuación, se muestra la escala de medición de las competencias técnicas:

Formato 1

Escala de medición de las competencias técnicas

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

No.	Frecuencia "F"	Consecuencia por omisión "CO"	Complejidad "CM"
5	siempre	bastante grave	máxima
4	diario	grave	alta
3	cada 15 días	considerable	moderada
2	cada mes	menor	baja
1	cada trimestre	mínima	mínima

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

- **Matriz de desempeño de competencias técnicas**, los totales que puntuaron más alto se tomarán de base y se realizará una tabla que tiene la función o competencia técnica, el resultado que se espera de ella, la medición o KPI de las competencias de gestión, según las competencias específicas del puesto, una meta y los clientes internos, es decir a quienes involucra esta competencia.
- **Conocimientos**, consta del nivel estratégico, tendencias, entorno, productos o servicios, personas y áreas, leyes y regulaciones y clientes.
- **Habilidades y destrezas**, se detalla los programas informáticos, idioma, equipo y maquinaria que conocen los colaboradores.
- **Actitudes**, son las actitudes laborales más valoradas que se requieren para el puesto de trabajo, servirán para estimar en determinadas situaciones cómo reaccionará el colaborador.
- **Competencias genéricas o transversales**, se refiere a los comportamientos laborales propios del desempeño en las diferentes actividades de la empresa, se dividen en: organizacionales, las que se refieren a la organización, y de gestión, las que se refieren a sus propias funciones y son tomadas de un diccionario de competencias conductuales.
- **Responsabilidades**, son los compromisos y obligaciones a las que dará respuesta cada colaborador, el puesto de supervisor de construcción y mantenimiento, le corresponde la responsabilidad del equipo y uso de los materiales en los proyectos de construcción y control de caja chica.
- **Riesgos, condiciones ambientales y nivel de esfuerzo**, según el giro del negocio que es la construcción, los riesgos son altos y peligrosos, las condiciones ambientales son de polvo y ruido y el nivel de esfuerzo físico y mental medio. El descriptor de puestos por competencias laborales para la empresa de construcción y remodelación se detalla a continuación:

Formato 2

Descriptor de puestos por competencias laborales

Empresa de construcción y remodelación

ubicada en el municipio de Villa Canales en Guatemala

A. Datos generales del puesto

Nombre del puesto: Supervisor de construcción y mantenimiento
Departamento: Proyectos **Cantidad de plazas:** 1
Nivel de competencia: 3 **Supervisa a:** Técnicos en construcción y mantenimiento
Le reporta a: Gerente de Operaciones
Fecha de elaboración: 01/02/2019 **Quienes son sus pares:** Supervisor de remodelación
Fecha de actualización: 20/12/2020

B. Propósito del puesto

Supervisar el desarrollo y cumplimiento de los trabajos que la empresa ha adquirido y asegurar la eficiencia y calidad del trabajo realizado.

C. Competencias técnicas

Escala de medición			
No.	Frecuencia "F"	Consecuencia por omisión "CO"	Complejidad "CM"
5	siempre	bastante grave	máxima
4	diario	grave	alta
3	cada 15 días	considerable	moderada
2	cada mes	menor	baja
1	cada trimestre	mínima	mínima

No.	Descripción de competencias técnicas	F	CO	CM	Total (CO*CM+F)
1	Monitorea el trabajo que se ejecute en el proyecto asignado.	4	4	3	16
2	Informa el desarrollo diario del personal a su cargo.	5	4	3	17
3	Realizar los requerimientos de material que se utilizará en los proyectos.	3	4	5	23*
4	Revisa el equipo, maquinaria y accesorios asignados al iniciar un proyecto.	1	4	3	13
5	Prepara reportes sobre ausencias e irregularidades en el comportamiento de los colaboradores, así como verificar la asistencia del personal.	5	4	2	13
6	Examina que los colaboradores cuenten con el equipo de seguridad y uniforme.	4	4	3	16
7	Comprueba que se cuenta con los materiales, herramienta y equipo para realizar el trabajo.	4	4	4	20*
8	Realiza las actividades que marca el cronograma del proyecto asignado.	4	5	3	19*
9	Asigna tareas de acuerdo con las habilidades del personal.	5	4	3	17
10	Supervisa que el personal cumpla con sus actividades.	5	5	3	20*
11	Prepara reportes de control de caja chica.	3	3	3	12
12	Verifica el avance del proyecto, y reporta al Gerente de Operaciones.	4	4	3	16

*valores más altos

F: Frecuencia	CO: Consecuencia por omisión	CM: Complejidad
-------------------------	-------------------------------------	---------------------------

Matriz de desempeño de las competencias técnicas, los totales que puntuaron más altos se toman de base, y están marcados con * en el punto "C"

Función o competencia técnica	Resultado	Medición (KPI)	Meta	Clientes internos
Realizar adecuadamente los requerimientos de material que se utilizará en los proyectos.	Cumplir con el material requerido para la obra de construcción o remodelación	Recepción en el tiempo estimado de los materiales en el lugar de la obra.	Reducir compra de material innecesario en un 100%	Compras
Comprueba que se cuenta con los materiales, herramienta y equipo para realizar el trabajo.	Evitar retrasos en el inicio del proyecto	El personal cumple con las tareas asignadas	Reducir la posibilidad de no iniciar a tiempo el proyecto en un 85%	Técnicos
Realiza las actividades que marca el cronograma del proyecto asignado.	Cumplir con las actividades que requiere el proyecto	Cumplir con el tiempo de entrega del proyecto	Incrementar la eficiencia de los colaboradores en un 100%	Técnicos
Supervisa que el personal cumpla con sus actividades.	Eficiencia de procesos	Manejo eficiente del personal	Disminuir costos en un 100%	Supervisor

E. Conocimientos

Nivel estratégico:	Conocimientos especializados del área de construcción y remodelación
Tendencias / Prácticas / Enfoques:	Cumplir con el cronograma de actividades de los proyectos. Documentar el monto de caja chica asignado
Mercado / Entorno:	Técnicos en construcción y mantenimiento, proyectos
Productos / Servicios:	Transformación de materias primas a productos terminados, casas, edificios, remodelaciones
Personas / Áreas:	Técnicos en construcción y mantenimiento, áreas: casas, oficinas, bodegas, edificios
Leyes / Regulaciones:	Normas de seguridad industrial y salud ocupacional
Clientes:	Clientes internos, técnicos y personal del departamento administrativo

F. Habilidades y destrezas	
Programas informáticos:	Office y programas para crear planos de construcción
Idiomas:	Idioma español y técnico de construcción
Equipos:	Vehículo, computadora y teléfono
Maquinaria / Herramientas:	Maquinaria de construcción de obra civil, equipo para fabricar paredes de tabla yeso, herramientas para aplicar pintura, equipo de electricidad domiciliar e industrial
G. Actitudes	
Respeto, apertura a la comunicación, liderazgo, apertura a la crítica y a la retroalimentación, empatía, organización	
H. Competencias genéricas o transversales	
Organizacionales:	Comunicación, cooperación, proactividad, servicio, confiabilidad, aprendizaje
De gestión:	Visión, influencia, resolución de conflictos
I. Responsabilidades	
Responsable del equipo y uso de los materiales en los proyectos valorado en Q. 100,000. Acceso a caja chica por un monto mensual de Q. 3,000.	
J. Riesgos, condiciones ambientales y nivel de esfuerzo	
El trabajo se considera de alto riesgo por construcción de casas y edificios, las condiciones ambientales son polvo y ruido, nivel de esfuerzo físico y mental medio.	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

c) Descripción del proceso de evaluación del desempeño

A continuación, se encuentra de manera detallada el proceso de evaluación del desempeño, que incluye a los participantes y sus responsabilidades; la escala de medición del formato de evaluación, que se utilizará para calificar las competencias de los colaboradores; el rango de calificación y las políticas sobre el proceso de evaluación para establecer los resultados; así como una guía y formato de evaluación del desempeño por competencias laborales, para realizar las evaluaciones a los trabajadores; y por último una guía de verificación de todo el proceso.

✓ **Participantes y responsabilidades**

✓ **Gerente General**, aprueba el proceso, brinda motivación al personal para que participe a través de una campaña de sensibilización.

✓ **Gerente Administrativo y Financiero**, aprueba posibles premios, bonos o incentivos, dirige las capacitaciones.

✓ **Encargado de Recursos Humanos**, asesora sobre políticas relacionadas con los resultados, organiza capacitación para gerencias y jefaturas, cotiza elementos para la implementación del proceso de evaluación, será el encargado de sumar los valores y realizar el reporte de la calificación obtenida sobre el desempeño por competencias.

✓ **Jefe de Operaciones**, realiza recordatorios de las reuniones, coordina las reuniones, encargados de calificar a cada colaborador, marcan la calificación que mejor describe el desempeño.

✓ **Encargados de departamentos y supervisores**, calificarán a cada colaborador, marcan la calificación que mejor describe el desempeño, apoyan la realización de las diferentes fases del proceso.

✓ **Colaboradores**, realizan una autoevaluación.

✓ **Escala de medición del formato de evaluación**

Se utilizará una escala que está dividida en cuatro puntos, el evaluador escogerá la calificación que corresponda, a continuación, escala de medición del formato de evaluación:

Formato 3

Escala de medición del formato de evaluación

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

Calificación	Categoría	Definición
1	Deficiente	Que no alcanza el grado o el nivel considerado normal
2	Debe mejorar	Que debe realizar mejor las actividades que desempeña
3	Bueno	Que tiene características satisfactorias para la función que desempeña
4	Excelente	Que es bastante bueno o que sobresale en alguna actividad

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

✓ **Rango de calificación**

Se utilizará una tabla con 2 decimales en todos los cálculos para establecer la calificación final, en donde el departamento de recursos humanos determinará la calificación de la evaluación del desempeño en cada boleta; de acuerdo con la calificación obtenida y los recursos con los que cuenta la empresa, se utilizarán las políticas de acuerdo con la categoría obtenida: excelente, bueno, debe mejorar o deficiente, seguido, rangos de calificación:

Formato 4

Rangos de calificación

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

Categoría	Rango	Políticas
Deficiente	1.00 a 1.50	Plan de desarrollo
Debe mejorar	1.51 a 2.25	Capacitaciones
Bueno	2.26 a 3.15	Reconocimientos y bono
Excelente	3.16 a 4.00	Ascensos y bono

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

✓ **Políticas relacionadas a los resultados de evaluación**

✓ Para realizar las evaluaciones se utilizarán los siguientes rangos: deficiente, debe mejorar, bueno y excelente.

✓ Cuando el resultado sea “deficiente” con un rango entre 1.00 a 1.50, el colaborador será informado sobre su calificación, se sugiere implementar un plan de desarrollo, esto se logrará mediante capacitación, en las competencias que tengan mayor deficiencia, se analizará su evolución, se observa en qué se puede mejorar con respecto a su desempeño, una vez llevado a cabo el plan y dado el caso que el colaborador no coopere y no se vean cambios en el desarrollo de sus tareas, se procederá a la desvinculación.

✓ Si el resultado refleja “debe mejorar” con un rango entre 1.51 a 2.25, se le hace ver al colaborador las áreas donde debe mejorar y se hace participe al colaborador de un programa de formación o capacitación para superar los puntos donde presenta más debilidad y se brindará seguimiento para elevar el rendimiento laboral.

✓ Al momento de realizar la evaluación si la categoría es “bueno” con un rango de 2.26 a 3.15, por su buen desempeño se puede realizar un reconocimiento público, con un diploma o bono extra al sueldo si la empresa lo aprueba.

✓ Los colaboradores que obtengan un excelente con un rango 3.16 a 4.00, según la disposición de la organización se puede brindar la oportunidad de ascenso debido a su buen desempeño, o un bono extra al sueldo si la empresa así lo decide.

✓ **Guía para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias laborales**

La guía será utilizada por los jefes y supervisores de la empresa de construcción y remodelación, se detallan los pasos a continuación:

Formato 5

Guía de aplicación de la evaluación de desempeño

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

1. El tiempo estimado para llenar la evaluación es de 35 minutos por colaborador.
2. Leer las instrucciones definidas en la boleta.
3. Colocar los datos del colaborador a evaluar.
4. Utilizar lapicero.
5. Leer cada competencia a calificar.
6. Verificar que el formulario este lleno en su totalidad.
7. Trasladar los formularios llenos y firmados al departamento de recursos humanos.

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

✓ **Formato de evaluación del desempeño por competencias laborales**

Según el método de evaluación 90 grados, se realizarán 2 evaluaciones: una autoevaluación y los jefes inmediatos evaluarán a sus subalternos. Los formatos que se utilizarán para la evaluación del desempeño por competencias laborales se elaboraron con competencias técnicas y genéricas, tomadas del Diccionario de Competencias Conductuales del Intecap.

Se crearon formatos para nivel operativo, medio y ejecutivo, cada uno posee una descripción de las competencias para una mejor interpretación, lo que permitirá al evaluador escoger la que aplica, para el nivel operativo solo se evalúan las competencias técnicas y organizacionales, por ser puestos que no involucran dirección; las competencias se dividen en:

✓ **Competencias funcionales**, o técnicas, son las que se pueden medir y son específicas de cada puesto de trabajo.

✓ **Competencias conductuales**, o genéricas transversales, las que puedo observar, toda la organización las posee, pero lo diferencia su nivel de competencia, las que aplican para el total de niveles, son llamadas organizacionales y las que aplica a los niveles medios y ejecutivos son llamadas de gestión.

Formato 6**Evaluación del desempeño por competencias laborales nivel operativo****Empresa de construcción y remodelación****Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala**

Nivel 2 - Nivel operativo						
INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan las competencias técnicas y genéricas que se evaluarán para el NIVEL OPERATIVO. Cada competencia por evaluar muestra una definición, revísela con atención y analice si usted o el colaborador posee la competencia indicada, marque de acuerdo con la siguiente escala.						
Escala de calificación						
1	Excelente	Que es bastante bueno o que sobresale en alguna cualidad				
2	Bueno	Que tiene características satisfactorias para la función que desempeña				
3	Debe mejorar	Que realizará mejor las actividades que desempeña				
4	Deficiente	Que no alcanza el grado o el nivel considerado normal				
Nombre del evaluador						
Firma			Fecha			
Nombre del colaborador			Puesto			
	Competencia específica del puesto	Definición	1	2	3	4
Competencias técnicas	CONOCER DE OBRA CIVIL	Capacidad de conocer cómo se realiza la construcción y remodelación de edificios				
	CONOCER LAS HERRAMIENTAS	Conocer las herramientas relacionadas a la construcción y remodelación				
	VERIFICAR MATERIALES	Verificar si cuenta con el material y herramientas necesarias para realizar las tareas asignadas en los proyectos				
	DETERMINAR METAS	Tiene metas claras, sabe cuál es el camino por tomar para lo que desea conseguir				

	Competencias específicas del puesto	Definición	Comportamiento	1	2	3	4
Competencias Genéricas - Organizacionales	COMUNICACIÓN	Escucha atentamente y transmite mensajes convincentes.	Expresa con claridad y coherencia sus mensajes				
			Se esfuerza por respetar a los demás y no herir a los demás con sus mensajes				
	COOPERACIÓN	Acción conjunta de dos o más personas que obran juntos y producen un mismo efecto.	Actúa pacientemente mientras otros proceden				
			Escucha las opiniones de otros				
	PROACTIVIDAD	Tener una alta iniciativa, el trabajador se presta a realizar las cosas correctas, sin necesidad que se las ordenen.	Genera ideas para mejorar la forma de hacer el trabajo				
			Emprende acciones para evitar situaciones negativas				
	SERVICIO	Entiende las necesidades de los clientes, busca la forma de aumentar su satisfacción y fidelidad.	Comprende el punto de vista de los clientes				
			Ofrece su apoyo a otros				
	CONFIABILIDAD	Impacta directamente sobre los resultados de la empresa, se puede delegar actividades y favorecer el flujo de procesos.	Mantiene sus principios y valores en diferentes situaciones				
			Asiste con puntualidad a sus citas y compromisos				
	APRENDIZAJE	Interés por las causas y efectos de un problema, tiene disposición a recibir capacitación para mejorar su desempeño.	Aprovecha las oportunidades para aprender de los expertos				
			Demuestra entusiasmo para la capacitación y formación organizacional				

Fuente: elaboración propia, febrero 2021.

Formato 7**Evaluación del desempeño por competencias laborales nivel medio****Empresa de construcción y remodelación****Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala**

Nivel 3 - Nivel medio						
INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan las competencias técnicas y genéricas que se evaluarán para el NIVEL MEDIO. Cada competencia por evaluar muestra una definición, revísela con atención y analice si usted o el colaborador posee la competencia indicada, marque de acuerdo con la siguiente escala.						
Escala de calificación						
1	Excelente	Que es bastante bueno o que sobresale en alguna cualidad				
2	Bueno	Que tiene características satisfactorias para la función que desempeña				
3	Debe mejorar	Que realizará mejor las actividades que desempeña				
4	Deficiente	Que no alcanza el grado o el nivel considerado normal				
Nombre del evaluador						
Firma			Fecha			
Nombre del colaborador			Puesto			
	Competencias específicas del puesto	Definición	1	2	3	4
Competencias técnicas	REALIZAR ADECUADAMENTE LOS REQUISITOS DE MATERIAL	Cumplir con el material requerido para la obra de construcción				
	COMPROBAR QUE CUENTA CON MATERIALES	Para evitar retrasos en el inicio del proyecto se contará con herramientas y equipo adecuado				
	REALIZAR ACTIVIDADES DEL CRONOGRAMA	Cumplir con lo programado en cada proyecto				
	SUPERVISAR AL PERSONAL	Actividad básica de administrar al personal y lograr eficiencia en los procesos				

		Competencias que posee toda la organización	Definición	Comportamiento	1	2	3	4
Competencias Genéricas - Organizacionales	COMUNICACIÓN	Escucha atentamente y transmite mensajes convincentes.	Defiende con interés sus puntos de vista sin imponerlos					
			Reconoce las aportaciones de los demás y muestra su interés					
	COOPERACIÓN	Acción conjunta de dos o más personas que obran juntos y producen un mismo efecto.	Reconoce el valor del esfuerzo colectivo					
			Explica a otros sus conocimientos					
	PROACTIVIDAD	Tener una alta iniciativa, el trabajador se presta a realizar las cosas correctas, sin necesidad que se las ordenen.	Inspira a otros para realizar esfuerzos inusuales para realizar las tareas					
			Imagina nuevas formas de realizar el trabajo					
	SERVICIO	Entiende las necesidades de los clientes, busca la forma de aumentar su satisfacción y fidelidad.	Dispone sus recursos para atender a otros					
			Conceptualiza como cliente a sus compañeros, jefes, proveedores y a todas las personas que reciben un servicio					
	CONFIABILIDAD	Impacta directamente sobre los resultados de la empresa, se puede delegar actividades y favorecer el flujo de procesos.	Expresa con franqueza sus opiniones					
			Su comportamiento generalmente es predecible					
	APRENDIZAJE	Interés por las causas y efectos de un problema, tiene disposición a recibir capacitación para mejorar su desempeño.	Comparte conocimientos y experiencias con otros					
			Indaga sobre las causas y efectos de una situación o problema					

	Competencias que posee el nivel de decisión	Definición	Comportamiento	1	2	3	4
Competencias Genéricas - de Gestión	VISIÓN	Provee posibles efectos de las tendencias sociales, culturales y empresariales que observa en el presente e identifica cómo enfrentar los conflictos y problemas	Visualiza el efecto de sus acciones en el futuro				
			No se frustra fácilmente ante el fracaso o la espera				
	INFLUENCIA	Elementos de un equipo que inspiran a otros	Inspira a otros al cumplimiento de las normas				
			Motiva a otros positivamente, en momentos de crisis				
	RESOLUCIÓN	Asumir la iniciativa de hacer frente a las discrepancias	Demuestra templanza cuando otros se alteran				
			Propone soluciones				

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Formato 8**Evaluación del desempeño por competencias laborales nivel ejecutivo****Empresa de construcción y remodelación****Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala**

Nivel 4 - Nivel ejecutivo						
INSTRUCCIONES: A continuación, se presentan las competencias técnicas y genéricas que se evaluarán para el NIVEL EJECUTIVO. Cada competencia por evaluar muestra una definición, revísela con atención y analice si usted o el colaborador posee la competencia indicada, marque de acuerdo con la siguiente escala.						
Escala de calificación						
1	Excelente	Que es bastante bueno o que sobresale en alguna cualidad				
2	Bueno	Que tiene características satisfactorias para la función que desempeña				
3	Debe mejorar	Que realizará mejor las actividades que desempeña				
4	Deficiente	Que no alcanza el grado o el nivel considerado normal				
Nombre del evaluador						
Firma			Fecha			
Nombre del colaborador			Puesto			
	Competencias específicas del puesto	Definición	1	2	3	4
Competencias técnicas	CONOCER LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	Consciente de las situaciones deseadas que la empresa procura alcanzar				
	REVISAR LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	Revisa si las estrategias cumplen los objetivos organizacionales				
	ADMINISTRAR RECURSOS FÍSICOS, FINANCIEROS Y HUMANOS	Cuidado de la administración de los recursos de la empresa				
	COORDINAR ACTIVIDADES	Actividad básica de administrar todas las actividades para lograr objetivos				

Competencias que posee toda la organización		Definición	Comportamiento	1	2	3	4
Competencias Genéricas - Organizacionales	COMUNICACIÓN	Escucha atentamente y transmite mensajes convincentes.	Capta los puntos más importantes de un tema para recibirlos o compartirlos				
			Medita sobre el mensaje que desea transmitir				
	COOPERACIÓN	Acción conjunta de dos o más personas que obran juntos y producen un mismo efecto.	Detecta y muestra comprensión hacia su entorno				
			Valora el rol de cada miembro del equipo				
	PROACTIVIDAD	Tener una alta iniciativa, el trabajador se presta a realizar las cosas correctas, sin necesidad que se las ordenen.	Demuestra pasión por alcanzar los objetivos				
			Anticipa alternativas para alcanzar un objetivo				
	SERVICIO	Entiende las necesidades de los clientes, busca la forma de aumentar su satisfacción y fidelidad.	Está atento a buscar oportunidades para mejorar el servicio que presta				
			Anticipa acciones para aumentar la satisfacción del cliente				
	CONFIABILIDAD	Impacta directamente sobre los resultados de la empresa, se puede delegar actividades y favorecer el flujo de procesos.	Es responsable en el cumplimiento de sus compromisos				
			Constante en sus ideales				
	APRENDIZAJE	Interés por las causas y efectos de un problema, tiene disposición a recibir capacitación para mejorar su desempeño.	Atiende el consejo de los expertos en su especialidad				
			Se interesa por aprender nuevos contenidos, tendencias y enfoques en el área de su especialidad				

	Competencias que posee el nivel de dirección	Definición	Comportamiento	1	2	3	4
Competencias Genéricas - de Gestión	VISIÓN	Provee posibles efectos de las tendencias sociales, culturales y empresariales que observa en el presente e identifica cómo enfrentar los conflictos y problemas	Analiza las situaciones desde diferentes puntos de vista				
			Toma decisiones basadas en una meta				
	INFLUENCIA	Elementos de un equipo que inspiran a otros	Influye en la toma de decisiones de otros o del equipo				
			Compromete a los miembros del equipo a realizar una tarea				
	RESOLUCIÓN	Asumir la iniciativa de hacer frente a las discrepancias	Asume la iniciativa de los retos que se le presentan				
			Evalúa opciones de contingencia				

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

✓ Guía de verificación de las fases del proceso

El departamento de recursos humanos realizará la verificación de todo el proceso, en cada una de las fases propuestas, se corroborará que se lleven a cabo las acciones recomendadas para el éxito de la evaluación, lo cual será de beneficio para los objetivos organizacionales y dejar como evidencia todo lo que se realizó durante el proceso.

En la casilla de observaciones la encargada de recursos humanos puede agregar el análisis de lo aprendido, errores que se cometieron durante el proceso, qué se puede mejorar, y sugerir diferentes planes de mejora para el próximo año. A continuación, guía de verificación de las fases del proceso:

Formato 9**Guía de verificación de las fases del proceso****Empresa de construcción y remodelación****Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala**

Fase	Lista de actividades	Observaciones	Verificación
Planificación	Dar a conocer al Gerente General el proceso de evaluación del desempeño para su aprobación		
Implementación	Sensibilización al cambio		
	Capacitación de implementación		
Aplicación	Ejecución de la evaluación del desempeño por competencias laborales		
	Tabulación de la información		
	Elaborar reporte de resultados de evaluaciones		
Desarrollo	Capacitaciones sobre retroalimentación		
	Verificar que los jefes y supervisores hayan realizado la entrevista de resultados		
	Dar seguimiento al plan de mejora		

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

3.5.1.2 Fase de implementación

Se dará a conocer la importancia de implementar el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales, los pasos a seguir son: sensibilización al cambio, se llevará a cabo una campaña para sensibilizar al personal y lograr que acepten el proceso de evaluación; capacitaciones para jefes y supervisores, para tener claridad sobre el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales; así como el plan de acción y costos para llevar a cabo esta fase.

a) Sensibilización al cambio

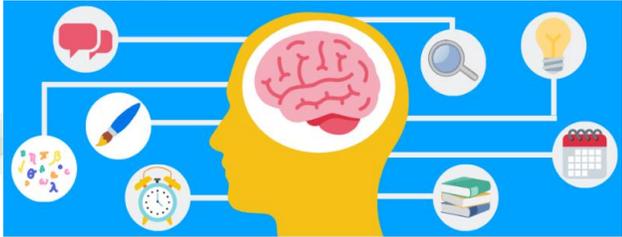
De acuerdo con la investigación, la comunicación es un elemento fundamental del proceso, es común que surjan resistencias a participar de parte de los colaboradores; se brindan herramientas para sensibilizar al personal y que se logre el objetivo, se realizará una campaña de sensibilización para la aceptación del proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales, se utilizará anuncios como los que se detallan a continuación:

Formato 10

Campaña de sensibilización, anuncio 1

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala



**¿Te gustaría mejorar tus conocimientos y habilidades?
Juntos aprenderemos y lograremos una mejor
organización.
Empresa de construcción y remodelación**

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

El Gerente General enviará mensajes de estímulo, (anuncio 1) que creen expectativa en los colaboradores, a través de un mensaje de texto o correo electrónico, que son los medios que utiliza la empresa para comunicarse con su personal, el mensaje estará dirigido a todo el personal, dar información general sin dar detalles, invitarlos a participar, crear énfasis en que el objetivo es mejorar el desempeño de las personas y que va a traer beneficios para toda la organización.

Formato 11

Campaña de sensibilización, anuncio 2

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

Conoce tu potencial a través de una evaluación del desempeño

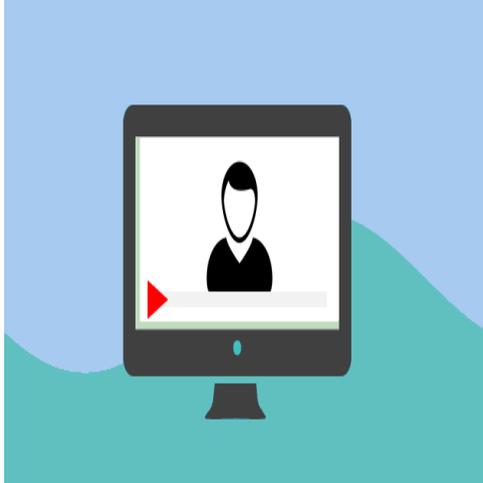
Conocimientos
Habilidades
Actitudes

Empresa de construcción y remodelación

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

Luego de enviar la primera imagen, se podrá enviar una nueva, (anuncio 2) por mensaje de texto o correo electrónico para crear más interés en el personal y dar más información, a continuación, se da a conocer que se iniciará un proceso de evaluación del desempeño.

Formato 12
Campaña de sensibilización, anuncio 3
Empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

	<p>Realizar un video</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Hacer que los colaboradores se motiven a participar.</i>• <i>Hay que destacar que la empresa promoverá algo nuevo.</i>• <i>Pronto se podrán ver las mejoras dentro de la organización.</i>
--	---

Fuente: elaboración propia, febrero 2021.

Y por último (anuncio 3) previo a realizar las evaluaciones y para aprovechar la tecnología el Gerente General puede grabar un video, y crear expectativa en el personal, para que se motiven a participar y destacar que la empresa promoverá algo nuevo y que verán las mejoras en un mediano plazo.

b) Capacitación referente a evaluación del desempeño

Antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño y posterior a la campaña de sensibilización, se realizará la capacitación por parte de la Gerencia Administrativa y el Departamento de Recursos Humanos. Se invitará a los jefes inmediatos, incluye los siguientes puestos: Gerente General, Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Operaciones, Encargado de RRHH, Encargado de Contabilidad, Encargado de Ventas, Supervisores de Construcción y

Remodelación. La duración de la capacitación es de 4 horas y se realizará una dinámica rompe hielo, al finalizar se compartirá un refrigerio para los participantes:

- **Contenido de la capacitación**

- ✓ Dar a conocer el proceso de evaluación, sus beneficios y características
- ✓ Indicar ¿Qué se evalúa?, las competencias,
- ✓ Informar los objetivos, la metodología y responsabilidades durante el proceso
- ✓ Realizar una prueba piloto de evaluación
- ✓ Brindar recomendaciones para el entrevistador al llenar el formato de evaluación

Lo anterior con el objetivo que los evaluadores tengan claridad del proceso y de lo que realizarán, la forma de implementarlo, así como conocer los puntos de vista de los mandos medios con respecto al proceso y aprendan los conceptos básicos para llevar a cabo la evaluación.

3.5.1.3 Fase de aplicación

Consiste en emplear el proceso propuesto, trasladar a los jefes inmediatos los formatos para realizar la evaluación del desempeño por competencias laborales, tabular toda la información recopilada y elaborar los reportes correspondientes para posteriormente retroalimentar a los colaboradores mediante una entrevista.

a) Ejecución del proceso de evaluación

Los jefes y supervisores de la empresa de construcción y remodelación procederán a evaluar a sus subalternos, utilizarán la guía y el formato para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias laborales, que se detalla en la fase de planeación.

La ejecución de todo el proceso será supervisada por el departamento de Recursos Humanos, quien les brindará los formatos impresos para realizar las evaluaciones, y será el encargado de verificar que se lleve a cabo cada uno de los pasos y así obtener la información requerida.

b) Tabulación de la información

Luego que los evaluadores entreguen al departamento de Recursos Humanos las evaluaciones, se procederá a tabular toda la información y generar los reportes correspondientes, posteriormente se analizarán las calificaciones obtenidas con relación al rendimiento de los colaboradores y de acuerdo con sus competencias.

- **Guía para utilizar el formato de integración de resultados**

En la cual se detalla lo que significa cada uno de los títulos de las columnas correspondientes del formato de integración de resultados, los cuales se encuentran numerados:

Formato 13

Guía para utilizar el formato de integración de resultados

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

- **Columna 1:** son las competencias que se evaluarán; técnicas (específicas para cada puesto de trabajo) y genéricas (organizacionales, toda la organización las posee y de gestión que solo competen al nivel ejecutivo).
- **Columna 2:** es el porcentaje correspondiente a las competencias técnicas, genéricas organizacionales, y genéricas de gestión, las que expresan su nivel de importancia.
- **Columna 3:** es aquello que será evaluado, es la descripción de cada competencia.
- **Columna 4:** es el porcentaje o nivel de importancia de cada elemento evaluado, deben sumar el 100%.
- **Columna 5:** es la calificación que asigna cada evaluador a la persona evaluada. Las competencias las evalúa la jefatura.
- **Columna 6:** este número es el resultado de la multiplicación entre la columna 4 (% interno) y la columna 5 (calificación); es el puntaje individual de cada elemento evaluado, para la calificación final se utilizará la columna 7.
- **Columna 7:** este número es la suma de los puntajes de cada uno de los elementos correspondientes a competencia técnicas y genéricas.
- **Columna 8:** puntaje ponderado, se obtiene al multiplicar la calificación por competencias por cada uno de los porcentajes, es el puntaje de cada aspecto a evaluar, este número es el resultado de la multiplicación de la columna 7 (calificación por competencia) y la columna 2 (porcentaje).
- **Calificación final:** es la suma de las cantidades de la columna 8 la cual se localiza dentro de la escala de calificación brindada anteriormente en la fase de planeación.

- **Formato de integración de resultados**

Se utilizará para unificar los resultados de las boletas de evaluación de desempeño de cada colaborador, para lo cual se muestra como ejemplo:

- ✓ **Nivel operativo**

Corresponde a un puesto operativo, nivel ocupacional 2, el cual sólo posee competencias técnicas y genéricas organizacionales y no las de gestión de acuerdo con la jerarquía de su puesto, quien tiene como ejemplo la calificación de 2.89 se muestra a continuación:

Formato 14

Integración de los resultados nivel operativo

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

INSTRUCCIONES: Trasladar y unificar los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada colaborador	
Nombre del colaborador: <i>Armando Santos</i>	
Fecha:	<i>14/01/2020</i>
Puesto:	<i>Técnico en construcción y mantenimiento</i>
Departamento:	<i>Operaciones</i>

	1	2	3	4	5	6 *	7	8*
	Competencias específicas del puesto	%	Descripción	% interno	Calificación	Puntaje	Calificación por competencias	Puntaje ponderado
Competencias técnicas	CONOCER DE OBRA CIVIL	50%	Capacidad de conocer cómo se realiza la construcción y remodelación de edificios	30%	2	0.6	2.50	1.25
	CONOCER DE HERRAMIENTAS PARA CONSTRUCCIÓN		Conocer las herramientas relacionadas a la construcción y remodelación	30%	3	0.9		
	VERIFICAR MATERIALES		Verificar si cuenta con el material y herramientas necesarias para realizar las tareas asignadas en los proyectos	20%	4	0.8		
	DETERMINAR METAS		Tiene metas claras, sabe cuál es el camino por tomar para lo que desea conseguir	20%	1	0.2		
				100%				

* 6. Puntaje = % interno (x) calificación

*7. Calificación por competencias = sumatoria de la columna puntaje

* 8. Puntaje ponderado = Calificación (x) %

	1	2	3	4	5	6	7	8			
	Competencias que posee toda la organización	%	Descripción	% interno	Calificación	Puntaje	Calificación por competencias	Puntaje ponderado			
Competencias Genéricas - Organizacionales	COMUNICACIÓN	50%	Capta los puntos más importantes de un tema para recibirlos o compartirlos	8%	2	0.16	3.28	1.64			
			Medita sobre el mensaje que desea transmitir	8%	3	0.24					
	COOPERACIÓN		Detecta y muestra comprensión hacia su entorno	8%	4	0.32					
			Valora el rol de cada miembro del equipo	8%	1	0.08					
	PROACTIVIDAD		Demuestra pasión por alcanzar los objetivos	8%	1	0.08					
			Anticipa alternativas para alcanzar un objetivo	8%	4	0.32					
	SERVICIO		Está atento a buscar oportunidades para mejorar el servicio que presta	8%	4	0.32					
			Anticipa acciones para aumentar la satisfacción del cliente	8%	4	0.32					
	CONFIABILIDAD		Es responsable en el cumplimiento de sus compromisos	8%	4	0.32					
			Constante en sus ideales	8%	4	0.32					
	APRENDIZAJE		Atiende el consejo de los expertos en su especialidad	10%	4	0.4					
			Se interesa por aprender nuevos contenidos	10%	4	0.4					
						100%				Calificación final	2.89

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

✓ **Nivel mandos medios y ejecutivo**

Corresponde a un mando medio, nivel ocupacional 3, el cual posee competencias técnicas, genéricas organizacionales y de gestión, quien tiene como ejemplo la calificación de 2.93, se muestra a continuación:

Formato 15

Integración de los resultados nivel mandos medios y ejecutivo

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

INSTRUCCIONES:								
Trasladar y unificar los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada colaborador								
Nombre del colaborador <i>David Arias</i>								
Fecha <i>4/12/2020</i>								
Puesto <i>Técnico en construcción y mantenimiento</i>								
Departamento <i>Jefe de Operaciones</i>								
	1	2	3	4	5	6 *	7*	8*
	Competencias específicas del puesto	%	Descripción	% interno	Calificación	Puntaje	Calificación por competencias	Puntaje ponderado
Competencias técnicas	REALIZAR ADECUADAMENTE LOS REQUISITOS DE MATERIAL	50%	Cumplir con el material requerido para la obra de construcción	30%	2	0.6	2.50	1.25
	COMPROBAR QUE CUENTA CON LOS MATERIALES		Para evitar retrasos en el inicio del proyecto se contará con herramientas y equipo adecuado	30%	3	0.9		
	REALIZAR ACTIVIDADES DE CRONOGRAMA		Cumplir con lo programado en cada proyecto	20%	4	0.8		
	SUPERVISAR AL PERSONAL		Actividad básica de administrar al personal y lograr eficiencia en los procesos	20%	1	0.2		

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Competencias que posee toda la organización	%	Descripción	% interno	Calificación	Puntaje	Calificación por competencias	Puntaje ponderado
Competencias Genéricas - Organizacionales	COMUNICACIÓN	25%	Capta los puntos más importantes de un tema para recibirlos o compartirlos	8%	2	0.16	3.28	0.82
			Medita sobre el mensaje que desea transmitir	8%	3	0.24		
	COOPERACIÓN		Detecta y muestra comprensión hacia su entorno	8%	4	0.32		
			Valora el rol de cada miembro del equipo	8%	1	0.08		
	PROACTIVIDAD		Demuestra pasión por alcanzar los objetivos	8%	1	0.08		
			Anticipa alternativas para alcanzar un objetivo	8%	4	0.32		
	SERVICIO		Está atento a buscar oportunidades para mejorar el servicio que presta	8%	4	0.32		
			Anticipa acciones para aumentar la satisfacción del cliente	8%	4	0.32		
	CONFIABILIDAD		Es responsable en el cumplimiento de sus compromisos	8%	4	0.32		
			Constante en sus ideales	8%	4	0.32		
	APRENDIZAJE		Atiende el consejo de los expertos en su especialidad	10%	4	0.4		
			Se interesa por aprender nuevos contenidos, tendencias y enfoques en el área de su especialidad	10%	4	0.4		
						100%		

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Competencias que posee el nivel de dirección	%	Descripción	% interno	Calificación	Puntaje	Calificación por competencias	Puntaje ponderado
Competencias Genéricas - de Gestión	VISIÓN	25%	Analiza las situaciones desde diferentes puntos de vista	15%	4	0.6	3.45	0.86
			Toma decisiones basadas en una meta	15%	4	0.6		
	INFLUENCIA		Influye en la toma de decisiones de otros o del equipo	15%	4	0.6		
			Compromete a los miembros del equipo a realizar una tarea	15%	3	0.45		
	RESOLUCIÓN		Asume la iniciativa de los retos que se le presentan	20%	3	0.6		
			Evalúa opciones de contingencia	20%	3	0.6		
						100%		

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

- **Guía para utilizar el reporte de resultados**

Para una mejor interpretación se detalla lo que significa cada columna a continuación:

Formato 16

Guía para utilizar el reporte de resultados

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

Columna 1: Especifica quienes son los evaluadores, y el porcentaje que aplica a cada uno, el jefe inmediato tiene un porcentaje asignado del 80% y la autoevaluación del colaborador 20%.

Evaluador	Porcentaje
Jefe inmediato	80%
Colaborador	<u>20%</u>
Total	100%

Columna 2: competencias técnicas, las que son específicas del nivel ocupacional, la calificación requerida para esta competencia es de 2.00;

Columna 3: competencias genéricas organizacionales, las que aplican para todos los niveles, la calificación requerida para esta competencia es de 1.00

Columna 4: competencias genéricas de gestión, las que aplica únicamente a los niveles medio y ejecutivos, la calificación requerida para esa competencia es de 1.00

Columna 5: sumatoria de la calificación de las competencias, (sumatoria de las columnas 2, 3 y 4) significa que se sumarán las calificaciones que se obtuvieron de parte de cada evaluador, la calificación requerida para esta columna es de 4.00 para nivel medio y de 3 para nivel operativo.

Columna 6: calificación final, se multiplica la columna 5 (sumatoria de la calificación de las competencias) por el porcentaje de la columna 1 (% del evaluador y % de la autoevaluación respectivamente). Se procede a hacer la sumatoria de ambas cantidades para obtener el rango de posibilidad y determinar la categoría correspondiente.

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

- **Reporte de resultados**

Que contiene datos del colaborador, calificación de los evaluadores, la calificación que obtuvo el colaborador, los rangos de calificación, observaciones y las firmas del encargado de recursos humanos, jefe inmediato y del colaborador:

Formato 17

Reporte de resultados de evaluación

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

Fecha: <u>16/02/2020</u>		Nombre: <u>Alex Turcios</u>						
Departamento: <u>Operaciones</u>		Jefe Inmediato: <u>Raul López</u>						
Puesto: <u>Técnico en construcción</u>		Nivel ocupacional: <u>2</u>						
1	2	3	4	5	6			
Evaluador	Competencias Técnicas	Competencias genéricas organizacionales	Competencias genéricas de gestión	Sumatoria de la calificación de las competencias	Calificación final			
Jefe inmediato 80%								
Autoevaluación 20%								
Total								
CATEGORÍA OBTENIDA:								
Categoría	Posibilidad		Políticas					
FIRMAS: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">RECURSOS HUMANOS</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">JEFE INMEDIATO</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">COLABORADOR</td> </tr> </table>						RECURSOS HUMANOS	JEFE INMEDIATO	COLABORADOR
RECURSOS HUMANOS	JEFE INMEDIATO	COLABORADOR						

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

3.5.1.4 Fase de desarrollo

En esta fase se explica la calificación obtenida por el colaborador, por lo que se presenta la capacitación para jefes inmediatos, sobre cómo se llevará a cabo la retroalimentación sobre el proceso de evaluación de desempeño por competencias laborales, se realizarán las entrevistas de resultados individualmente, para lo cual se elabora una guía para el evaluador, se brindan instrucciones para archivar los resultados y brindar el seguimiento al plan de mejora, así como los formatos respectivos y por último el plan de acción y costos de esta fase.

a) Capacitación para jefes y supervisores sobre retroalimentación

Se dan los conocimientos necesarios a jefes y supervisores sobre cómo se lleva a cabo la entrevista de retroalimentación, para asegurar su correcta ejecución, se efectuará después de realizar las evaluaciones del desempeño. Asimismo, es importante que conozcan las metas que se esperan al retroalimentar al colaborador.

Se invitará a los jefes inmediatos, incluye los siguientes puestos: Gerente General, Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Operaciones, Encargado de RRHH, Encargado de Contabilidad, Supervisores de Construcción y Remodelación, Encargado de Ventas. La duración de la capacitación es de 4 horas y se realizará una dinámica rompe hielo, al finalizar se compartirá un refrigerio para los participantes:

- **Contenido de la capacitación sobre retroalimentación**

- ✓ Orientar al desarrollo y no al castigo
- ✓ Entrega de resultados en momentos oportunos
- ✓ Enfoque en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador
- ✓ Metas de la retroalimentación del colaborador
- ✓ ¿Cómo realizar la entrevista de retroalimentación? explicar la guía de entrevista, y técnicas para establecer confianza
- ✓ Dramatización de entrevista correcta e incorrecta

- **Metas de la retroalimentación del colaborador**

- ✓ Comunicar efectivamente en un 100% a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo su desempeño. El tiempo se establece de 35 minutos que dura la entrevista.
- ✓ Fomentar las fortalezas del colaborador y establecer las pautas para minimizar errores en un 80% con relación a sus atribuciones. Se lleva a cabo durante la retroalimentación 30 minutos.
- ✓ Motivar al colaborador a la superación para mejorar su rendimiento en un 50%. Durante la entrevista de retroalimentación 5 minutos.

b) Retroalimentación

Se realizarán las entrevistas de resultados de acuerdo con lo aprendido en la capacitación; a continuación, se detalla la guía para retroalimentar al colaborador:

Formato 18

Guía para retroalimentar al colaborador

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

- **Preparación antes de la reunión:** agendar la reunión con cada colaborador, revisar los elementos de la evaluación, comprender las calificaciones de sus subalternos, tener a la mano los registros que apoyen el motivo de las calificaciones obtenidas, tener claros los planes de mejora.
- **Ambiente:** elegir un lugar tranquilo, sin interrupciones, ejemplo una sala de reuniones u oficina privada.
- **Durante la reunión de retroalimentación:** generar un clima agradable y de confianza, puede hablar de algo casual antes de iniciar, comentar la estructura de la reunión: revisión de la evaluación general, explicar la puntuación obtenida, razones de esta evaluación, ver su parecer ante la evaluación, esclarecer consecuencias negativas o positivas, hacerle ver lo que puede pasar si continúa desempeñándose como lo hace hasta el momento, ver las acciones de mejora, reforzar las competencias, técnicas y genéricas, preguntarle si comprendió las razones de las distintas calificaciones.
- **Finalización:** recordarle los pasos a seguir de acuerdo con su calificación, preguntarle si tiene algún comentario, firmar la evaluación.

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

c) Formato para plan de mejora

Contiene las acciones a implementar de acuerdo con los resultados obtenidos por el colaborador, según las competencias técnicas y genéricas evaluadas, luego de la interpretación y análisis de los resultados y para contribuir al desarrollo del colaborador, el jefe inmediato y subalterno establecerán en conjunto compromisos de mejora que se consideren necesarios para elevar su rendimiento.

El formato para el plan de mejora sirve de guía al jefe inmediato para anotar en el área de mejora los compromisos acordados, la justificación, la acción que se tomará y el responsable de dar el seguimiento:

Formato 19

Plan de mejora para el colaborador

Empresa de construcción y remodelación

Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

Fecha	4/1/2020		
Nombre	José López		
Puesto	Técnico en construcción		
Departamento	Administración		
Nivel ocupacional	2		
Jefe inmediato	David Martínez		
Instrucciones: de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño por competencias laborales, jefe inmediato y colaborador, establecen compromisos necesarios para elevar el rendimiento laboral.			
Área de mejora	Justificación	Acción	Responsable
Conocimiento de instalación de tablayeso	Deficiencia en el resultado de la evaluación con relación a la instalación de tablayeso	Capacitación en Intecap	Jefe de Operaciones
FIRMAS:			
	RECURSOS HUMANOS	JEFE INMEDIATO	COLABORADOR

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

d) Entrevista de resultados

Las jefaturas entregarán el reporte de resultados de la evaluación a cada colaborador de forma individual, este paso es importante, es el punto en que se resume el proceso y puede motivar al colaborador a seguir mejorando. El objetivo es elevar el nivel del rendimiento laboral; jefe inmediato y subalterno establecerán en conjunto compromisos de mejora y firmarán ambos formatos.

• Recomendaciones para el evaluador durante la entrevista de resultados

- ✓ Para generar un ambiente relajado para ambos hacer un saludo cordial
- ✓ No involucrar sentimientos
- ✓ Minimizar las críticas, enfocarse en solución de problemas, identificar los aspectos positivos como primer punto e indicar claramente los aspectos negativos
- ✓ Preguntar sobre los intereses de crecimiento del colaborador
- ✓ Terminar la entrevista cordialmente y que le genere al colaborador una sensación de satisfacción por haberse comunicado con su jefe.

e) Proceso de impugnación

Habrán posibilidad de solicitar revisión de resultados de parte de los colaboradores, para lo cual el Gerente Administrativo y la encargada de Recursos Humanos, llevarán el caso de aquellos colaboradores que se encuentren insatisfechos con su evaluación, realizarán revisión de su calificación, el colaborador enviará por escrito su solicitud 15 días después de recibir su calificación, si muestra inconformidad con la misma y que demuestre con evidencias por qué está en desacuerdo; si las pruebas no reúnen lo necesario se descarta el proceso, de lo contrario si son válidas, el jefe inmediato justificará por qué le dio esa calificación y se llevará a cabo una nueva evaluación del colaborador.

f) Archivo de los resultados

Luego de recolectar toda la información de parte de las jefaturas, se archivarán los formatos sobre el desempeño de los colaboradores en el Departamento de Recursos Humanos, quienes cuentan con una base de datos por cada uno de ellos; así también el reporte de resultados de la evaluación del desempeño por competencias laborales firmado por los involucrados y el compromiso del plan de mejora en los expedientes de los colaboradores.

g) Auditoria al proceso de evaluación del desempeño

El seguimiento es parte fundamental del éxito de la evaluación del desempeño por competencias laborales, algunas políticas serán implementadas en cuanto termine el período de evaluación, recibirán capacitaciones, otros recibirán reconocimientos y bonos.

Es importante la coordinación con los distintos responsables de cada área para que sean aplicadas las consecuencias que corresponden, con la auditoria del proceso se realizarán las siguientes acciones: seguimiento a los compromisos de los colaboradores y seguimiento al cumplimiento de políticas y planes de mejora.

- **Seguimiento a los compromisos de los colaboradores**

La Gerencia de Administración junto con la encargada de Recursos humanos darán seguimiento a los compromisos acordados entre el jefe inmediato y el colaborador, se sugiere que después de 3 meses de finalizado el proceso se dé seguimiento con relación al cumplimiento de los compromisos del plan de mejora:

Formato 20

**Seguimiento de compromisos de los colaboradores
Empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala**

Fecha	9/2/2020		
Nombre	Julio Pérez		
Puesto	Técnico en Construcción		
Departamento	Operaciones		
Nivel ocupacional	2		
Jefe inmediato	Raúl López		
Área de mejora			
Conocimiento de obra civil			
Acciones de mejora adquiridas por el encargado	Brindar capacitación	Acciones de mejora adquiridas por el colaborador	Cumplir con los horarios establecidos para recibir la capacitación
Se cumple	si	Se cumple	si
Fecha de revisión		9/5/2020	
FIRMA DEL COLABORADOR			
FIRMAS:			
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	JEFE INMEDIATO	COLABORADOR	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

- **Seguimiento al cumplimiento de los planes de mejora**

El Departamento de Recursos Humanos se encargará de brindar los datos de las evaluaciones de los colaboradores a la Gerencia Administrativa, quien con el objetivo de mejorar el rendimiento de los colaboradores velará por el cumplimiento de las siguientes acciones:

- ✓ Según el reporte de resultados, luego de aprobar las políticas acordes a las necesidades que presente cada uno de los colaboradores y la categoría que les corresponde (deficiente, debe mejorar, bueno y excelente), velar por que se cumpla lo acordado.
- ✓ De acuerdo con las competencias de cada colaborador, tendrá la responsabilidad de aprobar los planes de mejora y luego de 3 meses brindar el seguimiento correspondiente.
- ✓ Al final del proceso presentará los resultados a la Gerencia General, con la finalidad de comprobar la efectividad del procedimiento.

3.6 Presupuesto para implementar la propuesta

De acuerdo con cada fase del proceso de evaluación del desempeño a continuación se presentan los costos totales para su implementación:

Cuadro 2
Presupuesto para implementar la propuesta
Empresa de construcción y remodelación
Ubicada en el municipio de Villa Canales, Guatemala

FASE	DETALLE	COSTO EN QUETZALES
1. Planeación	Dar a conocer el proceso	750.00
	Impresiones	20.00
2. Implementación	Papelería y útiles	6.00
	Impresiones	60.00
	Refrigerio	135.00
3. Aplicación	Papelería y útiles	300.00
	Impresiones	40.00
4. Desarrollo	Papelería y útiles	600.00
	Impresiones	20.00
	Refrigerio	150.00
Sub- total		2,081.00
(+) 10% de imprevistos		208.10
Total		Q 2,289.10

Fuente: elaboración propia. Febrero 2021.

El financiamiento de la implementación del proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales será propio de la empresa objeto de investigación, con lo que obtendrá un personal calificado, la empresa medirá los conocimientos, habilidades y actitudes de sus colaboradores, lo que ayudará a lograr los objetivos de la organización.

a) Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

No se tuvo acceso a la información financiera por lo cual se establecen los beneficios cualitativos al implementar la propuesta:

- **Fase de Planeación**
 - ✓ Aumento de la productividad
 - ✓ Aumento de utilidades
 - ✓ Participación de los colaboradores

- **Fase de implementación**
 - ✓ Conocer las competencias que poseen los colaboradores
 - ✓ La capacitación es una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos

- **Fase de Aplicación**
 - ✓ Cumplir con las competencias requeridas para el puesto de trabajo

- ✓ Facilitar y mejorar el trabajo de las personas
- ✓ Interacción entre jefe y colaborador para mejorar el desempeño

- **Fase de desarrollo**
 - ✓ Poner en práctica consecuencias de acuerdo con la calificación obtenida
 - ✓ Mejorar la comunicación a través de las entrevistas de retroalimentación
 - ✓ Comunicar los logros alcanzados y motivar a los colaboradores a mejorar su desempeño

CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de la situación de la empresa, se concluye lo siguiente:

- 1.** Según el análisis la empresa objeto de investigación, carece de una metodología sobre evaluación del desempeño, lo cual provoca que los colaboradores no mantengan un óptimo nivel de desempeño que les permita realizar y cumplir sus tareas y alcanzar los objetivos esperados en el tiempo adecuado.
- 2.** Se obtuvo información de suma importancia, que sirvió de base para determinar que los jefes no conocen el rendimiento de los colaboradores y a su vez desconocen sus competencias, con respecto a conocimientos, habilidades y actitudes, lo que dificulta alcanzar los objetivos organizacionales.
- 3.** El análisis expuesto indica la ausencia de retroalimentación al colaborador, sobre su desempeño, lo que provoca desconocimiento del potencial humano con respecto a sus habilidades y destrezas; asimismo, induce a cometer errores, debido a que las metas asignadas a los puestos de trabajo no se cumplen.
- 4.** Se identifica que la empresa no cuenta con un descriptor de puestos por competencias laborales, lo que no da claridad al colaborador sobre cómo realizar sus tareas de forma eficiente y eficaz, pese a su esfuerzo, lo que crea bajo rendimiento laboral y afecta sus relaciones.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- 1.** Implementar el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales, para los colaboradores de la empresa de construcción y remodelación, coordinar el plan de mejora, y darle seguimiento para el buen desempeño de las atribuciones y alcanzar los objetivos de la organización.
- 2.** Efectuar la evaluación del desempeño 90 grados, por competencias laborales, donde el colaborador es evaluado únicamente por su superior, y que la evaluación esté basada en las competencias específicas y genéricas de los colaboradores, para alcanzar los objetivos personales y organizacionales.
- 3.** Llevar a cabo entrevistas de retroalimentación del rendimiento del colaborador, para desarrollar las competencias y evitar que se comentan errores en el desempeño de las atribuciones asignadas a su puesto de trabajo.
- 4.** Realizar descriptores de puestos por competencias laborales, donde se determinen las competencias técnicas y específicas de los puestos, para conocer las habilidades y destrezas de sus colaboradores y evitar errores en la realización de sus tareas.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- Boquera Pérez, Pascual (2015). *Gestión de empresas de la construcción, una pincelada*. Valencia España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Boquera Pérez, Pascual (2015). *Planificación y control de Empresas Constructoras*. Valencia España: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Castro, J. M. (2017). *Tesis "Nivel de Competencias en los Trabajadores de Nivel Operativo de una Empresa de Repuestos para Motocicletas y Automóviles de la Ciudad de Guatemala"*. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Intecap. (2013). *Gestión del talento Humano por Competencias Laborales*. Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP.
- Koontz y Weihrich. (2013). *Elementos de Administración*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Munch, L. (2014). *Administración*. México, D.F.: Pearson Education.
- Navarro R., S. (2016). *Cómo Realizar una Evaluación del Desempeño*. Chile.
- Werther y Davis. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V.

E-GRAFÍA

Modalidad de Evaluación. *HRider, E.* (13 de enero de 2016). Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de <https://www.hrider.net/cms/blog/2655/1/-que-Picado-de-evaluacion-elegir-90-180-270-o-360-grados.html>.

Picado, C. D., *Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica CFIA.* (1 de febrero de 2020). Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://cfia.zendesk.com/hc/es/articles/115003404633--Qu%C3%A9-es-una-remodelaci%C3%B3n->