

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

SILVIA KARLITA MAYORGA CUEVAS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2023

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

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

POR

SILVIA KARLITA MAYORGA CUEVAS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL II:	MSc. Haydeé Grajeda Medrano
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
VOCAL V:	P.C. Henry Omar López Ramírez

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. TITULO 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:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 30 de enero de 2023

Licenciado:

Carlos Alberto Hernández Gálvez
Director Escuela de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Hernández:

De conformidad con el dictamen emitido por la Dirección de Escuela, de fecha cuatro de octubre de dos mil veintidós, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”** elaborado por la estudiante Silvia Karlita Mayorga Cuevas, el mismo cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "S-6"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 421-2023
Guatemala, 05 de junio 2023

Estudiante
SILVIA KARLITA MAYORGA CUEVAS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 10-2023, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de mayo 2023, que en su parte conducente dice:

CUARTO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES"

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de 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, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
SILVIA KARLITA MAYORGA CUEVAS	201014898-3	"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- | | |
|-------------------|---|
| A DIOS | Por darme salud y el intelecto en estos años para no rendirme a pesar de los altibajos de mi entorno. |
| A MI AMADO ESPOSO | Jorge Asturias, por ser quien me impulsó a seguir con mis estudios, porque a pesar de que hubo momentos de discusiones, ha sido el pilar a que este proyecto fuera posible. |
| A MIS HIJOS | Helen y Leonardo, quienes me han dado su paciencia, amor y así fortalecieron mi visión para convertirme en un ejemplo en su vida y sepan que todo lo que se propongan lo pueden lograr con esfuerzo y dedicación. |
| A MI MADRE | Quien con sus oraciones ha sido mi apoyo para llegar a ser la primera de la familia en ser universitaria, a mi papá quien desde la presencia del todo poderoso, sé que estará orgulloso de verme obtener este título. |
| A MI FAMILIA | Por su apoyo emocional y socialmente en el transcurso de los años, sin ellos no sería este logro posible. |
| A MIS AMIGAS | De toda la vida y las que dentro de la facultad se quedaron para compartir buenos momentos y sin duda ser un apoyo incondicional. |
| A LA GLORIOSA | Universidad de San Carlos de Guatemala, quien me permitió ser una estudiante y brindarme ese conocimiento intelectual en apoyo de cada uno de los licenciados que han dejado una huella en mí. |

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Tipos de empresas	1
1.2	Administración	4
1.2.1	Proceso administrativo	4
1.2.1.1	Planeación	5
1.2.1.2	Organización	8
1.2.1.3	Integración	11
1.2.1.4	Dirección	31
1.2.1.5	Control	32

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1	Metodología de la investigación	34
2.1.1	Método científico	34
2.1.1.1	Método deductivo	34
2.1.2	Técnicas de investigación	36
2.1.2.1	Censo	36
2.1.2.2	Entrevista	37
2.1.2.3	Observación directa	37
2.1.3	Instrumentos de investigación	37
2.1.3.1	Cuestionario	37

Contenido	Página
2.1.3.2 Guía de entrevista	37
2.1.3.3 Guía de observación	37
2.2 Unidad objeto de investigación	38
2.2.1 Antecedentes	38
2.3 Situación actual referente a los trabajadores	39
2.3.1 Puestos de trabajo	39
2.3.1.1 Tiempo de laborar en la empresa	40
2.3.1.2 Grado académico	41
2.3.2 Filosofía empresarial actual	43
2.3.2.1 Misión	43
2.3.2.2 Objetivos y metas organizacionales	46
2.3.3 Organigrama	48
2.4 Situación actual de la evaluación del desempeño	49
2.4.1 Evaluación del desempeño	49
2.4.1.1 Tipos de evaluación del desempeño laboral	49
2.4.2 Resultados para la empresa	51
2.4.2.1 Existencia de una metodología de evaluación del desempeño	51
2.4.2.2 Especialización y capacitación	52
2.4.2.3 Herramienta y equipo de seguridad ocupacional	54
2.4.2.4 Comunicación	55
2.4.2.5 Supervisión y retroalimentación	56
2.4.3 Resultados del empleado	58
2.4.3.1 Conocimiento de medición y rendimiento	58
2.4.3.2 Especialización y capacitación	59
2.4.3.3 Herramienta y equipo de seguridad ocupacional	60
2.4.3.4 Comunicación	62
2.4.3.5 Supervisión y retroalimentación	63

Contenido	Página
2.5 Análisis de resultados	64

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	66
3.2 Objetivo de la propuesta	67
3.3 Filosofía empresarial propuesta	67
3.3.1 Misión	67
3.3.1.1 Visión	68
3.3.1.2 Valores	68
3.3.2 Estructura organizacional propuesta	68
3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto	73
3.4.1 Fases para implementar la evaluación del desempeño	74
3.4.1.1 Fase 1: Planeación	78
3.4.1.2 Fase 2: Diseño	85
3.4.1.3 Fase 3: Implementación	92
3.4.1.4 Fase 4: Evaluación	103
3.4.1.5 Fase 5: Retroalimentación	104
3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	111
3.6 Presupuesto total para implementar la propuesta	112
3.7 Plan de acción para implementar la propuesta	113
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	117
REFERENCIAS	118
ANEXOS	119

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Clasificación de las empresas	2
2	Procesos y subproceso de recursos humanos	13
3	Métodos tradicionales de evaluación	22
4	Métodos de escalas gráficas	23
5	Tipos de evaluación de desempeño laboral	26
6	Evaluación de 90 grados	50

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Fases y etapas del proceso administrativo	4
2	Matriz de un plan de acción	7
3	Tipo de estándares	32
4	Factores de evaluación	35
5	Parámetros	36
6	Informe de censo	36
7	Puestos de trabajo	39
8	Simbología de flujograma	79
9	Escala del formato de evaluación	87
10	Cronograma para realizar la evaluación	98
11	Rango de calificación en la evaluación	100
12	Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	111

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Tiempo de laborar en la empresa	41
2	Grado académico	42
3	Conocimiento de la misión y visión	44
4	Conocimiento de los valores	45
5	Conocimiento de los objetivos y metas	47
6	Estructura de un organigrama	48
7	Existencia de una metodología de evaluación del desempeño	51
8	Especialización y capacitación	53
9	Comunicación	55
10	Supervisión y retroalimentación	57
11	Conocimiento de medición y rendimiento	58
12	Especialización y capacitación	59
13	Herramienta y equipo de seguridad ocupacional	61
14	Comunicación	62
15	Supervisión y retroalimentación	63
16	Organigrama general propuesto	69
17	Organigrama nominal propuesto	70
18	Fases para implementar la evaluación del desempeño	74

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Resumen de resultados	64
2	Presupuesto total para implementar la propuesta	112
3	Plan de acción para implementar la propuesta	114

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Pasos para realizar la evaluación de desempeño	79
2	Factores de evaluación	86
3	Evaluación del desempeño laboral jefe-obrero	88
4	Autoevaluación	90
5	Campaña de sensibilización, anuncio	92
6	Campaña de sensibilización, anuncio 2	94
7	Parte 1: trifoliar referente a la evaluación del desempeño (anverso)	95
8	Parte 2: trifoliar referente a la evaluación del desempeño (reverso)	96
9	Guía para aplicación de la evaluación del desempeño	98
10	Integración de resultados	101
11	Lista de verificación en la evaluación	104
12	Descripción de puesto	105
13	Ejemplo de metas para el albañil	108
14	Constancia de retroalimentación	109

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Cuestionario 1 (Autoevaluación)	120
2	Manual de organización	124

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis aborda el tema “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”, el propósito es brindar a la empresa objeto de investigación un mejor rendimiento y desempeño del personal.

Para la elaboración de este documento en el capítulo I se presenta el marco teórico, el cual incluye la definición de empresa y sus clasificaciones, se extiende en los conceptos del área de administración y las fases de planeación, organización, integración, dirección y control, además de abordar los métodos de evaluación y los beneficios al implementarla.

En el capítulo II se encuentra la forma de llevar a cabo la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos aplicados; seguidamente de los antecedentes de la empresa, la filosofía empresarial y la estructura; así mismo, se determina la situación actual de la constructora referente a la evaluación del desempeño y por último se encuentra el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

En el capítulo III en el cual se describe la propuesta de solución para la empresa de construcción, que contiene: la justificación, el objetivo y el alcance de implementar un sistema de evaluación del desempeño, se detallan las fases para llevarse a cabo, incluye el beneficio de la implementación de la evaluación, el presupuesto, el plan de acción, las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas que respaldan este documento y posteriormente el anexo correspondiente.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el capítulo se aborda la teoría que sirve de fundamento para realizar la investigación. A continuación, se definen los temas y subtemas relacionados con la empresa, la clasificación y el tipo de servicio; así mismo se encuentra la administración y las cinco fases, así como la evaluación del desempeño, los métodos de evaluación y los beneficios que tiene al aplicarse para el gerente, el personal y la empresa:

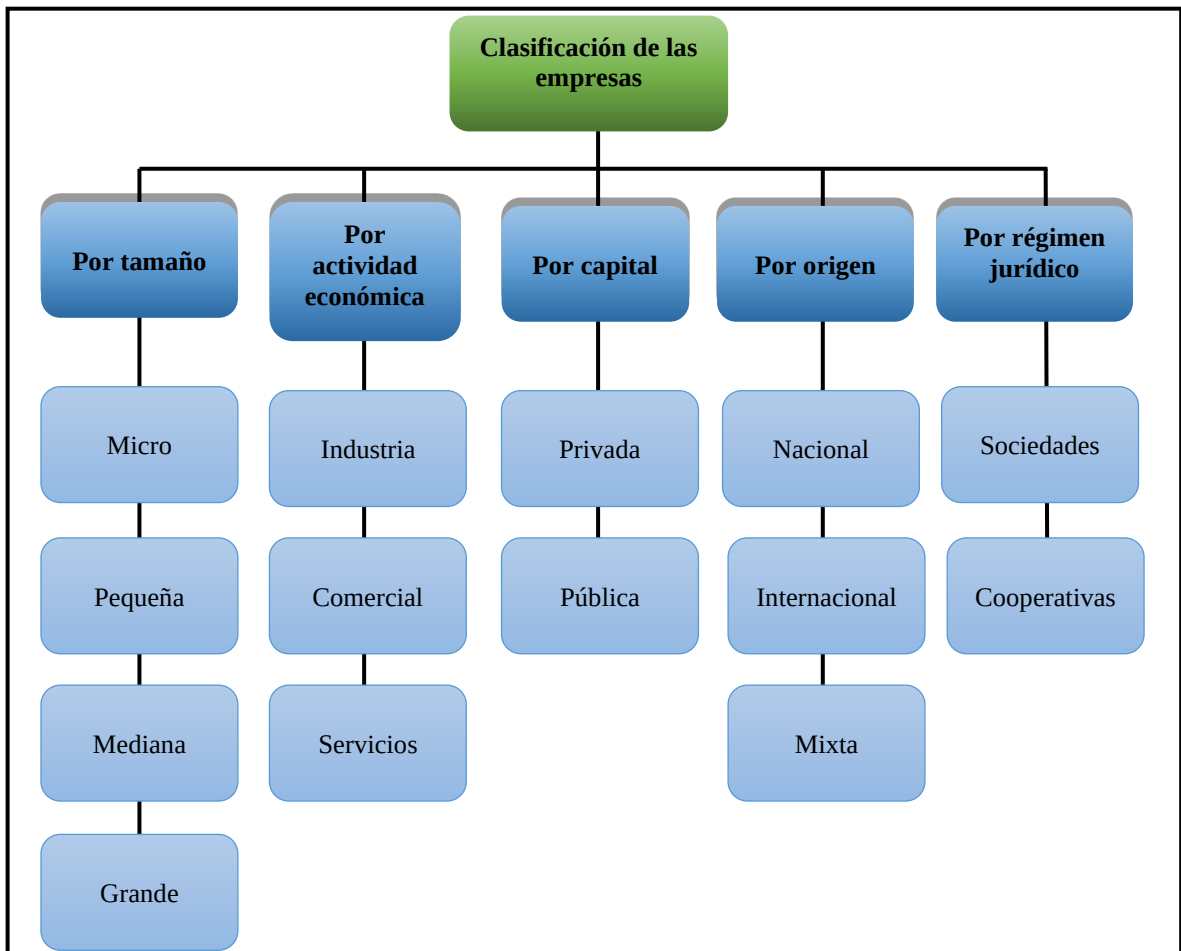
1.1 Empresa

Para Münch (2010) “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). Los avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de gran variedad de empresas, con el objetivo de ser más competitivas en el mercado y maximizar sus utilidades.

1.1.1 Tipos de empresas

Es importante conocer los diferentes tipos de empresas que existen, estas se clasifican como se muestra a continuación:

Figura 1
Clasificación de las empresas



Fuente: elaboración propia con base en Münch, Lourdes. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. ed. Pág. 189.

Para efectos de esta investigación se define de la siguiente manera la unidad de análisis: por tamaño pequeña empresa; actividad económica servicios; por capital privada; de origen nacional y por régimen sociedad, los cuales se definen a continuación:

a. Pequeña empresa

Según el sector MIPYME son las que tienen de 11 a 80 trabajadores con ventas anuales de entre 190 a 3,700 salarios mínimos, equivalentes a Q.571,542.67 y Q.11,071,769 respectivamente. En la clasificación anterior de MIPYMES solo

refería el número de empleados, en la nueva definición agregó el parámetro de ventas anuales, ya que el número de empleos no es insuficiente para determinar el nivel de desarrollo de una empresa.

b. Servicios

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción (Lovelock, Reynoso, D'adrea, Huete y Wirtz, 2018, p. 3). La empresa constructora brinda a los clientes servicios de mantenimiento y reparación, además efectúa actividades puntuales las cuales tienen una fecha de inicio y fin, son acciones concretas y determinadas.

c. Privada

Una empresa privada es un tipo de empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios, y constituyen el sector privado de la economía.

d. Nacional

Son un tipo de empresa cuyo campo de actuación viene representado por la totalidad del territorio nacional, aunque tengan su sede en una localidad concreta.

e. Sociedad

Lo primero que debe saber es que las sociedades empresariales constituyen una persona jurídica, la cual tiene derechos y responsabilidades. Asimismo, puede ser representada judicial y extrajudicialmente.

1.2 Administración

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) “Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4). Para utilizar de una forma eficiente los recursos humanos, técnicos y financieros encaminados al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, el administrador posee la capacidad de toma de decisiones para guiar de forma efectiva a la empresa, esto con el fin de generar valor económico y social a través de la innovación y la competitividad.

1.2.1 Proceso administrativo

Es el conjunto de funciones administrativas dentro de una organización que busca aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz. Koontz et al. (2012) indican que “se compone de cinco etapas elementales: planeación, organización, integración, dirección y control” (p.4). A través de ellas, los miembros de una empresa buscan alcanzar los objetivos propuestos. A continuación, se presenta de forma gráfica:

Tabla 1
Fases y etapas del proceso administrativo

Fase	Etapas
Mecánica	Planeación
	Organización
Dinámica	Integración
	Dirección
	Control

Fuente: elaboración propia con base en Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. ed. Pág. 27.

La fase mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que se realiza, forja los principios para que la organización marche adecuadamente, facilitando el logro de sus objetivos mediante el uso eficiente de

los recursos de los que dispone. En la fase dinámica se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de la estructuración.

Por lo que la aplicación de este proceso administrativo permite aprovechar los recursos humanos, físicos y financieros que posee una empresa y controlarlos de manera eficiente. Para efectos de investigación se hace referencia en las siguientes etapas:

1.2.1.1 Planeación

Es la primera etapa que aplica el personal administrativo de una empresa. Aquí es donde son establecidos los objetivos. Koontz, et al. (2012) indican que “para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlo” (p.108). Por lo que la relación entre el personal operativo y el administrativo se complementa para el correcto funcionamiento de la empresa.

Para diseñar la planeación se requiere de técnicas y herramientas para estudiar situaciones, organizar ideas, desarrollar actividades, anticipar el futuro, minimizar riesgos, optimizar recursos y para una mejor toma de decisiones.

I. Elementos de la planeación

Para lograr las mejores condiciones en una empresa y cumplir su finalidad los elementos de planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, para efectos de investigación se definen los siguientes:

a. Misión

Representa la razón de ser de una organización, donde la prioridad es establecer el motivo por el cual fue creada. Chiavenato (2011) indica que “la misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización” (p.18). Al momento de estructurarla y definirla, da respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Con qué lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quién lo hacemos?

b. Visión

Chiavenato (2011) la define como “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio” (p.18). Establece una identidad común en torno a los objetivos de la organización, con el fin de orientar el comportamiento de sus miembros hacia el futuro.

c. Valores

Según Chiavenato (2009) indica que “un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (p.66).

Al transmitir los valores a los colaboradores, el funcionamiento de la empresa se torna eficaz, con motivación y el sentir de pertenencia al grupo por lo cual muestra una imagen corporativa amigable.

d. Objetivos

Estos son la guía que delimitará el camino a seguir para obtener los fines propuestos. Para Koontz, et al. (2012) “establecer los objetivos especifican los

resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse” (p.114). Las organizaciones toman caminos para adaptar con facilidad sus estructuras, productos y servicios, a medida que se logran los objetivos con menor costo y esfuerzo.

II. Instrumentos administrativos de planeación

Hay diversidad de planes entre ellos están: plan de trabajo, plan de investigación, plan de acción y plan operativo, para efectos de la investigación se analiza el plan de acción:

a. Plan de acción

Es un documento que reúne la información necesaria para llevar a cabo un proyecto. Para Render y Heizer (2014) “las compañías que tienen muchos proyectos grandes, como las empresas constructoras, es una manera efectiva de asignar las personas y los recursos necesarios. El trabajo puede definirse como una meta y una fecha límite de entregas específicas” (p. 60).

A continuación, se muestra el diseño de la matriz de un plan de acción:

Tabla 2
Matriz de un plan de acción

Nombre del plan:						
Objetivo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto

Fuente: elaboración propia con base en Render, B. y Heizer, J. (2014). Principios de administración de operaciones. 9ª. ed. Pág. 60.

1.2.1.2 Organización

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo (Koontz et al, 2012, p.200).

Mejora las funciones de la empresa para que sean más sencillas de realizar y con ello obtener la satisfacción de los clientes al proporcionar los productos o servicios, al mismo tiempo que se logran los objetivos organizacionales.

I. Elementos de la organización

En la etapa de organización se establecen funciones, jerarquías y puestos, mismos que a continuación se describen:

a. Funciones

Koontz, et al. (2012) dicen que consiste en “Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas)” (p.218). Debido a ello, se realizan diferentes divisiones de trabajo, según las actividades afines que se lleven a cabo para crear algo útil y deseado, que ayuden al cumplimiento de los objetivos empresariales.

b. Jerarquías

Según Münch (2010) “La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión” (p. 62). Así se define el nivel de autoridad y responsabilidad de cada colaborador, con escala ordenada de mayor o menor importancia dentro de la misma.

c. Puestos

Para Chiavenato (2011) “Constituye una unidad de la organización, consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos” (p.172). Cada colaborador sabe cuáles son las actividades por realizar con claridad y en conjunto con otras personas para el cumplimiento de los objetivos.

II. Instrumentos de la organización

Son prácticas que ayudan a la adecuada realización de las actividades y al aprovechamiento de los recursos existentes, en la investigación se analiza la estructura organizacional, el organigrama y la descripción del puesto, los cuales se definen a continuación:

a. Estructura organizacional

Representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa, se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a término las tareas. Entre los modelos de estructura organizacional se define la siguiente:

1. Piramidal o vertical

La responsabilidad y autoridad recae sobre la máxima autoridad, y debajo de la cual aparecen las divisiones, con sus mandos medios, y más abajo los departamentos funcionales, con los empleados.

2. Funcional

Agrupar y ordenar a las personas que ocupan puestos similares dentro de la empresa. Se basa fundamentalmente en las tareas que tiene que desarrollar cada jefe y su grupo de trabajo. Los empleados dependen de un supervisor y cada equipo de trabajo se organiza en departamentos especializados.

3. Tramo de control estrecho

En este tipo de tramo existe un número mayor de jefaturas o encargados por cada grupo de trabajadores, lo que permite tener supervisión constante sobre sus actividades y tareas.

❖ Importancia de una estructura organizacional

La importancia de una estructura organizacional reside principalmente en los siguientes puntos:

1. Brinda un orden a la empresa y le permite seguir una determinada dirección
2. Permite diferenciar tareas por áreas o departamentos y asignar a los profesionales (directivos o gerentes) que serán responsables de cada segmento
3. Permite que los trabajadores sepan dónde se ubica su área dentro de la empresa y quiénes son sus superiores
4. Es un vehículo para identificar si es necesario contratar más personal para alguna área o tarea en particular
5. Al delimitar responsabilidades, permite que un gerente sepa qué tareas corresponden a otro directivo y así no interferir con la labor de este último
6. Permite identificar las líneas de comunicación que deben establecerse entre los departamentos de la empresa

b. Organigrama

Cualquier estructura organizacional puede plasmarse de una forma gráfica. Según Koontz, et al. (2012), “indica como se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (p.259). Este está representado por cuadros, rectángulos y unido por líneas que a su vez representan la formalidad del mando. Está conformado por tres niveles, donde el primero es el estratégico, sigue el táctico y de último el operativo.

c. Flujogramas

Son figuras o gráficas que representan una secuencia de pasos lógicos por medio de símbolos para realizar una tarea. Es una herramienta que facilita entender cada una de las fases del proceso y su funcionamiento.

d. Descripción de puestos

Según Koontz, et al. (2012) “se establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone” (p.261). Aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

Esta práctica consiste en plasmar en hojas por escrito las atribuciones de cada puesto y el cual permite llevar un control en cuanto deberes y responsabilidades al momento de realizar una retroalimentación, determina los puntos fuertes y débiles de cada colaborador.

1.2.1.3 Integración

Koontz et al. (2012) define como “cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura organizacional” (p.284). Es claro que la integración está ligada con la organización, establece la estructura de cargos y funciones. Esta identifica las necesidades de fuerza de trabajo, reclutar, evaluar y compensar a los candidatos de forma que cumplan sus atribuciones con eficacia.

I. Administración de recursos humanos

Es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, de que la fuerza laboral esté conformada por personas capaces y de que éstas se asignen a los

puestos de trabajo adecuados y en los momentos apropiados. (Robbins y Coulter, 2014, p.387)

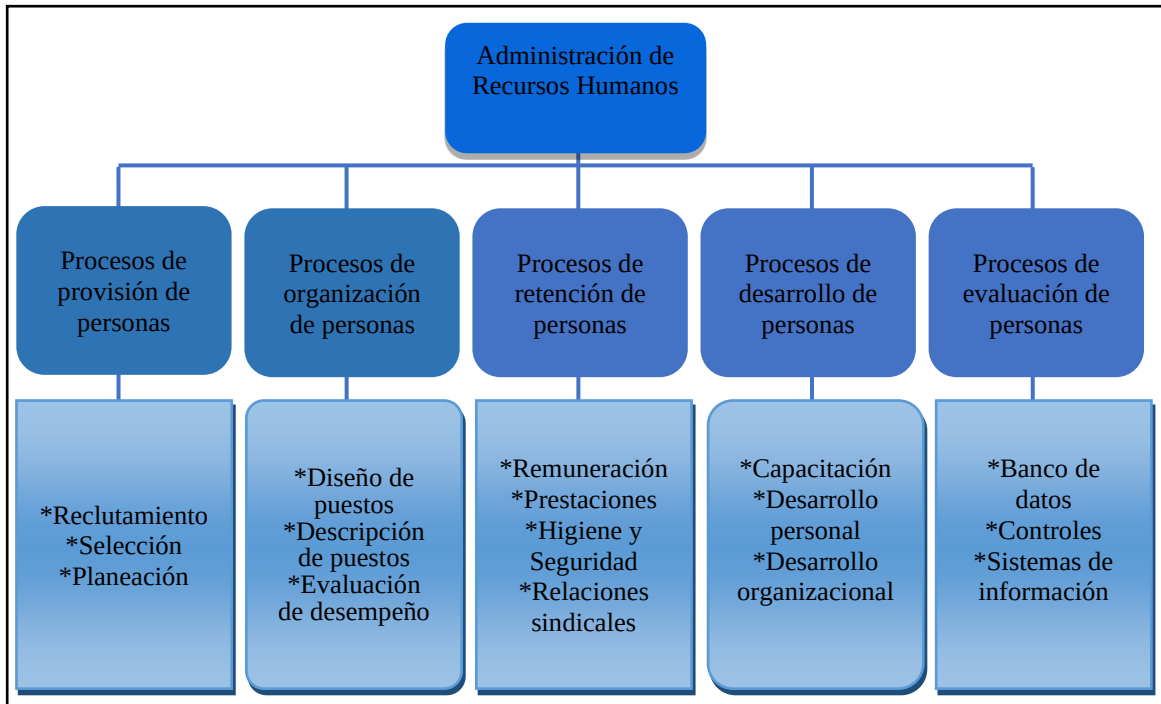
Por lo que la administración del talento humano se convierte en el área para contratar y mantener a los empleados según las necesidades de la empresa, considera las facultades y conocimientos de este, para que desarrolle las actividades con eficiencia.

Por el tamaño de la empresa no se requiere de un departamento de recursos humanos para la correcta funcionalidad, por lo que la responsabilidad de realizar estas tareas es a través de la gerencia.

a. Proceso de la gestión de recursos humanos

Según Chiavenato (2011) “la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional” (p.96). Los procesos del recurso humanos están estrechamente interrelacionados, por lo que un cambio efectuado genera influencia en los demás, realizando ajustes en todo el sistema. A continuación, se muestran los procesos y subprocesos del área de recursos humanos:

Figura 2
Procesos y subprocesos de recursos humanos



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª. ed. Pág.103.

Para efectos de investigación se hace énfasis en el proceso de organización de personas, específicamente en la evaluación de desempeño:

II. Evaluación de desempeño

Para Chiavenato (2011) “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p.202). Ese tipo de prácticas se realiza para estimar el valor, excelencia y cualidades de una persona; además de ser una técnica imprescindible para la administración.

a. Objetivos de la evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2011) “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p.206).

Por medio de la evaluación del desempeño se suministra a los colaboradores una retroalimentación adecuada acerca de su desempeño, sirve de base para un cambio de actitudes con el fin de lograr prácticas efectivas en el trabajo, proporciona información para los asensos, aumentos de sueldo, compensaciones, llamadas de atención y para cualquier toma de decisión respecto al personal.

b. Factores que afectan la evaluación del desempeño

Un empleado eficaz es una combinación de un conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo. Existen factores que afectan el desempeño, que los gerentes observan para mejorar, para obtener el máximo rendimiento, es necesario proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito.

Una evaluación enérgica del recurso humano es un proceso interactivo en el que el jefe da su opinión sobre el desempeño del colaborador tiene la oportunidad de señalar lo que ha aprendido durante el año. Los administradores crean un plan para el próximo año sobre cómo puede desarrollar y mejorar su rendimiento. Las evaluaciones integrales son importantes para el funcionamiento continuo.

c. Importancia de la evaluación del desempeño

La importancia de establecer un sistema de evaluación de desempeño radica en que se puede mejorar considerablemente la competitividad, establece relaciones de beneficio mutuo entre el colaborador y la empresa. El potencial de este sistema invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

La evaluación interna es el mejor modo de identificar las áreas de actividad en las que precisen perfeccionamiento de los colaboradores, para la elaboración de planes que mejoren el desarrollo de la persona.

d. Responsabilidad

Chiavenato (2011) indica que “en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral” (p.203). Por lo que no se necesita un departamento de gestión de talento humano, sino un gerente o encargado del área puede realizar este tipo de acciones para evaluar el rendimiento de sus colaboradores.

1. El gerente

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. (Chiavenato, 2011, p.203)

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evalúa el trabajo de los subordinados, por medio del esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor independencia y flexibilidad, con el propósito que cada gerente sea responsable de su personal.

e. Factores de la evaluación del desempeño

Existen varios factores para la evaluación del desempeño de los colaboradores, depende del método de evaluación que se emplee, estos se modifican y ajustan al mismo. Se muestran algunos de los factores más utilizados a continuación:

1. Identificación con la empresa

Es el sentido de pertenencia empresarial, se siente identificado con su filosofía y los valores de la empresa para la que trabaja y con el equipo que es parte. Este también refiere el nivel de compromiso y responsabilidad.

2. Condiciones personales

Son cualidades que engloban aspectos para ser un buen empleado, como se muestran a continuación:

❖ Asistencia y puntualidad

Este factor promueve la productividad empresarial, es un rasgo de profesionalismo y responsabilidad dentro de la empresa. Muestra respeto por los compañeros y refuerza las habilidades de gestión de tiempo.

❖ Conocimientos del puesto

Se obtienen de los perfiles del puesto, con descripciones concretas del trabajo a realizar, es necesario para adquirir el conocimiento técnico, funcional y las habilidades para que el colaborador realice el trabajo con excelencia.

❖ Iniciativa

Este es un factor personal e importante para la organización y permite que el colaborador brinde su aporte en ideas, proyectos o incluso soluciones. Se obtiene de la relación y confianza entre el colaborador y el jefe.

❖ **Esfuerzo**

Es la intensidad con la que se desarrollan las actividades físicas e intelectuales, está relacionado con la perseverancia y la disciplina.

❖ **Responsabilidad**

Se concreta al completar las tareas que le son asignadas y requeridas por su trabajo como cumplir con los turnos que le son requeridos para cumplir con los objetivos organizacionales.

❖ **Habilidades para trabajar solo o en equipo**

Es necesario que el personal pueda desempeñar sus tareas de forma individual como con el equipo de trabajo, donde es necesario mostrar empatía, comunicación y organización.

3. Características de trabajo

Es el conjunto entre los conocimientos y habilidades que posee una persona en conjunto con la productividad en el trabajo, con el equipo y herramientas necesarias para realizar sus tareas diarias.

❖ **Calidad de trabajo**

La calidad en el trabajo es un concepto subjetivo. Dentro de la calidad del trabajo se toma en cuenta los sub-factores de especialización, capacitación, herramientas, equipo de trabajo y equipo de seguridad ocupacional.

❖ **Cantidad de trabajo**

Analiza la cantidad de tareas y compromisos que la compañía exige a sus trabajadores. Se refiere al desgaste físico o mental al realizar su trabajo y poner en marcha sus habilidades para alcanzar los objetivos organizacionales.

❖ **Autonomía**

Es la libertad que tiene un empleado para realizar sus actividades y toma de decisiones en sus tareas, estas pueden ser de método de realización, ritmo de trabajo, entre otros. Esta forma le permite ser creativo y productivo.

❖ **Control de mando**

Este puede ser cedido o no a los trabajadores para hacerlos responsables de actividades a realizar en el momento de supervisar un trabajo.

4. Relaciones interpersonales

Son las relaciones reciprocas que se establecen entre dos o más personas, como se muestra a continuación:

❖ **Con los compañeros**

Estas se obtienen de la aceptación de ideas, respeto y responsabilidad del trabajo otorgado, se pueden fortalecer las relaciones con actividades que estimulen la comunicación y elevación de autoestima, las cuales son requeridas para obtener un clima organizacional positivo.

❖ **Con el supervisor**

El supervisor sabe manejar y administrar las tareas que están referidas a la mejora del desempeño y de la seguridad de los empleados que tiene a su cargo, el cual se da en un marco de respeto, aprecio, aceptación y confianza. La supervisión, comunicación y retroalimentación es importante en este factor.

❖ **Con el cliente**

Es la relación que tiene el gerente o jefe de proyectos para realizar los contratos de trabajo, quien a su vez supervisa los trabajos que se realizan

5. Políticas de personal

Es el conjunto de directrices que marcan las intenciones y orientación de una organización con respecto a la selección, promoción y formación personal. A continuación, se muestran algunas de ellas:

❖ Equidad de salario

Este promueve el bienestar de las familias, aumenta la competitividad de las empresas y fomenta el desarrollo personal, sin importar raza, orientación sexual, nacionalidad, religión o cualquier otra categoría.

❖ Ascensos

Es un proceso a través del cual un empleador mueve a un colaborador hacia la parte superior de la estructura jerárquica de una organización. Esto permite que avance en su carrera, otorgando mayor responsabilidad e incluso aumento de salario.

f. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Una programación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son: el gerente, la persona y la organización, como se describe a continuación:

1. Beneficios para el gerente

Para Chiavenato (2011) significa “evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño y comunicarse con sus colaboradores” (p.207). La evaluación de desempeño permite al gerente interactuar directo con el subordinado y detectar las necesidades de este, capacidades o designar cambios necesarios para mejorar en la realización de sus actividades diarias.

Los jefes pueden establecer estándares o métricas de expectativas de desempeño individual y colectivo que indiquen las deficiencias de los colaboradores.

2. Beneficios para la persona

Para Chiavenato (2011) es “conocer las expectativas del líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles” (p.208). Realizar una evaluación consciente de los puntos tenaces e inconsistentes para que las fallas encontradas sean corregidas por el personal superior, eso le da autonomía y confianza hacia la organización.

Este ayuda a que los colaboradores sientan identificación con la empresa; tiene claras las expectativas de su jefe y de su puesto de trabajo; contar con la autoevaluación da la oportunidad para su crecimiento y motivación con ofrecer un mejor esfuerzo a la organización.

3. Beneficios para la organización

Chiavenato (2011) indica “dinamizar la política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo” (p.207). La evaluación del desempeño es un sistema que permite medir de forma objetiva e integral la conducta profesional, las habilidades laborales, en cuanto la organización dinamiza el rendimiento y la productividad.

Este tipo de evaluaciones es una práctica utilizada con más frecuencia, más que para realizar una medición de resultados, es para observar como el personal buscará llegar a alcanzar los objetivos que la empresa les asigna y beneficia a toda la organización con trabajo en equipo.

➤ **Lineamientos básicos de la evaluación del desempeño**

El modelo de la evaluación del desempeño contiene:

- ❖ Tener como referente a la constructora y estar vinculado a su contexto
- ❖ Estar referido a las características del entorno y del grupo de colaboradores
- ❖ Ser pertinente, mejorar el desempeño del personal
- ❖ Enfatizar la formación vinculada a la evaluación ofreciéndola antes, durante y después del proceso de evaluación
- ❖ Facilitar el proceso de evaluación del desempeño.

➤ **Razones para evaluar el desempeño**

Dentro de las razones más importantes para evaluar el desempeño se encuentran las siguientes:

- ❖ La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración
- ❖ La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta
- ❖ La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño
- ❖ Permite que ambos, jefe-subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

I. Métodos de evaluación del desempeño laboral

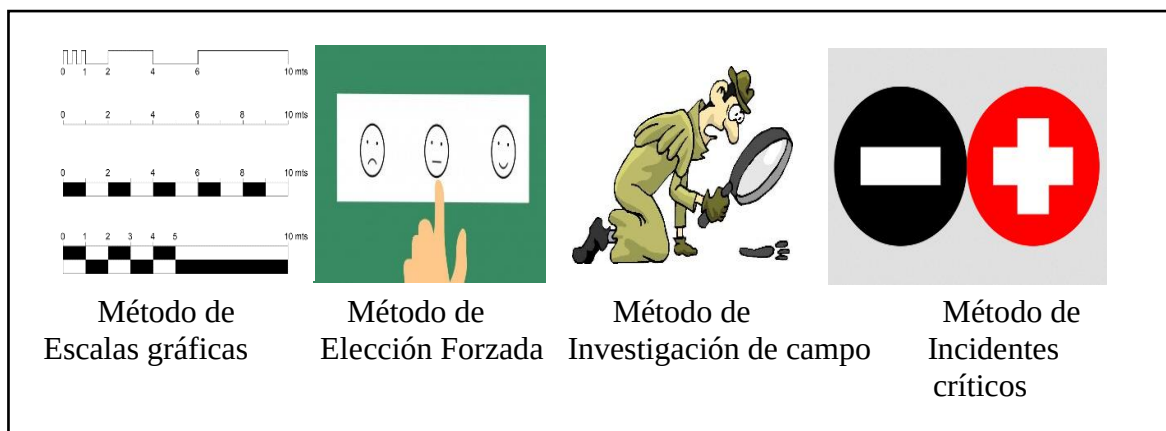
La evaluación de desempeño se realiza por medio de métodos tradicionales o modernos, los cuales se definen a continuación:

a. Métodos tradicionales de evaluación

Para Chiavenato (2011) “es un medio para obtener datos e información que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones” (p.207). Cada sistema se adecua a las características del personal implicado y producir resultados positivos, donde la comunicación que se opera es de sentido vertical y horizontal.

Los principales métodos de evaluación del desempeño se presentan a continuación, de forma gráfica:

Figura 3
Métodos tradicionales de evaluación



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª. ed. Pág. 207.

A continuación, se define cada uno de los métodos a aplicar:

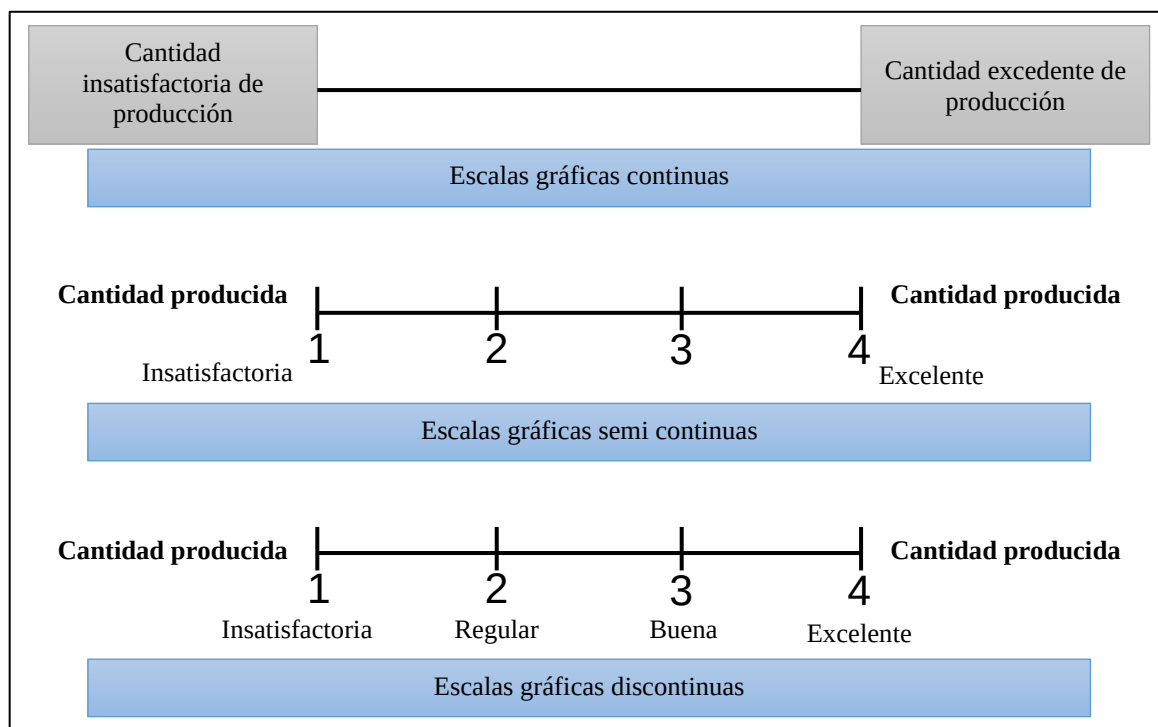
1. Método de escalas gráficas

Este es el método más común y sencillo, sin embargo, su aplicación requiere cuidado para neutralizar las distorsiones y resultados. Según Chiavenato (2011) “el método de escalas graficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados” (p. 207).

Se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas, estos factores se definen mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.

Hay tres variables de la medición en las escalas gráficas, como se muestra a continuación:

Figura 4
Métodos de escalas gráficas



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª. ed. Pág. 208.

Utilizar este método tiene las siguientes ventajas y desventajas:

➤ **Ventajas**

- ❖ Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
- ❖ Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
- ❖ Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- ❖ Facilidad en la comparación de los resultados de varios colaboradores

- ❖ Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

➤ **Desventajas**

- ❖ Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
- ❖ Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
- ❖ Rigidez en el proceso de evaluación

2. Método de investigación de campo

Chiavenato (2011) indica que “es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados” (p.212). La aplicación de este método es amplia, permite evaluar el desempeño y sus causas de una forma dinámica. El encargado de realizar este tipo de evaluación es el jefe, con el apoyo de un especialista externo.

b. Métodos modernos de evaluación

Los métodos tradicionales ya no son suficientes para las organizaciones por lo que llevo a estas a buscar nuevas soluciones creativas, por lo que a continuación, se definen los métodos modernos de evaluación a utilizar:

1. La entrevista de evaluación del desempeño laboral (Retroalimentación)

La entrevista de evaluación del desempeño con el empleado constituye el punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de realimentación y que reduce las discordancias entre superior y subordinado.

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. (Chiavenato, 2011, p.221)

La entrevista da la oportunidad de conocer lo que el jefe espera respecto a calidad y cantidad de trabajo del personal, destacar así los puntos fuertes y débiles de cada obrero y compararlos con los estándares esperados para que se desarrolle conforme al desempeño demandado.

➤ **Lineamientos para realizar una entrevista**

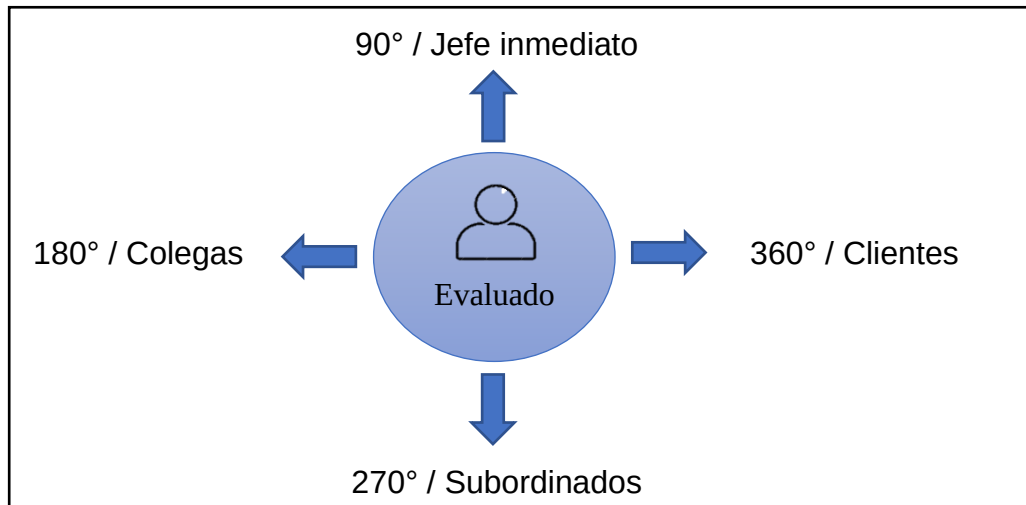
- ❖ Esta debe programarse al poco tiempo de haber finalizado las evaluaciones
- ❖ No tome la entrevista de forma personal
- ❖ Impulse al colaborador a desenvolverse
- ❖ Hablar sobre los objetivos laborales
- ❖ Llevar un control diario del desempeño de los colaboradores

Esta herramienta tiene como finalidad mejorar el funcionamiento y productividad de la empresa, no solo de informar las deficiencias de los colaboradores, por lo que aprovechar los datos recopilados durante el proceso ayudará a implementar acciones correctivas que contribuyan al crecimiento organizacional.

II. Tipos de evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño es un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de establecer en qué medida es productivo el trabajador y si podrá mejorar su rendimiento a futuro. Dentro de la evaluación de desempeño laboral se definen cuatro tipos, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5
Tipos de evaluación de desempeño laboral



Fuente: elaboración propia, marzo 2023

a. Evaluación de desempeño laboral de 180°

Tipo de evaluación que se da entre iguales. Cuando varios trabajadores comparten funciones o están en un mismo nivel, se mide el desempeño conjunto. El superior conoce a su empleado por cómo se comporta con él y cómo realiza sus tareas; sin embargo, en el día a día el trabajador se relaciona con el resto de la plantilla y su opinión aporta valor sobre lo que se realiza bien y en lo que se pueda mejorar.

b. Evaluación de desempeño laboral de 270°

Evaluación realizada por subordinados al jefe. La mayoría hace comentarios del jefe con compañeros, con amigos o solo pensamientos que se queda el trabajador, pero con comunicación sabría en qué puede mejorar y qué acciones sí están siendo bien recibidas por el empleado. Con un mecanismo formal se ofrece una visión y valoración constructiva y respetuosa que permitirá mejorar la relación entre ambos. (Bizneo, 2022, párr.16)

Es esencial que en este tipo de evaluación se realice de forma anónima, así se podrán expresar juicios respetuosos sin miedo a castigos.

c. Evaluación de desempeño laboral de 360°

Para Chiavenato (2011) son “aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente se utiliza para medir el desempeño, competencias y otras aplicaciones administrativas” (p.250). En una evaluación del desempeño profesional de 360 se obtiene una visión integral de todos aquellos que interactúan con un profesional. La aplicación de este tipo de evaluaciones se da para recompensar, desarrollar, retener y monitorear al personal en su conjunto.

Para fines de investigación se aplica la evaluación de 90 grados como se describe a continuación:

d. Evaluación de desempeño laboral de 90°

Consiste en que cada jefe evaluará a su subalterno inmediato y a su vez permite al colaborador realizar una autoevaluación. La evaluación del desempeño de 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los trabajadores.

1. Alcance de la evaluación

La evaluación del desempeño permitirá conocer tres componentes laborales del empleado:

- ❖ Desempeño de las funciones
- ❖ Desarrollo conductual
- ❖ Necesidades de capacitación o desarrollo continuo

La evaluación de habilidades y conducta se realizará diferenciadamente por niveles ocupacionales, según las siguientes categorías:

- ❖ Subgerencias y Unidades
- ❖ Jefaturas
- ❖ Administrativos
- ❖ Operativos o de servicio

La evaluación del desempeño permitirá informar al personal evaluado, sobre cómo está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, promueve la retroalimentación de su desempeño. Descubrir las carencias y necesidades de formación continua (capacitación) que el personal pueda presentar.

2. Factores de evaluación de desempeño

- ❖ **Para la evaluación funcional:** consiste en valorar el desempeño sobre las responsabilidades funcionales del cargo. Para ello se deberá tomar como base el descriptor de puestos para cada puesto tipo, y se deberá valorar cada una de las funciones establecidas.
- ❖ **Para la evaluación conductual y de habilidades:** se realizará con base a los factores de evaluación establecidos previamente.

3. Características de la evaluación de desempeño de 90 grados

Las herramientas de evaluación de desempeño y la evaluación de 90 grados, tienen como finalidad los puntos siguientes:

- ❖ Detectar el nivel de rendimiento individual y grupal de las personas que conforman los equipos de trabajo.
- ❖ Mejorar la comunicación entre los líderes de equipo y las personas que tiene a su cargo.

- ❖ Establecer lazos vinculares más saludables entre los compañeros y con los superiores jerárquicos.
- ❖ Optimizar el salario emocional del capital humano a través de la detección de sus principales necesidades.
- ❖ Fortalecer la cultura organizacional al demostrar interés en el bienestar de las personas que forman parte del talento humano.

4. Ventajas del modelo de evaluación de desempeño de 90 grados

- ❖ La precisión, debido a la proximidad entre el evaluador y el evaluado. Es el más capacitado para realizar la evaluación y seguimiento de los resultados de su equipo.
- ❖ El líder puede conocer los mejores indicadores de desempeño esperados en cada rol de su equipo. Así, a partir de la información recopilada, sabrá cómo actuar y qué hacer para que su equipo optimice sus competencias.
- ❖ Al analizar el desempeño laboral, la empresa puede detectar talentos en su equipo que solo necesitan una oportunidad para demostrar lo que pueden hacer.

La evaluación de 90 grados por lo general se realiza de forma anual y se basa en dos situaciones: primero, mide el desempeño ocurrido en el período anterior a la evaluación; luego, se basa en la proyección de los próximos 12 meses del desempeño del talento, a través de acciones de mejora. De esta manera, los jefes podrán identificar qué medidas funcionan y lo qué podrá mejorarse en la próxima evaluación.

5. Desventajas del modelo de evaluación de desempeño de 90 grados

- ❖ La cercanía puede ser considerada como punto negativo, ya que la relación entre el líder y la persona evaluada puede causar distorsiones en su percepción y juicio.
- ❖ La evaluación puede verse comprometida por el desgaste en las relaciones interpersonales o por conflictos previos entre el líder y sus equipos. Además, una amistad entre ellos puede interferir con la opinión del líder.

Este tipo de evaluación puede ser un gran aliado de la empresa en el proceso de evaluación del desempeño y junto al contacto diario de los jefes con su equipo proporciona información real para mejorar, de modo que los colaboradores estén cada día más integrados y sean más productivos.

6. Uso de formulario para hacer la evaluación de 90 grados

El uso de herramientas digitales agiliza los procesos de análisis de datos, ya que brinda más precisión y rapidez. Sin embargo, los avances tecnológicos no reemplazan las operaciones que puede llegar a realizar el talento en forma manual.

Así, al llevar a cabo una evaluación de 90 grados, puede maximizar las tendencias de evaluación de desempeño por medio de un software o un Google forms para:

- ❖ Realizar el método de la evaluación de 90 grados en forma automatizada.
- ❖ Recabar los datos automáticamente.
- ❖ Obtener los resultados y visualizarlos gráficamente sin intervención manual.

e. Autoevaluación

Es una modalidad que consiste en aplicar un instrumento de medición del desempeño, se caracteriza por depender de la percepción de cada persona. Sin

duda es de los tipos de evaluación de desempeño más resaltantes, pero depende de la honestidad y objetividad del participante.

1. Ventajas de la autoevaluación

- ❖ Incluye todos los beneficios de la autocrítica
- ❖ Permite a los empleados identificar debilidades, pero también trazar planes efectivos
- ❖ Crea conciencia y demuestra el compromiso presente en la organización de trabajo

2. Desventajas de la autoevaluación

- ❖ Depende en gran medida de la honestidad y de la objetividad
- ❖ Existe la posibilidad de que algún participante no sepa cómo identificar en sí los puntos a evaluar

Antes de aplicar las pruebas es necesario realizar ensayos con un grupo pequeño de personas, con el propósito de aceptar el buen funcionamiento de esta y así mismo efectuar una campaña de sensibilización donde se informe a los colaboradores de que se trata la implementación y que posterior a este proceso se realizará la evaluación.

1.2.1.4 Dirección

Para Koontz, et al. (2012) es “el proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p.386). Esta etapa se encuentra en la fase dinámica de la administración, en la cual se ejecuta lo planeado en conjunto con la supervisión constante de un líder, para cumplir con los objetivos establecidos previamente.

1.2.1.5 Control

Según Koontz, et al. (2012) “la función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzar se logren” (p.496). Es una etapa del proceso administrativo, con estándares que se diseñan para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, sino se cumplen entonces se procede a efectuar medidas de mejora.

Tabla 3
Tipos de estándares

Tipo	Descripción
Físicos	Son medidas no monetarias y comunes al nivel operativo. Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad, litros de combustible, unidades producidas, entre otros.
De costos	Asignan valores monetarios a los aspectos específicos de las operaciones, como: costos directos e indirectos de unidades producidas, costo de mano de obra por unidad (o por hora), material por unidad, maquinaria por hora, entre otros.
De capital	Se relaciona con el capital invertido en la empresa, como: la tasa de activos a cuenta corriente, deuda a valor neto, cuentas por cobrar o pagar, tamaño y rotación de inventarios.
De ingresos	Surgen de asignar valores monetarios a las ventas.
De programas	Como la asignación de instalación de un programa para el desarrollo de nuevos productos o para una mejora de calidad de la fuerza de ventas.

Intangibles	Son difíciles de establecer porque no se expresan en medidas físicas o monetarias.
De metas	Se establecen metas cualitativas o cuantitativas verificables en cada nivel de la administración.
Planes estratégicos como puntos para el control estratégico	Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos para modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación.

Fuente: elaboración propia, con base en Koontz, Weihrich y Cannice. Administración, una perspectiva global y empresarial, 14ª. ed. Pág. 498.

El tipo de estándar para la unidad de análisis es de carácter físico y por metas para medir la cantidad de avance alcanzado por los trabajadores y poder realizar una retroalimentación efectiva.

a. Etapas del control

- Establecimiento de estándares de desempeño
- Comparación del desempeño actual con los establecidos
- Evaluación o medición del desempeño actual
- Acción correctiva para superar posibles desvíos o anomalías

b. Niveles aceptables

Para que la evaluación del desempeño sea aceptable debe obtener un mayor a 75 puntos, de lo contrario se deben efectuar los refuerzos correspondientes en los factores deficientes del colaborador.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación, se describe la metodología de la investigación, los antecedentes y los resultados de la investigación de campo referente a la evaluación del desempeño de la unidad de análisis.

2.1 Metodología de la investigación

Se describen los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para realizar la investigación en la unidad de análisis, así mismo se describen los factores y parámetros utilizados para los resultados, como se muestran a continuación:

2.1.1 Método científico

En la investigación se aplica el método científico en sus tres fases:

- a. Indagadora.** Como fuente primaria se tomó el total de 59 colaboradores de la unidad de análisis y en las fuentes secundaria a través de consultar textos relacionados al tema de investigación.
- b. Demostrativa.** Se llevó a cabo en el momento que se cotejó la teoría y los resultados de la investigación de campo, para comprobar las hipótesis.
- c. Expositiva.** se presentan los resultados obtenidos en el informe final de tesis, que incluye marco teórico, diagnóstico y propuesta de solución.

2.1.1.1 Método deductivo

Se aplica al analizar la información obtenida de lo general a lo particular para establecer la problemática actual y presentar la solución más viable a la unidad de análisis.

a. Factores de evaluación

Entre los factores a utilizar para conocer la situación actual de la constructora con respecto a la evaluación del desempeño de su personal, se toman en cuenta los siguientes:

Tabla 4

Factores de evaluación

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Factores	Descripción
Existencia de un método de evaluación del desempeño	Conocer si la empresa tiene algún método de evaluar el desempeño
Especialización y capacitación	Si cuenta con personal especializado para realizar sus tareas y si recibe capacitaciones
Herramienta y equipo de seguridad ocupacional	Saber si la empresa proporciona la herramienta y equipo necesario para que su trabajo sea efectuado
Comunicación	Conocer el tipo de comunicación que se da entre los jefes y colaboradores
Retroalimentación	Saber si realizan una retroalimentación efectiva con respecto al desempeño de los colaboradores

Fuente: elaboración propia, marzo 2023

b. Parámetros

Consiste en evaluar y puntuar las cualidades o capacidades de los colaboradores, y que ayudan a realizar un dictamen sobre el nivel de aptitud de cada uno de estos. Por lo que se considera aceptable un porcentaje mayor o igual que al 75% y menor a este con oportunidad de mejora, como se muestra a continuación:

Tabla 5
Parámetros
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

No.	Aceptable	Oportunidad de mejora
1	$\geq 75\%$	$< 75\%$

Fuente: elaboración propia, marzo 2023

2.1.2 Técnicas de investigación

Para llevar a cabo la indagación dentro de la unidad de análisis se definieron en el plan de investigación a 74 trabajadores operativos, pero al momento de realizar la investigación de campo se indicó que se redujo personal por avance en obra, por lo que se toma únicamente al que se encuentra en planilla en ese momento y se realizó a 59 colaboradores de la unidad de análisis. A continuación, se definen las técnicas a utilizar:

2.1.2.1 Censo

Se realizó un censo con base a los 59 colaboradores de la unidad de análisis, se llevó a cabo por medio de encuestas a 50 obreros, referente a la evaluación del desempeño, como se muestra en el siguiente cuadro de informe:

Tabla 6
Informe de censo
Departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

No.	Jefes y encargados	Obreros	TOTAL
1	9	50	59

Fuente: elaboración propia, marzo 2023

2.1.2.2 Entrevista

Se entrevistó al jefe de proyectos, al jefe de operaciones, a capataces de albañiles y a los encargados de operadores de maquinaria, herrería y estructura metálica, carpintero, mecánica y transporte, con el propósito de obtener información confiable de la unidad objeto de investigación.

2.1.2.3 Observación directa

La observación se aplicó en las visitas realizadas en una obra efectuada por la constructora en la ciudad capital.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Para la realización de la investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

2.1.3.1 Cuestionario

El cuestionario se utilizó para reunir de manera organizada la información que permite establecer el estado de las variables de interés en la unidad de análisis, se realizaron preguntas con respuestas cerradas “Sí” y “No”, abiertas para colocar su aporte y con cuatro opciones en modo de escala, este se entregó al personal de forma impresa y de manera presencial.

2.1.3.2 Guía de entrevista

Se dirige a los jefes y encargados, para obtener información confiable de la unidad de análisis. El tipo de preguntas están formuladas de forma focalizada, para definir la situación actual de la organización con respecto a la evaluación de desempeño y el método utilizado para medir la efectividad del trabajo de los colaboradores.

2.1.3.3 Guía de observación

Se realizó la observación para obtener información con relación a las condiciones actuales de la evaluación del desempeño y de los factores como: comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo e identificación con la empresa, los

cuales sirven al comparar los datos obtenidos en encuestas y entrevistas; asimismo las fichas bibliográficas en la que se realizó un listado con los datos de título de libro o sitio web consultado, autor o autores, número de página o párrafo y año de la publicación.

2.2 Unidad objeto de investigación

A continuación, se definen los antecedentes de la organización y el giro del negocio:

2.2.1 Antecedentes

La unidad de análisis es una sociedad empresarial privada nacional de servicios dedicada a la construcción, fue creada hace más de 30 años con el propósito de ayudar a la población afectada por el terremoto de 1976 en Guatemala, en sus inicios realizaba trabajos de pre-edificación, nueva construcción y reparación, restauración y trabajo de mantenimiento a construcciones residenciales, construcciones no residenciales o trabajos de ingeniería civil, pero no contaba con maquinaria propia sino se rentaba por obra y de igual manera se subcontrataban arquitectos. Conforme la empresa prospera y obtiene estabilidad forma lazos con empresarios dedicados a edificar ofibodegas, centros comerciales y lotificaciones; además la unidad de análisis realiza planos, presentaciones realistas (3D) de las obras, trámites de licencias, entre otros. En la actualidad cuenta con un patrimonio significativo al realizar la compra de maquinaria mezcladora de concreto, excavadoras, compactadoras de tierra, vibradores de concreto, y la contratación de personal administrativo permanente. Las oficinas se encuentran ubicadas en la zona 6 de la ciudad capital de Guatemala. Siempre su compromiso ha sido brindar a los clientes alta calidad de los productos a utilizar, con el personal calificado para las obras, asesoramiento y los mejores precios del mercado. Se dirige a la población jurídica empresarial o personal que quiera construir desde los cimientos o hacer únicamente remodelaciones.

La unidad de análisis según su actividad económica se ubica en el sector secundario por dedicarse a la construcción, esta empresa se enfoca en la planeación y desarrollo de proyectos de construcción que transforma la materia prima extraída y producida por el sector primario. La organización utiliza materia prima como, cemento, arena, pedrín, block, tabla yeso, varillas, estructuras metálicas, entre otros materiales de construcción.

2.3 Situación actual referente a los trabajadores

Se obtiene en la investigación de campo información general de los 59 colaboradores que trabajan en el departamento técnico/operativo, a continuación, se muestran los resultados obtenidos respecto a los puestos de trabajo, tiempo de laborar, el grado académico y conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos y metas:

2.3.1 Puestos de trabajo

La empresa cuenta en el departamento técnico/operativo con 9 colaboradores en el nivel técnico y 50 en los operativos, los cuales están desglosados de la siguiente manera:

Tabla 7
Puestos de trabajo
Departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022

No.	Puesto	Número de personal
1	Jefe de proyectos	1
2	Jefe de operaciones	1
3	Capataz de albañiles	3
	Albañil	18
	Ayudante de albañil	10
4	Encargado de operador de maquinaria	1
	Operador de maquinaria	5

5	Encargado de herrería y estructura metálica	1
	Soldador	4
	Herrero	2
	Ayudante de herrero	2
6	Encargado de carpintería	1
	Carpintero	1
	Ayudante de carpintero	1
7	Encargado de mecánica y transporte	1
	Ayudante de mecánico	1
	Chofer	4
	Bodeguero	1
	Vigilante	1
	Total	59

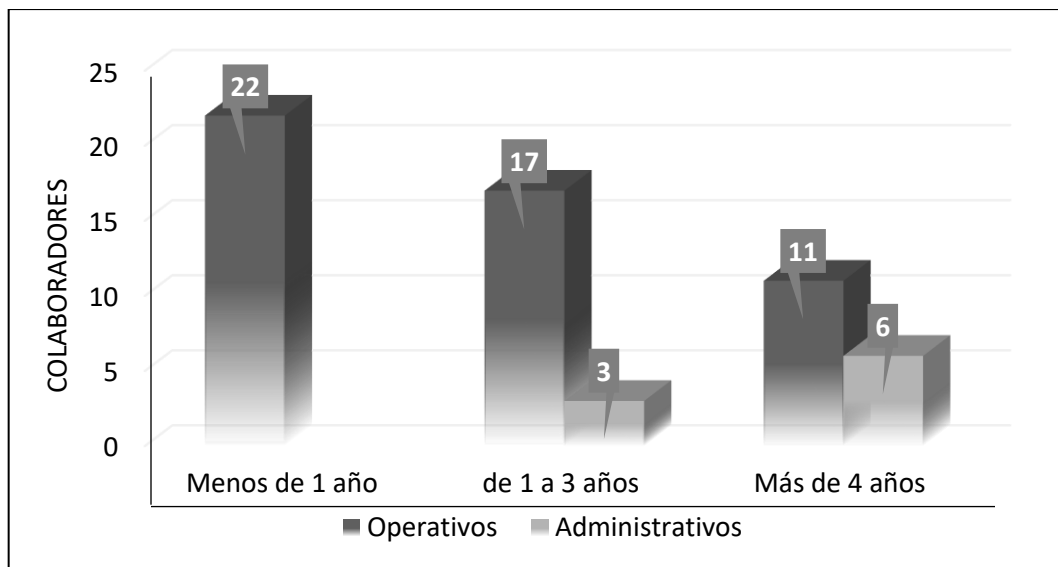
Fuente: elaboración propia, con base a la información proporcionada el jefe de proyectos, octubre 2022.

El personal con mayor número es el gremio de albañiles, esto se debe a que es la mano de obra directa para la elaboración de las edificaciones, con el conocimiento en diferentes técnicas, desde eliminación de humedades, arreglo de goteras, reparación de fachadas, enyesados, cambio de paredes y techos, instalación de techos falsos, entre otros; cabe destacar que el trabajo se lleva a término con la colaboración de los otros puestos.

2.3.1.1 Tiempo de laborar en la empresa

La estabilidad del personal dentro de la organización se muestra a continuación:

Gráfica 1
Tiempo de laborar en la empresa
Según 59 colaboradores del departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

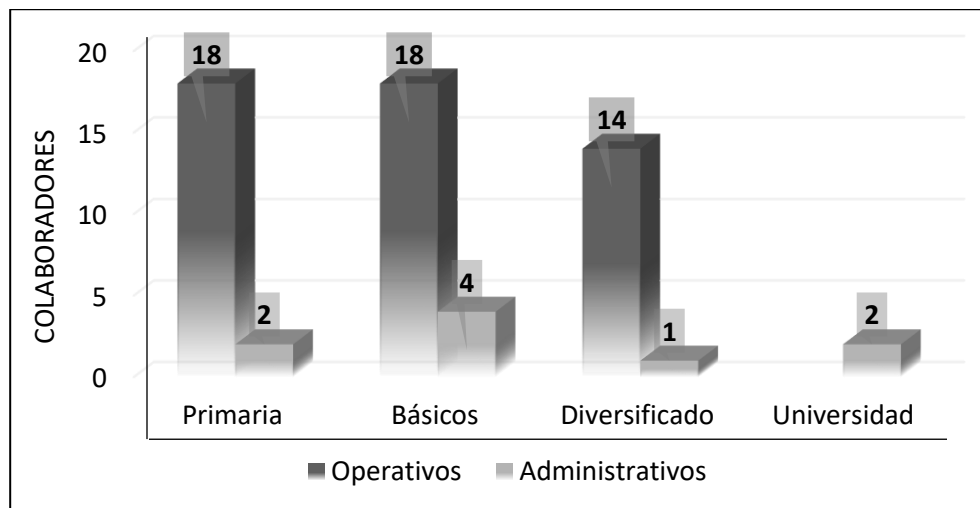
De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, se determina que el mayor número del personal tiene menos de un año de laborar para la empresa, estos son de los puestos de albañiles y ayudantes de albañil debido a los avances y la terminación de obras es un personal altamente rotativo, para adaptarse a las necesidades de los proyectos; no obstante, se observa que 37 de ellos cuentan con estabilidad y una incidencia de lealtad con la constructora.

La estabilidad laboral es un factor significativo para el personal, el tener la seguridad de contar con un trabajo ayuda al personal a realizarse de forma profesional y personal.

2.3.1.2 Grado académico

El nivel académico de los colaboradores de la constructora se describe a continuación:

Gráfica 2
Grado académico
Según 59 colaboradores del departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Se identifica que la mayoría de los colaboradores se concentra en los niveles de primaria y básicos esto se debe a que su escolaridad no es significativa a la experiencia y conocimiento que tienen correspondiente a su puesto dentro de la organización, también hay 14 en diversificado quienes poseen estudios y conocimientos en distintas áreas para su desempeño, actualmente se encuentra 1 en el nivel administrativo con proceso de ingreso a la universidad para poder optar a un mejor puesto y oportunidades laborales; en el nivel universitario se encuentran dos de los trabajadores y corresponden a los puestos del jefe de proyectos y jefe de operaciones.

Que el personal no posea estudios afecta a la empresa en no contar con el personal calificado y tecnificado, con respecto a los colaboradores no les permite ascender dentro de la organización, esto le crea a la empresa una desventaja competitiva.

2.3.2 Filosofía empresarial actual

La empresa de construcción tiene un documento de hace años en donde se define la misión, visión y valores que se muestran a continuación:

2.3.2.1 Misión

“Somos una empresa privada dedicada a la construcción con el propósito de que la población tenga acceso a servicios de calidad con precios accesibles”.

La misión responde a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Quiénes somos? Somos una empresa privada
- ❖ ¿Qué hacemos? dedicada a la construcción
- ❖ ¿Con que lo hacemos? N/A
- ❖ ¿Por qué lo hacemos? tenga acceso a servicios de calidad
- ❖ ¿Para quién lo hacemos? población

Con base a lo anterior no se considera una misión que contribuya a los colaboradores de la constructora a sentirse identificados con la empresa, además de estar desactualizada por ser creada hace más de 30 años.

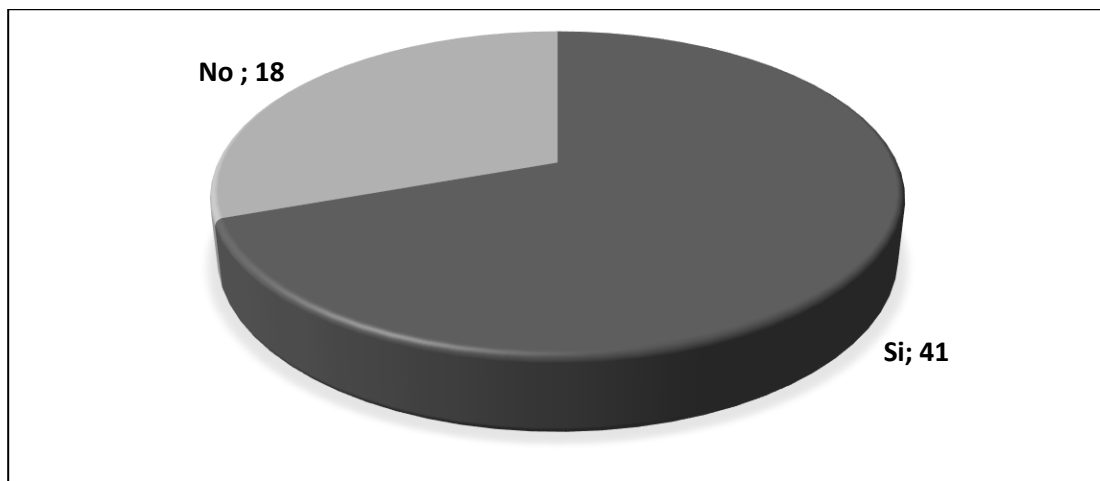
a. Visión

“Ser una empresa familiar sólida, con los ingenieros, arquitectos mejor preparados y tecnificados para brindar el mejor servicio en los proyectos”.

Para realizar la redacción de la visión es necesario mencionar hacia donde se desea llegar y con estrategias. En el párrafo anterior no se observa dichos parámetros, por lo que no se considera que este redactada de manera visionaria.

Respecto al conocimiento que tienen los trabajadores con la misión y visión de la empresa, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 3
Conocimiento de la misión y visión
Según 59 colaboradores del departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Se obtiene que 41 de los colaboradores tienen conocimiento o idea de lo que es la misión y visión de la empresa, en la misión indican que “es una empresa constructora”, “que realiza demoliciones”, “construcciones grandes”, “construcciones con alta calidad” y “como una compañía creadora de proyectos”; de igual importancia explican que la organización se visualiza “más estable”, “creando trabajos de calidad”, “como una empresa de valor” y “con mayor personal para obras más grandes”. Sin embargo, esta no es compartida a los trabajadores debido a que no consideran necesario o importante esa información para el personal.

En la observación se verifica que no se encuentra plasmada la misión y visión de la organización en oficinas centrales o en el despacho temporal donde se realiza la obra. Esto impide que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y saber hacia dónde se dirige.

b. Valores

Los valores que se practican en la unidad de análisis son los siguientes:

- ❖ Puntualidad
- ❖ Respeto
- ❖ Honradez
- ❖ Disciplina

En relación con el conocimiento y aplicación de los valores, los resultados son los siguientes:

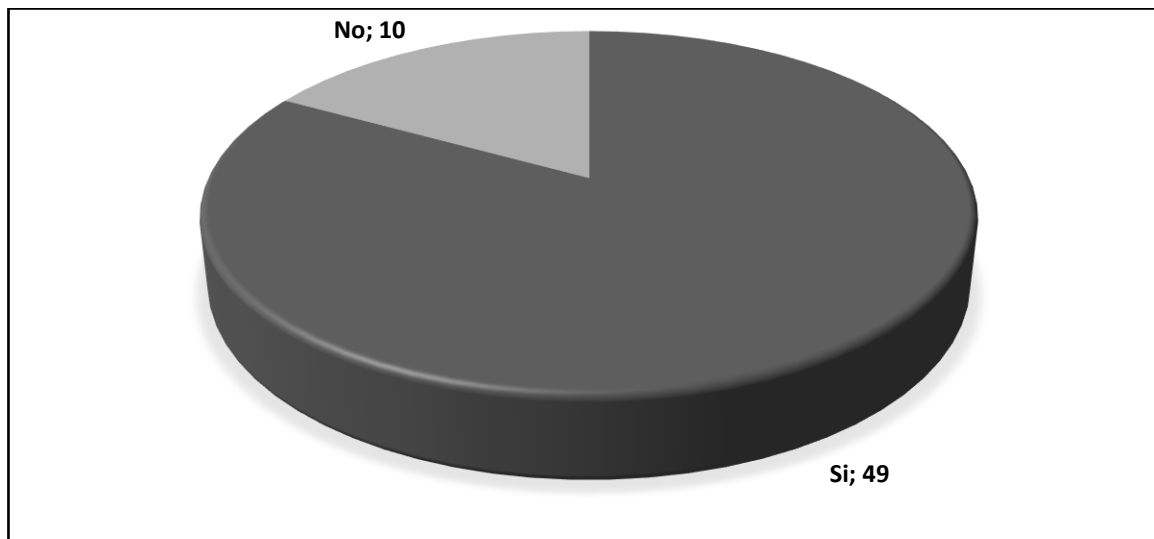
Gráfica 4

Conocimiento de los valores

Según 59 colaboradores del departamento técnico/operativo

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Según los resultados obtenidos los colaboradores indican aplicar cada día los valores, sobre todo la puntualidad y responsabilidad que es imprescindible para cumplir con lo estipulado en la planificación y entrega de los proyectos, de la misma

manera se informa que dependiendo de la entidad para la que se trabaje de no cumplir con el horario de entrada puede darse por día no laborado.

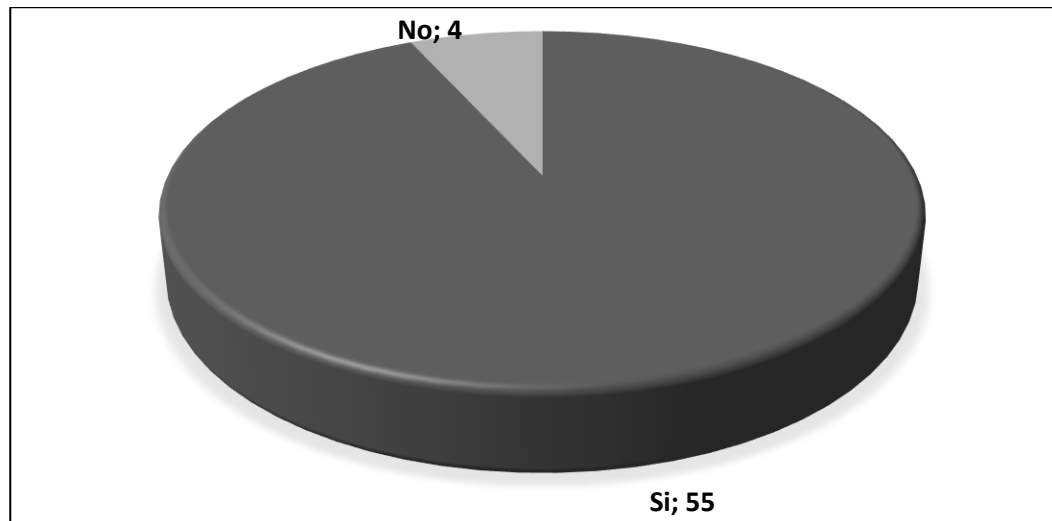
Con la misma importancia indican emplear el respeto de modo que todo es solicitado correctamente y con claridad, la disciplina a través de los medios visuales y rendimiento, con menos incidencia esta la honradez, y este es un valor para cuidar constantemente; es perjudicial para la credibilidad y la proyección profesional de un colaborador que es deshonesto en el trabajo, estos pueden destruir el compromiso, la productividad de los empleados, debilitar el trabajo en equipo y en casos extremos, derribar empresas enteras.

El personal indica que estos valores no se encuentran establecidos por escrito en la empresa, sin embargo, son fomentados por los lideres para que exista un comportamiento positivo y cordial entre compañeros y jefes.

2.3.2.2 Objetivos y metas organizacionales

La institución objeto de análisis define sus objetivos en el plan operativo y este se modifica por proyecto a realizar, esta planificación es una herramienta en la cual se ordenan lógicamente las acciones que se proponen realizar para un periodo no mayor a 1 año y lograr las metas trazadas. A continuación, se muestran los resultados referentes al conocimiento que tienen los colaboradores de los objetivos y metas:

Gráfica 5
Conocimiento de los objetivos y metas
Según 59 colaboradores del departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

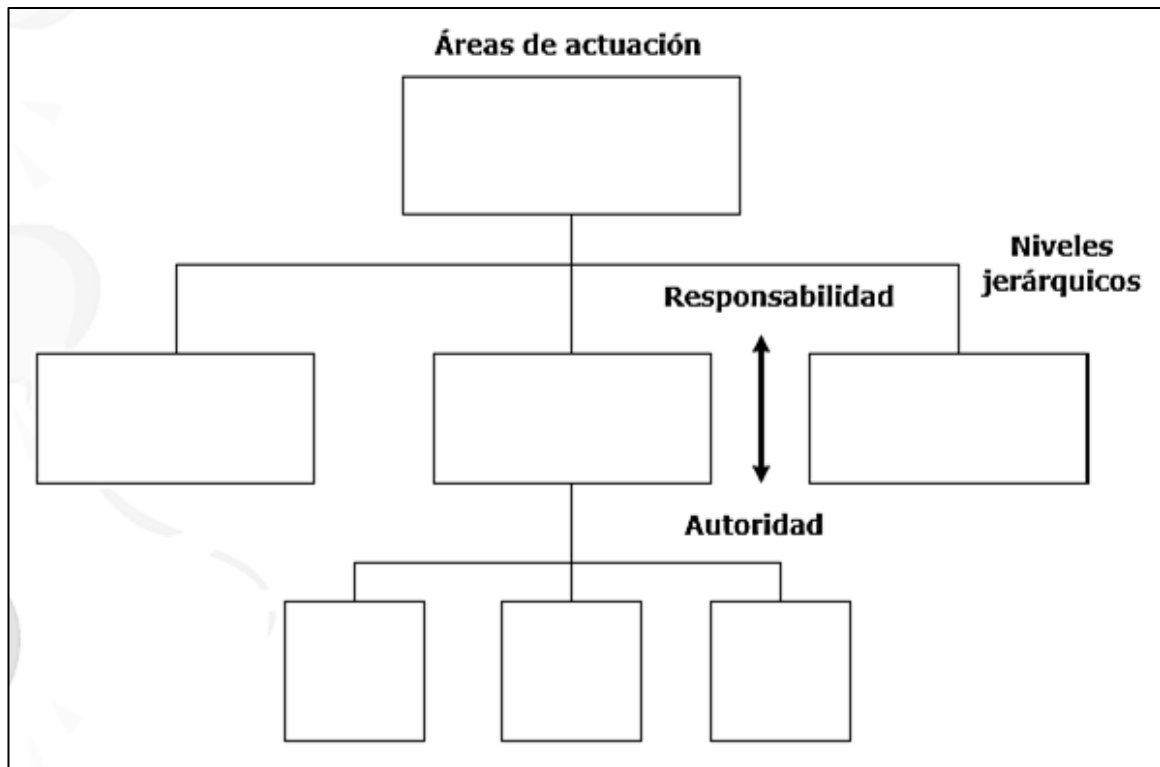
Se muestra que 55 de los colaboradores conocen los objetivos a alcanzar en su área de trabajo los cuales se dan por medio de instrucciones verbales, explicación detallada del proceso y de ser necesario los jefes realizan una muestra de la ejecución correcta del trabajo a efectuar y así minimizar los errores. De la misma forma se da un seguimiento al cumplimiento de las metas de forma ordenada día a día a través de la bitácora, bajo estricta supervisión y en el reporte de las metas diarias que se proporciona al encargado de obra.

Cuando se lleva a cabo de forma correcta lo planificado se obtienen los beneficios que el proyecto cumpla con los objetivos trazados y puede asegurar la entrega a tiempo, aporta así valor a la empresa.

2.3.3 Organigrama

En este se establecen las diferentes unidades administrativas, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad. Actualmente la empresa constructora no cuenta con un organigrama estructurado, por lo que es necesario realizar una propuesta de este.

Gráfica 6
Estructura de un organigrama



Fuente: elaboración propia, con base en Koontz, Weihrich y Cannice. Administración, una perspectiva global y empresarial, 14ª. ed. Pág. 201.

2.4 Situación actual de la evaluación del desempeño

A continuación, se presenta el entorno de la unidad de análisis en cuanto a la evaluación del desempeño, quienes son los responsables de realizarla de forma periódica, los beneficios de su aplicación, los métodos y el tipo de evaluación realizada; además se muestran los resultados obtenidos luego de realizar la investigación de campo y se establece el análisis de resultados:

2.4.1 Evaluación del desempeño

En las entrevistas realizadas a los jefes y encargados por área se determina que la empresa no realiza la evaluación del desempeño, debido a que no tienen el conocimiento de cómo llevarla a cabo y tampoco lo han visto como prioridad; asimismo, la organización no cuenta con el departamento o área de recursos humanos quien es el principal encargado de realizar este tipo de evaluaciones.

Aun así, esto no afecta la correcta aplicación de los beneficios que el personal operativo pueda obtener de acuerdo con las necesidades de refuerzo en cada uno y puede ser dirigido a través de la gerencia.

2.4.1.1 Tipos de evaluación del desempeño laboral

El modelo que permite medir el rendimiento del personal a través de la autoevaluación se muestra a continuación:

Figura 6
Evaluación de 90 grados
Empresa constructora ubicada en zona 6,
Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

El método de 90 grados permite realizar un cuestionario de autoevaluación el cual permite conocer la perspectiva del colaborador con respecto a la evaluación del desempeño y de cómo describe de forma positiva o negativa su propio trabajo, logros y en que puede mejorar. Este resultado es útil para los jefes al conocer las fortalezas y debilidades del trabajador y de la organización, asimismo, detectar los problemas para establecer posibles mejoras.

El alcance que tiene esta evaluación es en el departamento técnico/operativo y así conocer el desempeño de los colaboradores, el cual a su vez permite obtener una evaluación conductual con base a los factores descritos anteriormente en la *Tabla 4 Factores de evaluación*.

2.4.2 Resultados para la empresa

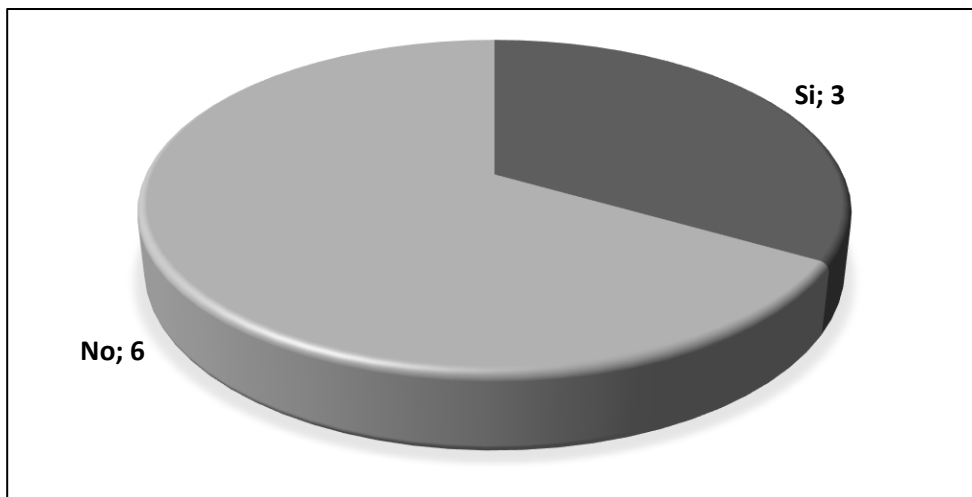
La entrevista fue realizada a 9 colaboradores que tienen personal a su cargo en el departamento técnico/operativo. Se obtuvo información de relevancia en relación con el desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación:

2.4.2.1 Existencia de una metodología de evaluación del desempeño

Se les cuestiona a los colaboradores si existe una metodología para evaluar el desempeño y los resultados se muestran a continuación:

Gráfica 7

**Existencia de una metodología de evaluación del desempeño
Según 9 colaboradores de mandos medios
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022**



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Según información proporcionada por mandos medios indican que la organización no cuenta con programas o sistemas de evaluación del desempeño, además no han aplicado procesos formales similares para evaluar el rendimiento de los colaboradores, siendo la razón principal el factor tiempo y la falta de conocimiento para invertir en el desarrollo y organización de este. Sin embargo, si cuenta con una metodología interna que consiste en evaluar las actividades por medio de la

observación en los lugares de trabajo, a través de los logros diarios por medio de los reportes en bitácora y de forma verbal, aunque esto no permite identificar oportunamente las capacidades, retos y desempeño de los colaboradores, aun así, se esfuerza y es responsable de su grupo de trabajo, él se hace cargo de las metas alcanzadas o de los atrasos que influyen en el bajo rendimiento.

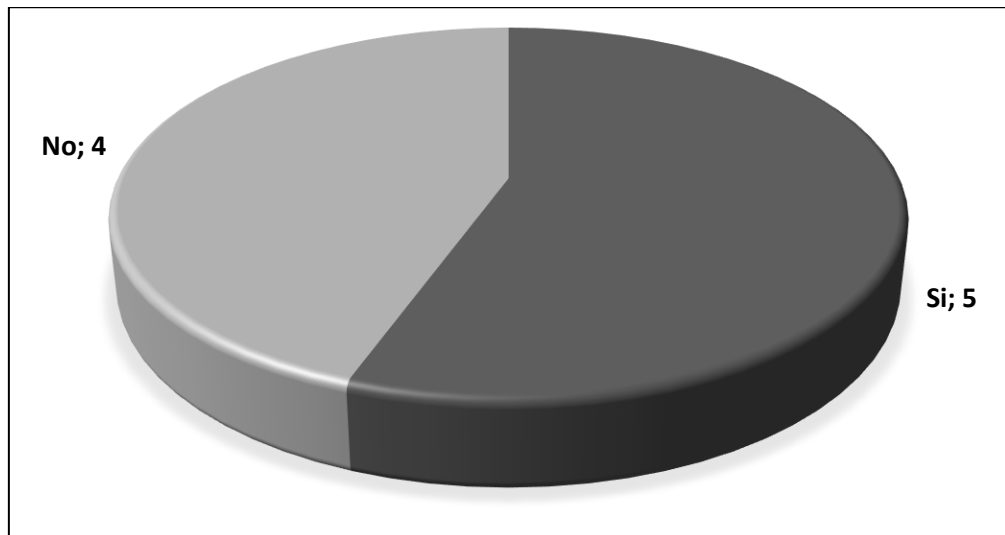
La experiencia del jefe de proyectos le ha permitido definir la cantidad de tiempo necesario para realizar un trabajo específico, así como contar con el personal requerido para cumplir tiempos de entrega, sin embargo, no tienen estándares establecidos para que los supervisores evalúen efectivamente el rendimiento de cada subordinado a cargo.

En la observación realizada se percibe previa coordinación por lo que la mayor parte del personal ejecuta sus tareas sin demora, esto beneficia a la empresa a no tener que reponer tiempo y avanzar lo más que se pueda cada día, sin embargo, al no realizar una evaluación del desempeño los objetivos no se cumplen a cabalidad, no se corrigen errores.

2.4.2.2 Especialización y capacitación

A continuación, se muestran si el personal es especializado y recibe capacitación para mejorar su desempeño:

Gráfica 8
Especialización y capacitación
Según 9 colaboradores de mandos medios
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Se obtiene que es de importancia contar con el personal calificado y especializado para desempeñar ciertos trabajos, los mandos medios indican que el personal contratado sabe cómo manejar las herramientas y maquinaria. En el gremio de albañiles se cuenta con operante de pernos, demoledores, colocadores de pisos, tabla yeso, entre otros; para los operadores de maquinaria, es imprescindible que conozca la operatividad del petrolero, rodo aplanador, excavadora, camiones y de igual manera en los puestos de trabajo como soldadores, carpinteros y mecánicos.

Los encargados indican que la empresa no los ha capacitado en temas de creación y control de indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus subordinados, ni temas que den a conocer la forma adecuada de retroalimentar a los colaboradores.

Es una desventaja que una empresa posea al menos un programa de capacitación incipiente y relativamente periódico no es capaz de crecer en el largo plazo, porque su recurso humano no está en condiciones de realizar un trabajo apropiado.

2.4.2.3 Herramienta y equipo de seguridad ocupacional

Se pregunto al personal encargado si las herramientas requeridas para desempeñar el trabajo y los equipos de protección personal son entregadas al personal y el resultado es el siguiente:

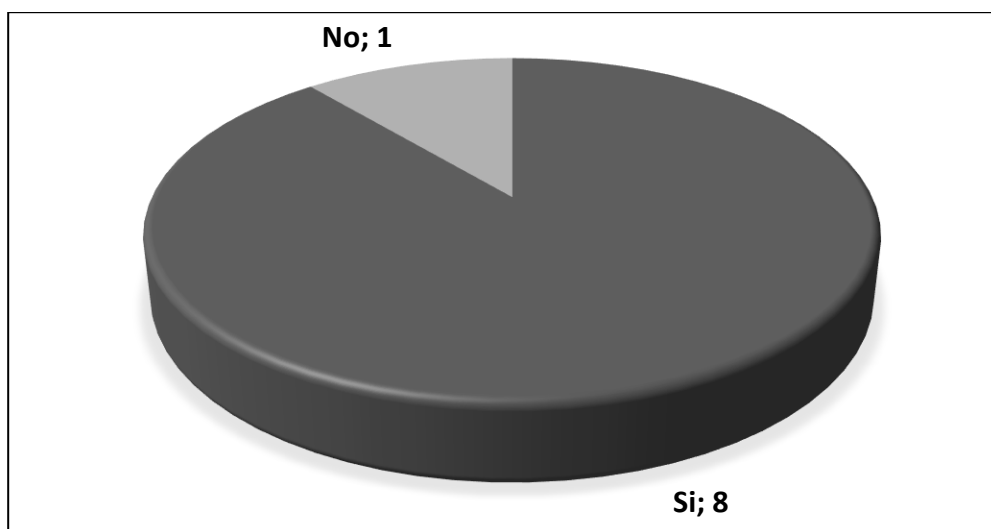
Los 9 colaboradores confirma que al equipo de trabajo se le brinda al 100% la herramienta requerida para realizar con eficiencia su trabajo, entre la herramienta básica esta: pala, piocha, nivelador, escuadra, lápiz, metro, cucharas, carretillas, alisadores y en los equipo de especialidad como barrenos, brocas, extensiones, equipo de demolición, caretas, gabachas, electrodo, máquinas de corte y pulido, de oxígeno, acetileno, cepillos y cierras, la empresa tiene la capacidad de proporcionar el instrumento requerido para cada grupo de trabajadores; asimismo, disponen con el equipo de seguridad básico para el personal completo que se encuentra en obra, les brindan cascos, lentes protectores, chalecos reflectores, caretas, arneses y botas, de igual importancia se establecen reglas concisas para los operadores de maquinaria y así evitar accidentes laborales y pérdidas materiales.

Se observo al gremio de trabajadores que al ingresar se dirigen al área de bodega donde se encuentra la herramienta necesaria y el equipo de seguridad el cual se les distribuye de forma inmediata y se conducen a su puesto de trabajo sin demora. Es importante contar con este tipo de equipos de protección como parte de la seguridad ocupacional, para controlar y prevenir lesiones en el personal operativo.

2.4.2.4 Comunicación

Se cuestiona al personal con respecto a cómo es la comunicación dentro de la empresa con el personal subalterno y altos mandos, los resultados se muestran a continuación:

Gráfica 9
Comunicación
Según 9 colaboradores de mandos medios
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Según los datos obtenidos, se determina que el tipo de comunicación que aplica el jefe es de manera externa por atender a clientes y actividades administrativas, y es de manera interna por la atención del equipo a cargo y capataces, además se aplica la comunicación informal, lo que permite que los subordinados se puedan acercar directamente a los altos mandos sin temor, a solicitar ayuda para resolver algún problema correspondiente a cuestiones de trabajo o personal; de igual importancia, se mantiene una excelente relación con el personal a cargo, la comunicación es de forma independiente, respetuosa, fluida y cordial.

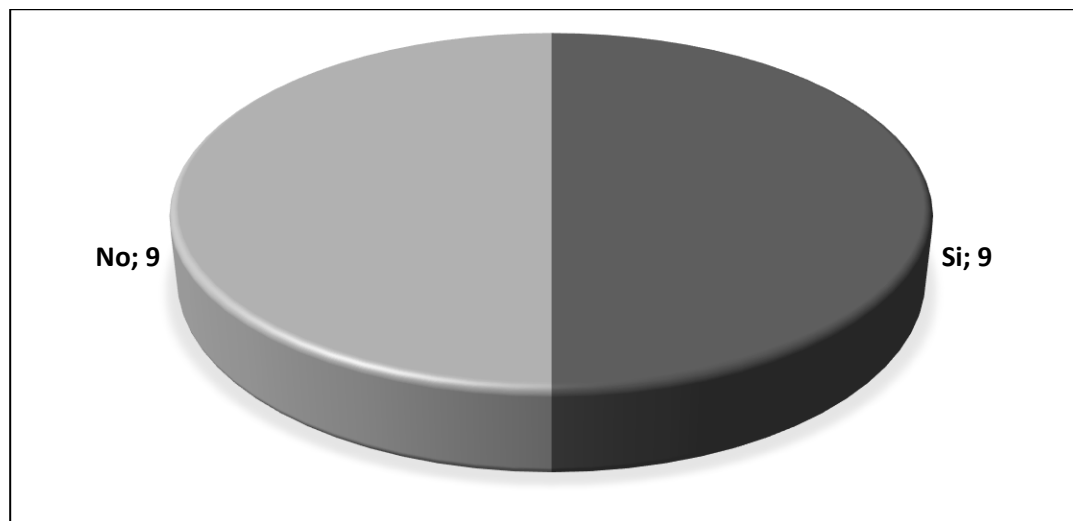
Los capataces indican tener una relación y comunicación muy buena con el equipo a cargo, esta se maneja de manera interna que corresponde con subordinados y jefes de operaciones e informal por permitirse a los obreros dirigirse a los altos mandos. También enfatizan que cuando surgen problemas en obra se toman en cuenta las sugerencias del equipo de trabajo para su resolución, pero se dirige siempre al jefe de operaciones o jefe de proyectos quienes toman las decisiones e informan la manera de proceder.

Se tuvo la oportunidad de presenciar un problema en obra, por error en manejo de una maquina pequeña para retirar escombros dentro de un espacio pequeño, se rompió una tubería, el obrero de inmediato reporto el daño al jefe de proyectos quien tomó una rápida decisión para su solución y llamó al personal encargado de tuberías para su arreglo, este error genero perdida en tiempo y económico al realizar un trabajo no previsto, también se verifico que la comunicación se da de forma directa, con respeto y con pronta resolución a los problemas laborales.

2.4.2.5 Supervisión y retroalimentación

Se pregunta a los colaboradores de qué forma se lleva el control en la ejecución de los trabajos y de cómo se le da a conocer al personal su desempeño; los resultados son los siguientes:

Gráfica 10
Supervisión y retroalimentación
Según 9 colaboradores de mandos medios
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Se obtiene como resultados que el personal cuenta con una jerarquía para evitar dualidad y se concede la responsabilidad al encargado de área quien lleva a cabo la supervisión de los trabajadores de manera constante, por medio de la observación, tiempo de ejecución, conteo de las tareas realizadas en el día, en donde ya se tiene establecido el mínimo de avance y el fin de semana se verifica, con respecto a la retroalimentación indican que la empresa no les ha proporcionado una metodología para retroalimentar al colaborador acerca de su desempeño ni para comunicar el logro de los objetivos, por tanto, no siempre se realiza un comentario por el trabajo efectuado de forma correcta, más bien si se ejecuta de manera incorrecta se detiene la tarea y se soluciona.

La falta de retroalimentación perjudica al empleado, al gerente y a la organización. Los obreros no saben lo que está siendo bien ejecutado, en lo que requieren mejorar y saber cómo hacerlo. En el caso de los gerentes y la empresa la

retroalimentación les abre una comunicación en las dos direcciones sobre el desempeño y mejora el trabajo del equipo.

2.4.3 Resultados del empleado

Con el instrumento de la autoevaluación que fue dirigido al personal operativo de la empresa siendo un total de 50 colaboradores, se obtuvo información de relevancia sobre la actualidad del desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación:

2.4.3.1 Conocimiento de medición y rendimiento

A continuación, se muestra el resultado del personal operativo y el conocimiento que tienen en la forma que se lleva a cabo la medición de su desempeño:

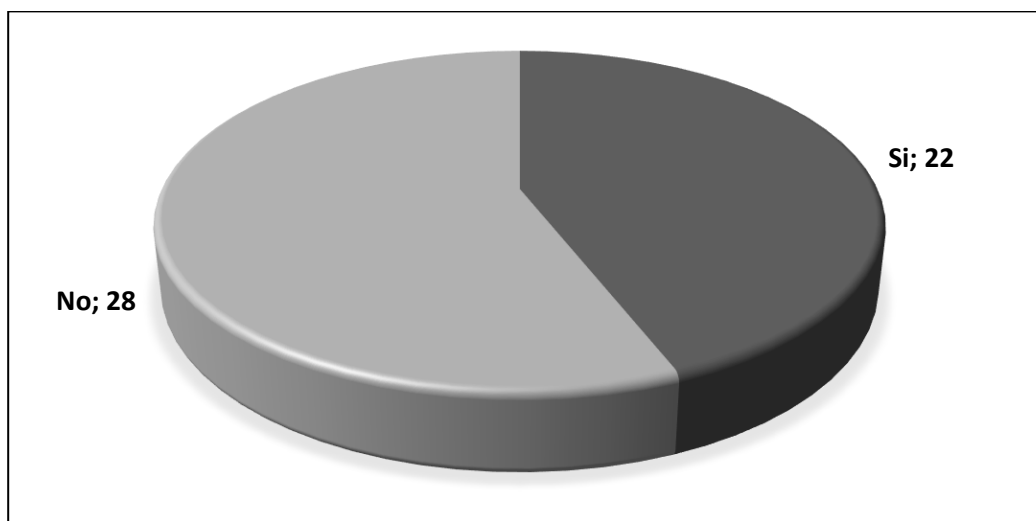
Gráfica 11

Conocimiento de medición de rendimiento

Según 50 colaboradores del departamento técnico/operativo

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

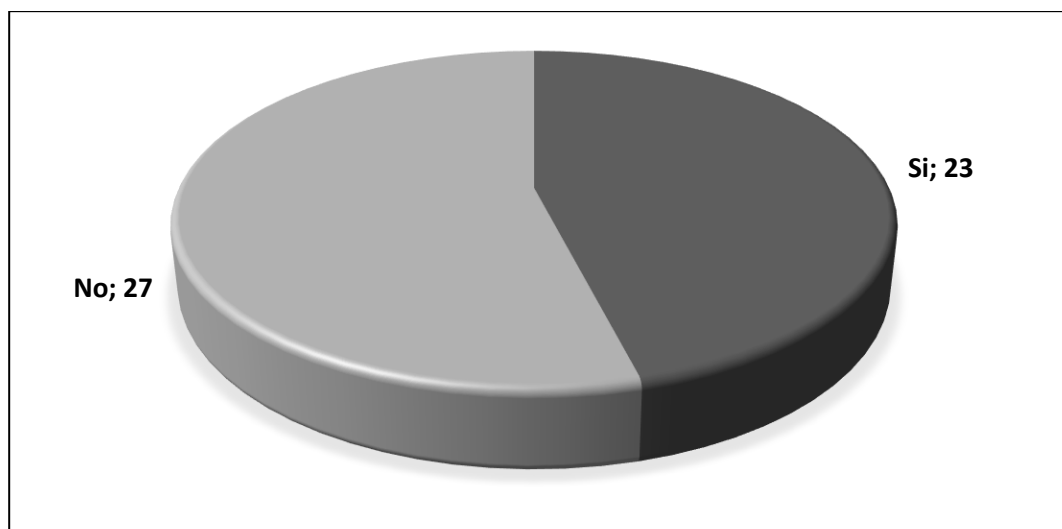
Se obtiene como resultado que 28 de los colaboradores indican que no se les realiza una evaluación para medir su rendimiento, conocimiento o dificultades en su puesto de trabajo, debido a que la organización no se ha preocupado por obtener dicha información; sin embargo, 22 de ellos señalan que únicamente se les realiza una medición del avance en el día de trabajo por medio de la observación y de los reportes en la bitácora.

Las formas mencionadas anteriormente, no incluyen parámetros apropiados para brindar una adecuada evaluación del rendimiento en las tareas realizadas, por lo que no se cuenta con ideas claras de dicho tema.

2.4.3.2 Especialización y capacitación

Se muestra a continuación, si el personal operativo cuenta con especialización en su puesto de trabajo y si recibe capacitaciones para mejorar su desempeño:

Gráfica 12
Especialización y capacitación
Según 50 colaboradores del departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Según los resultados, 23 colaboradores indican que si cuentan con conocimientos requeridos para el puesto de trabajo que desempeñan dentro de la organización y que por consiguiente no tienen la necesidad de recibir capacitaciones o instrucciones adicionales para realizar sus tareas diarias; sin embargo, 27 de ellos señalan que tienen dificultad para realizar su trabajo por falta de conocimiento o experiencia, por lo que solicitan ayuda con frecuencia para realizar su trabajo.

Asimismo, se hace énfasis que no se realizan capacitaciones, a nuevos trabajadores con menos experiencia se coloca con personal interno calificado para que explique cómo utilizar la herramienta o realizar de forma correcta una técnica de trabajo. Las capacitaciones se llevan a cabo únicamente al obtener nuevo equipo y maquinaria o utilizar alguna nueva técnica para mejorar el rendimiento, se recalca que en la última obra no se ha llevado a cabo ninguna.

No se observó personal con dificultad para desempeñar sus labores, pero el riesgo de no capacitar al nuevo personal es obtener perdidas de productividad y el alto costo de rotación, por lo que es necesario detectar las áreas donde se necesitan las capacitaciones para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

2.4.3.3 Herramienta y equipo de seguridad ocupacional

Las herramientas y equipo de seguridad se entregan a cada operador como se muestra en los siguientes resultados:

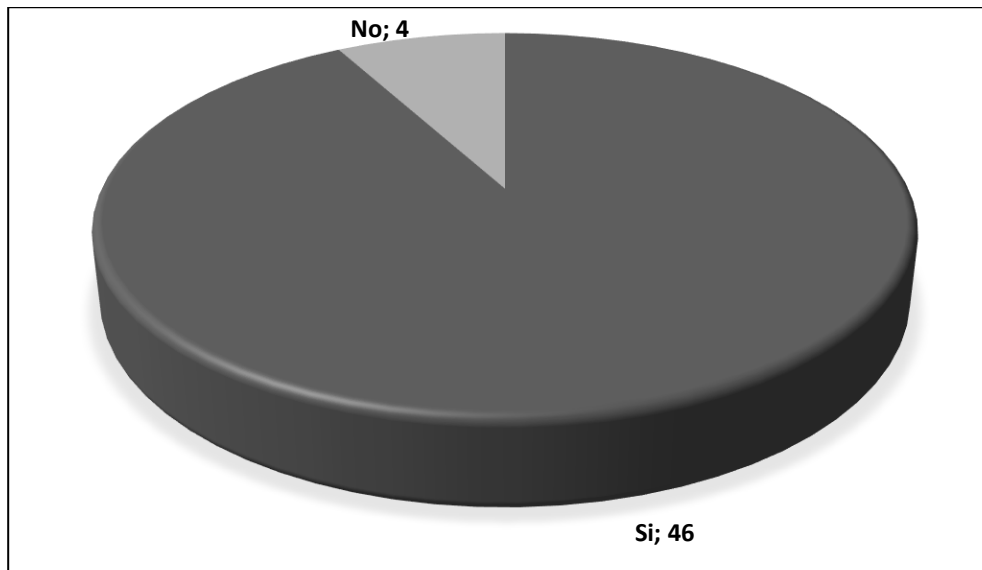
Gráfica 13

Herramienta y equipo de seguridad ocupacional

Según 50 colaboradores del departamento técnico/operativo

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

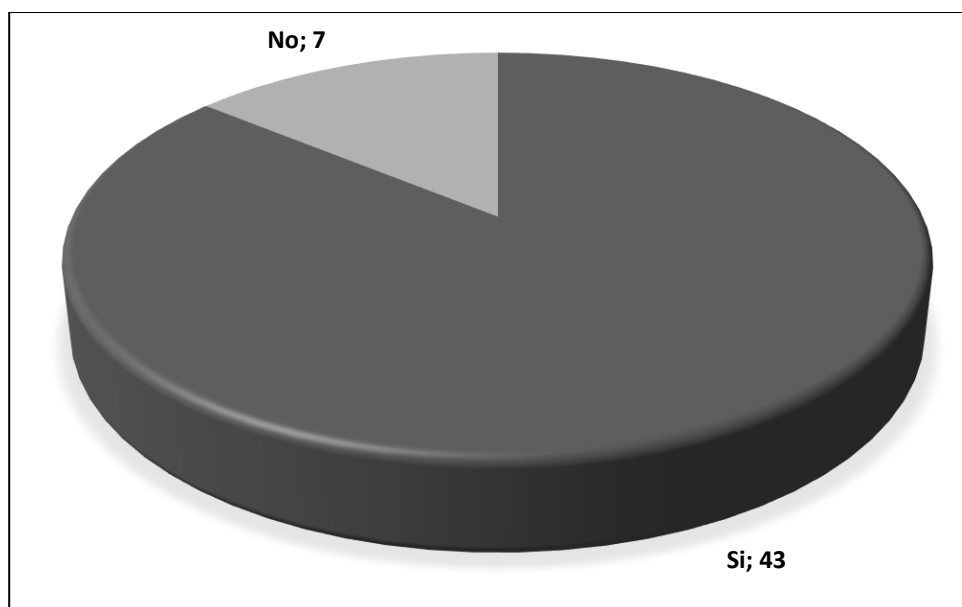
El resultado obtenido de los colaboradores confirma que al equipo de trabajo se le brinda la herramienta requerida para realizar con eficiencia su trabajo, cuentan con la herramienta básica y con los equipos de especialidad, asimismo se les entrega el equipo de seguridad básico al personal que se encuentra en obra, de igual importancia exponen que se establecen reglas concisas para los operadores de maquinaria y así evitar accidentes laborales.

Según los colaboradores la empresa brinda la herramienta necesaria para que el personal desempeñe su trabajo de la mejor manera y se preocupa por la seguridad de sus colaboradores, eso muestra fortaleza en el entorno ocupacional para mantener un alto bienestar físico de los empleados.

2.4.3.4 Comunicación

La comunicación que se da entre los jefes y encargados es de la siguiente manera:

Gráfica 14
Comunicación
Según 50 colaboradores del departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

43 obreros indican que la comunicación con el encargado se da de forma accesible y respetuosa, asimismo, se aplica la comunicación informal con el jefe de proyectos y el jefe técnico/operativo esto permite una interacción directa, fácil y con respeto, para que se puedan acercar sin temor a solicitar ayuda o apoyo para resolver algún problema correspondiente a trabajo o de tema personal.

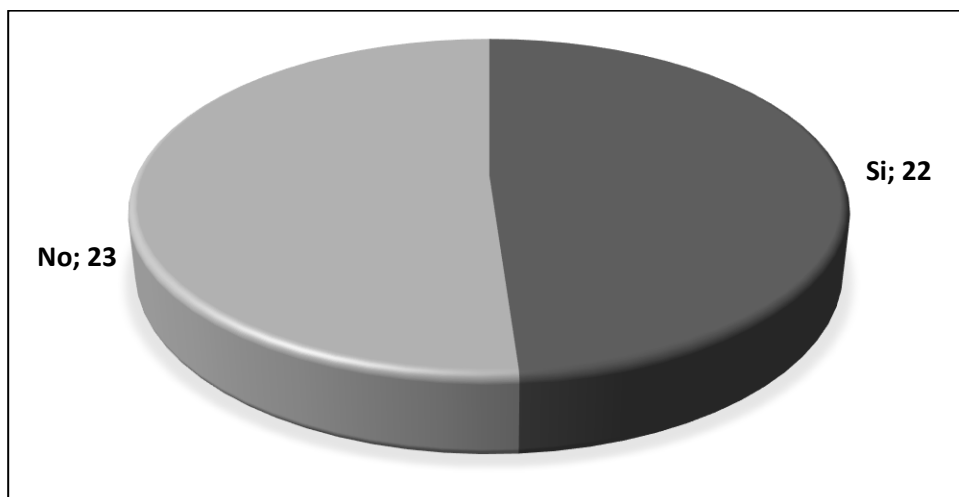
La comunicación es importante en cualquier ámbito para facilitar la coordinación y fluidez en las relaciones interpersonales, ayuda a aumentar la productividad y

eficiencia en las tareas y genera un ambiente de trabajo agradable, evita conflictos o malentendidos.

2.4.3.5 Supervisión y retroalimentación

A continuación, se muestran los resultados de la supervisión que se realiza en obra y la retroalimentación aplicada al personal operativo:

Gráfica 15
Supervisión y retroalimentación
Según 50 colaboradores del departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022



Fuente: elaboración propia, octubre 2022.

Con los datos obtenidos, se establece que dentro de la organización se retroalimenta a los colaboradores de manera informal, por lo cual no se recibe una nota o calificación que indique los puntos a mejorar o sus fortalezas, 23 personas indicaron que se efectúan llamadas de atención verbal y se corrige en el momento. Estas formas de comunicar el desempeño de las actividades que realizan los colaboradores no es la adecuada debido a que proporciona una idea equivocada sobre los puntos de mejora que tiene el personal y esto debido a que no existe una

metodología para realizar la entrevista de retroalimentación de manera objetiva y adecuada cuando es necesario.

El personal al no recibir retroalimentación oportuna repite errores y se desvía de las metas establecidas, asimismo, afecta el nivel de rendimiento, la cantidad de trabajo y su calidad, porque el trabajador no da lo mejor de sí, pierde interés en lo que hace y se dan las renunciaciones o abandono de su puesto, lo cual implica requerir personal para ocupar esa plaza, no bajar la producción y cumplir con los tiempos de entrega.

2.5 Análisis de resultados

Luego de la investigación realizada a la unidad de análisis se obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro 1
Resumen de resultados
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala
Año 2022

	No.	Factor	Aceptable	No Aceptable
Aceptable	1	Herramienta y equipo de seguridad ocupacional	93%	7%
	2	Comunicación	86%	14%
Oportunidad de mejora	3	Especialización y capacitación	47%	53%
	4	Supervisión y retroalimentación	44%	56%
	5	Evaluación del desempeño	42%	58%

Fuente: elaboración propia, marzo 2023.

Con los resultados expuestos se determina con el valor mayor en no aceptable, es que no realizan evaluación del desempeño, solo se efectúan mediciones a través de los logros diarios y semanales por medio de los informes de los encargados,

quienes lo hacen por medio de la bitácora y observación directa. Los resultados negativos de no llevar a cabo la evaluación del desempeño son los siguientes: no se mide de forma óptima el avance de los objetivos, resta importancia al sistema de retroalimentación, disminuye la estimulación del personal y afecta directamente en la productividad.

Respecto a los otros factores que son percibidos a mejorar, se establecen los siguientes: se hace referencia a que la retroalimentación no se efectúa de manera formal a los colaboradores, esta es deficiente a pesar de que la comunicación es accesible, por lo que los empleados no conocen si su desempeño cumple con las expectativas de la; por último, la empresa no se llevan a cabo capacitaciones al personal, solo explicaciones necesarias al momento de ingresar nuevo equipo de trabajo o maquinaria.

Las evaluaciones del desempeño en las empresas hacen factible la vinculación del personal con sus labores, el sentido de pertenencia, la apreciación de las capacidades de los empleados, se logra estimular el cumplimiento de metas y una mayor productividad.

Con base en lo anterior y para minimizar la problemática actual en el capítulo III se propone un sistema de evaluación del desempeño, este permitirá evaluar el rendimiento de cada uno de los colaboradores del departamento técnico/operativo; así mejorar el desempeño por medio de la interpretación de sus resultados y capacitar al personal en las áreas que requieren refuerzo, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO/OPERATIVO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, UBICADA EN ZONA 6 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo comienza con la justificación de la propuesta del sistema de evaluación para el personal técnico/operativo de la unidad de análisis, los objetivos, la filosofía actualizada, las fases para su implementación como la planificación, diseño, implementación, evaluación y la retroalimentación, y se finaliza con las conclusiones y recomendaciones para la constructora.

3.1 Justificación de la propuesta

Luego de realizar la investigación de campo, se establece que la unidad de análisis no comparte la misión y visión con el personal, lo cual provoca que estos no se encuentren identificados con la organización y orientados a los logros empresariales, de igual importancia se muestra que la estructura no se encuentra plasmada y el personal no utiliza las líneas jerárquicas para la comunicación, la cual se realiza directamente de obrero con los altos mandos sin enterarse el jefe inmediato de los requerimientos de su personal a cargo; la constructora no realiza evaluaciones del desempeño que les permita obtener información cuantificable, conocer el nivel de rendimiento de los colaboradores con relación a sus aptitudes; tampoco se brinda una retroalimentación efectiva entre el jefe directo y cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, en el cual muestre el cumplimiento de las actividades esperadas por la organización o su bajo rendimiento para proponer áreas de mejora.

Con base en lo anterior a continuación, se detalla la propuesta para la empresa constructora, la cual consiste en un sistema de evaluación del desempeño de 90 grados para el personal del departamento técnico/operativo y así exponer una

metodología que permita medir el rendimiento y comportamiento de los colaboradores para maximizar la capacidad operativa del talento humano.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar la propuesta al 100% para medir el nivel de rendimiento de los colaboradores a través de sus habilidades, actitudes y conocimientos para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño a corto plazo.

3.3 Filosofía empresarial propuesta

A continuación, se presenta la siguiente propuesta de filosofía empresarial, que incluye misión, visión y valores:

3.3.1 Misión

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a la construcción y mantenimiento de excelencia, con el mejor equipo de trabajo, contamos con asesoría en diseños de planos y materiales de construcción con los mejores precios del mercado, brindando un servicio de alta calidad a nuestros clientes”.

- ❖ ¿Quiénes somos? Una empresa guatemalteca
- ❖ ¿Qué hacemos? construcciones y mantenimiento, asesoría en diseños, planos
- ❖ ¿Con qué lo hacemos? con el mejor equipo de trabajo
- ❖ ¿Por qué lo hacemos? brindar un servicio de alta calidad
- ❖ ¿Para quién lo hacemos? nuestros clientes

La misión propuesta contesta a las preguntas necesarias para su creación, por lo que se considera valida y sobre todo renovada, indicando lo esencial de la empresa con la función principal dentro de la sociedad.

3.3.1.1 Visión

“Ser una empresa líder que ofrece propuestas innovadoras, comprometidos al 100% con el crecimiento y desarrollo de nuestros clientes, manteniendo un equipo de profesionales capacitados”.

Esta visión por su enfoque en el crecimiento y mejora de vida de sus clientes que, si bien puede parecer algo general, muestra todo lo que puede lograr, en conjunto con la capacitación de su personal.

3.3.1.2 Valores

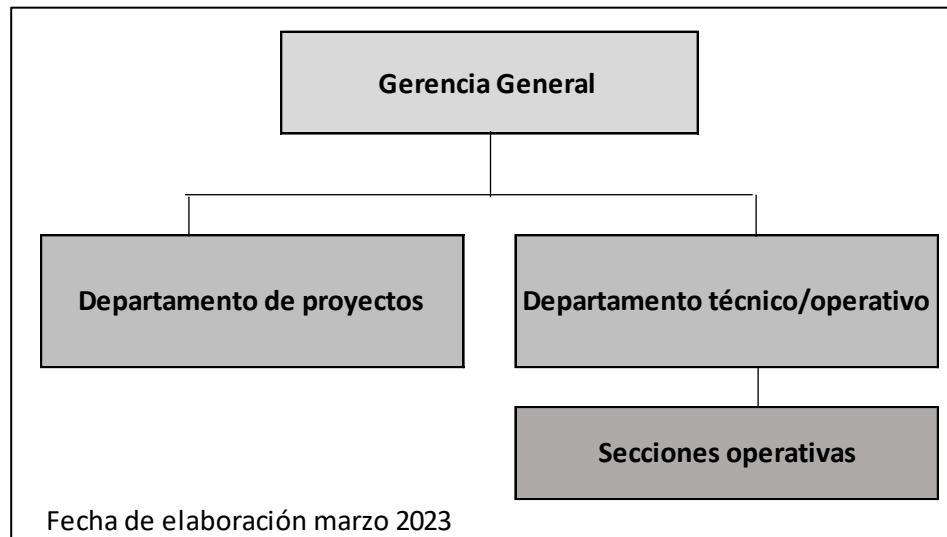
- Puntualidad en comenzar y entregar a tiempo los proyectos.
- Respeto por la sociedad y el medio ambiente.
- Integridad en nuestro actuar.
- Disciplina para el logro de las metas propuestas.

Estos guían al equipo de trabajo para actuar de la mejor manera y no desviarse del propósito por el cual fue creada.

3.3.2 Estructura organizacional propuesta

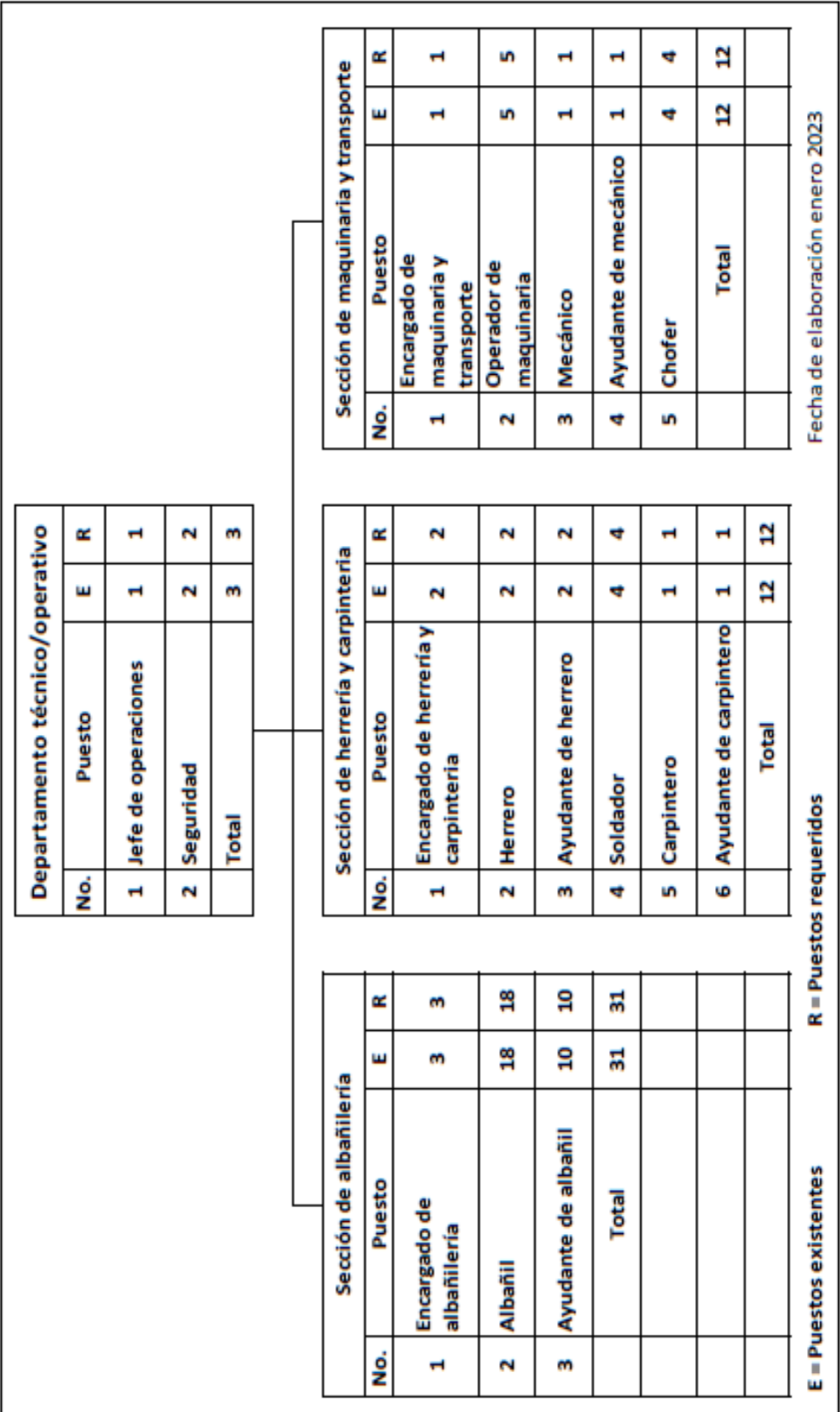
A continuación, se presenta el organigrama general y nominal propuesto para la empresa de construcción:

Gráfica 16
Organigrama general propuesto
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala



La estructura propuesta de la organización es vertical donde se representan los niveles de la jerarquía y la cadena de mando; esta es funcional dado que cada empleado tiene un superior y son agrupados por especialidades; asimismo cuenta con un tramo estrecho de control hacia los niveles operativos.

Gráfica 17
Organigrama nominal propuesto
Departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala



La cantidad del personal requerido y existente no se modifica por el hecho que solo se propone la estructura con la información proporcionada en la investigación, esto debido a que no contaban con la representación gráfica de este, asimismo, se tiene que este departamento es altamente rotativo por la adaptación de las necesidades que la empresa requiere del personal para la realización de los proyectos.

En el organigrama general y nominal se presenta una estructura para la constructora fácil de interpretar y con los elementos indispensables. Se identifican tres niveles, el primero de ellos lo constituye el nivel estratégico, conformado por el gerente general; el segundo nivel lo constituye el táctico, integrado por el jefe de proyectos y el jefe de operaciones; en el nivel operativo se encuentran los supervisores con los grupos técnicos para cada puesto a desempeñar.

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

a. Gerencia general

Para Koontz et al. (2012) “los gerentes tienen la tarea de transformar los insumos en resultados, de manera efectiva y eficiente” (p.29). Entre sus tareas principales está en fijar los objetivos que marcan el rumbo de la organización, organizar los recursos y concretar a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, estudia los diferentes asuntos financieros, administrativos y publicidad, así como ser líder de los diversos equipos.

b. Departamento de proyectos

Según Koontz et al. (2012) “el termino departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas” (p.202). Por lo que este es el responsable de contactar a clientes, obtener proyectos, diseñar planos,

realizar presentaciones en 3D, efectuar los trámites y permisos en municipalidades para las construcciones.

c. Departamento técnico/operativo

Para Koontz et al. (2012) “la departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente – al menos en algún nivel – en la estructura organizacional de casi cualquier empresa” (p.218).

Este departamento se encarga de dar a conocer los planos efectuados por el nivel estratégico a los colaboradores del nivel operativo, realizar las operaciones de construcción o mantenimiento, comprar materiales y suministros necesarios para las obras y satisfacer las necesidades de los clientes con trabajos de calidad.

d. Sección de albañilería

“Es una división de la organización general que tiene encomendadas unas tareas determinadas. Normalmente, las empresas reparten su actividad en secciones. Cada una de ellas se ocupa de una tarea y todas juntas hacen que se lleve a cabo la actividad principal del negocio”. (Aldea, 2020)

Esta sección se encarga de materializar los planos en la construcción de nuevos edificios, realizar reparaciones requeridas por los clientes y dar mantenimiento a estructuras existentes.

e. Sección de herrería y carpintería

La sección se encarga de realizar armado de columnas, vigas, lozas, puertas, balcones, escaleras, entre otras piezas utilizadas en la construcción, según especificaciones de planos. Desarrollar trabajos en madera y crear estructuras y accesorios como ventanas, techos o pisos necesarios en obra.

f. Sección de maquinaria y transporte

La sección indicada se encarga de operar la maquinaria industrial, brindar el correcto mantenimiento para su función continua y contar con los choferes para el traslado de materiales requeridos para la construcción.

3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto

La implementación del sistema de evaluación del desempeño requiere de la activación del programa por medio de la comunicación directa la cual es de jefe a empleado e indirecta a través de afiches dentro de la organización; así como de la aceptación del personal a la nueva forma de medir, reconocer o mejorar su trabajo.

A continuación, se detallan las fases del proceso de implementación de la evaluación del desempeño:

Gráfica 18

Fases para implementar la evaluación del desempeño
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala



Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

3.4.1 Fases para implementar la evaluación del desempeño

A continuación, se explican las cinco fases para que la implementación se realice con éxito en la empresa constructora y que se lleva a cabo a través de un manual de normas y procedimientos como se muestra a continuación:

Manual de normas y procedimientos



EMPRESA CONSTRUCTORA

Introducción

El manual de normas y procedimientos es un documento de suma importancia para la constructora, por medio de este se describen de forma detallada o secuencial los procedimientos para la ejecución de la evaluación y en conjunta de la empresa. El manual explica las normas para que cada jefe y encargado de trabajo conozca sus obligaciones y limites en el desarrollo de sus actividades.

El manual de normas y procedimientos ayuda a la gerencia para el logro de metas y objetivos trazados por la empresa, permite uniformar y controlar el cumplimiento de la planificación realizada.

Tomando en cuenta lo anterior, la constructora, elaboró un manual de normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño del personal del departamento técnico/operativo, en el cual se describen cada uno de los pasos necesarios para su ejecución, el cual tiene las actividades que debe realizar el recurso humano de la empresa.

Campo de aplicación

El presente manual cubre los aspectos relativos al procedimiento de la realización de la evaluación del desempeño, en el que interviene el departamento técnico/operativo, específicamente la gerencia, jefes, encargados de las secciones y los operativos.

Objetivo general

Facilitar y orientar el trabajo de las unidades encargadas en la ejecución de la evaluación del desempeño, y tener un mejor control de este, por medio de las especificaciones descritas en el manual.

Normas generales

- Adecuada coordinación entre los procesos y personas de la empresa, de acuerdo con los objetivos, recursos y necesidades de esta
- Control inteligente y global en la ejecución de las actividades
- Cada actividad debe de tener un responsable quien tendrá un control estricto para su cumplimiento
- La forma de realizar cada una de las tareas establecidas deben ejecutarlas lo más exacto y en tiempo establecido sin demoras
- Cada actividad o proceso que se realiza dentro de la empresa es debidamente confidencial no se otorgara información divulgada fuera de esta organización

3.4.1.1 Fase 1: Planeación

En esta fase se establecen los objetivos para implementar la evaluación del desempeño, el alcance que tiene dentro de la organización y quien será el responsable de llevar a cabo dicha evaluación de la siguiente forma:

a. Establecer objetivos

Para tener personal con un óptimo rendimiento se debe implementar la evaluación del desempeño en la constructora y efectuar la medición del potencial humano bajo los criterios definidos y poner correcciones de ser necesario en el desarrollo de sus tareas, así como realizar políticas de compensaciones monetarias o no monetarias basadas en el trabajo realizado.

b. Alcance de la evaluación

El sistema de evaluación de desempeño está dirigido al personal operativo y administrativo de la empresa constructora, pero para efectos de investigación se realizará únicamente a los 58 colaboradores del departamento técnico/operativo junto al jefe de proyectos y para que posteriormente se aplique a todo el personal de la empresa.

c. Asignar responsable de ejecución

La gerencia será la responsable de realizar el proceso de evaluación del desempeño, el jefe de operaciones será el encargado de evaluar a cada colaborador.

La gerencia por falta de conocimiento en la aplicación de los procesos de evaluación puede subcontratar en modo **Staff** un área de recursos humanos para llevar a cabo las evaluaciones e indicar los resultados.

Tabla 8
Simbología de flujograma

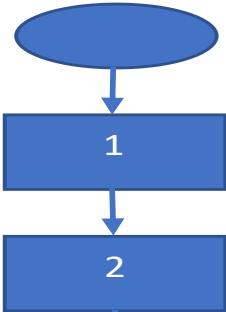
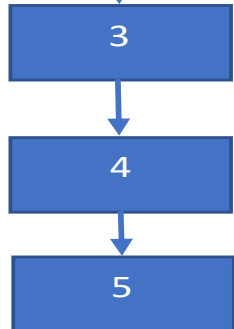
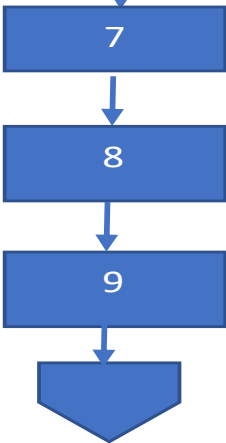
Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o Terminación	Señala donde inicia o termina un procedimiento
	Actividad o proceso	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Conector de página	Mediante el símbolo se pueden unir, cuando las tareas quedan separadas en diferentes páginas; dentro del símbolo se utilizará un número arábigo que indicará la tarea a la cual continua el diagrama
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las tareas
	Inspección, revisión o verificación	Herramienta utilizada para revisar el proceso y el funcionamiento de cada actividad
	Envío	Se utiliza para envío de documentos entre departamentos

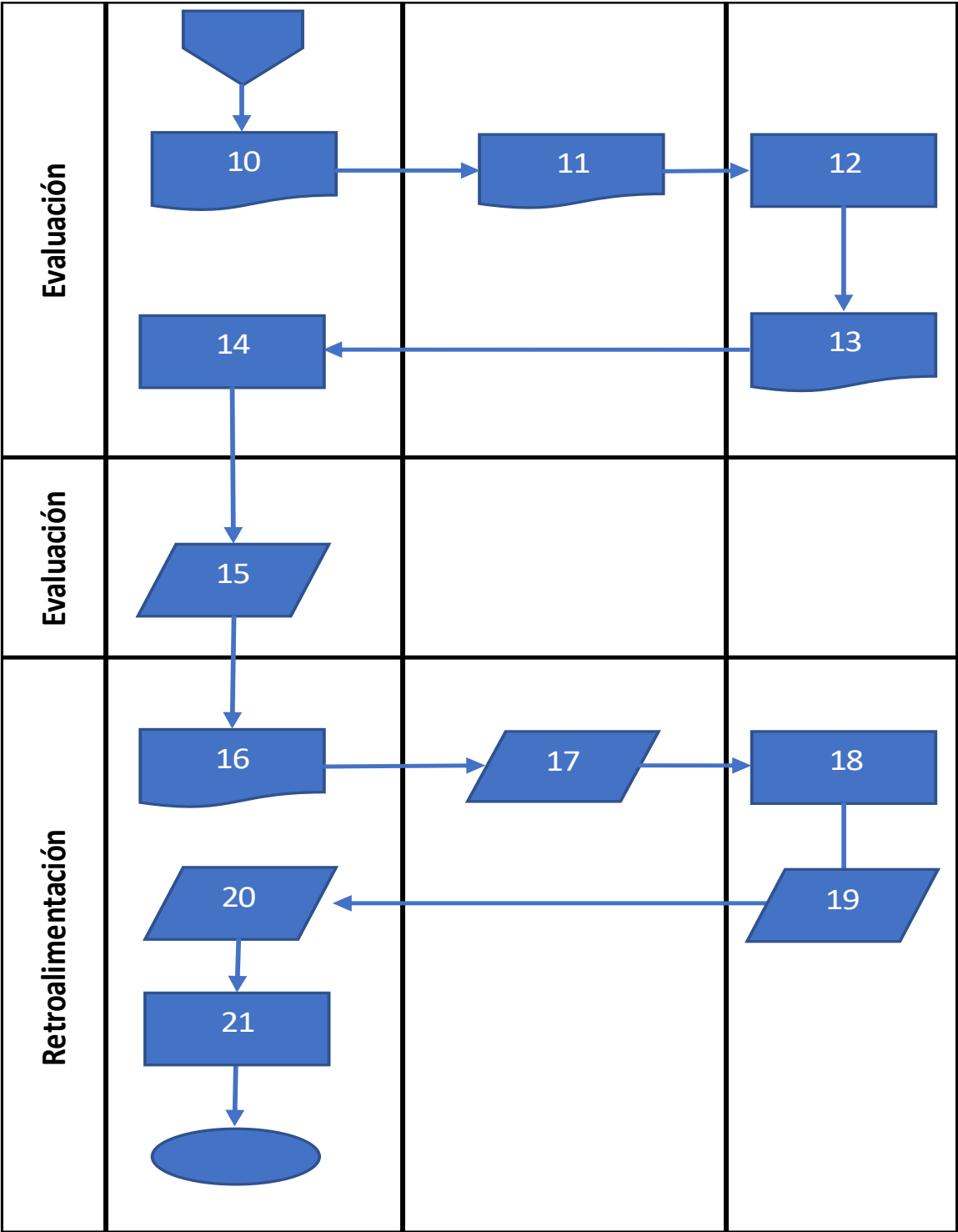
Formato 1		
Pasos para realizar la evaluación de desempeño		
Empresa: Constructora	Procedimiento: 1	Fecha: 9 de marzo de 2023
Título: Procedimiento No.1	No. de pasos: 21	Hoja: 1/3
	No. de forma: 1	Elaboró: Silvia Mayorga
Definición: Ejecución de la evaluación del desempeño		
Objetivos específicos: ➤ Implementar la evaluación del desempeño al personal del departamento técnico/operativo de la empresa constructora. ➤ Trabajar en equipo para fortalecer las relaciones laborales y lograr maximizar el potencial del recurso humano.		
Normas específicas Se cuenta con las normas requeridas para la distribución de la presente forma, para la plena ejecución. A continuación, se presentan las mismas: ➤ La presente forma debe ser dada única y exclusivamente al personal de la unidad de Gerencia y éstos deben trasladar la información competente a la(s) persona(s) encargada(s) de los demás departamentos. ➤ Está prohibida la reproducción de esta forma fuera de la Constructora, a menos que se cuente con la autorización del inmediato superior por algún caso en especial. ➤ Está prohibida la alteración o realización de cambios a esta forma. ➤ El procedimiento debe realizarse únicamente de la forma que aquí se especifica.		

Empresa: Constructora		Procedimiento: 1		Fecha: 9 de marzo de 2023	
Título: Procedimiento No.1		No. de pasos: 21		Hoja: 2/3	
		No. de forma: 1		Elaboró: Silvia Mayorga	
Fase	Puesto	Paso	Actividad		
Planeación	Gerencia y jefe de proyectos	1	Aprobar la implementación de la evaluación del desempeño		
	Gerencia y jefes de proyectos por medio de un <i>staff de RRHH</i>	2	Capacitar a gerencia y jefes para que comprendan la forma correcta de llevar a cabo la evaluación.		
Diseño	Jefe de proyectos	3	Definir criterios e indicadores de evaluación para medir hasta qué punto se está logrando el máximo desempeño del personal.		
	Gerencia y jefe de proyectos	4	Diseñar los formularios con la escala gráfica en cuatro criterios para su fácil calificación		
	Jefe de proyectos	5	Aprobar los nuevos formularios diseñados o los propuestos en el capítulo III		
Implementación	Gerencia o Staff de RRHH	6	Sensibilizar al equipo de trabajo al poner el primer afiche y estimular el cambio en los primeros 15 días		
	Gerencia o Staff de RRHH	7	Colocar el anuncio 2 en los siguientes 15 días para que el personal acepte y vea de forma positiva la realización de la evaluación.		
	Jefe de proyectos	8	Realizar una reunión con todos los colaboradores entregando los trifoliales con la información necesaria y ahí mismo poder contestar las dudas que tengan sobre la evaluación y asegurar triunfos a corto plazo, anclando el cambio a la empresa.		
	Gerencia y jefe de proyectos	9	Se deben establecer las fechas y grupos para llevar a cabo la evaluación de los colaboradores, utilizar el cronograma propuesto		
	Gerencia o Staff de RRHH	10	Se procede a enviar los formularios a los jefes para que realicen las evaluaciones a los colaboradores		

	Jefes	11	Los jefes reciben los formularios para evaluar a su grupo de trabajo.
	Jefes	12	Llevar a cabo las evaluaciones a los grupos en las fechas selectas para no interrumpir sus actividades laborales.
	Jefes	13	Al finalizar las evaluaciones se deben agrupar los formularios y deben ser enviados a la gerencia.
	Gerencia o Staff de RRHH	14	Gerencia debe realizar el vaciado en Google forms para hacer el análisis de resultados.
Evaluación	Gerencia o Staff de RRHH	15	En esta fase se comprueba que la planificación y si el proceso realizado se lleva a cabo de la forma esperada. Verificar el cumplimiento de objetivos y procedimiento programado. Utilizar la lista de verificación.
Retroalimentación	Gerencia o Staff de RRHH	16	Gerencia envía los resultados a jefes para analizar los resultados de las evaluaciones.
	Jefes	17	El jefe de proyectos y operaciones analizan los resultados para llevar a cabo la retroalimentación correspondiente.
	Jefes	18	Realizar la retroalimentación con los documentos necesarios para fortalecer los resultados obtenidos y así poder verificar los puntos fuertes o a mejorar del personal evaluado.
	Gerencia y jefes	19	Realizar un seguimiento al plan de mejora al personal deficiente, en el cual se le debe capacitar y verificar en los siguientes tres meses y para que sea positivo el cambio debe obtener un mayor a 80%
	Gerencia o Staff de RRHH	20	Si el personal capacitado en los siguientes tres meses no obtiene una mejora del 80% se debe recapitular en los errores cometidos y realizar las correcciones correspondientes.
	Gerencia	21	Archivar los documentos

Empresa: Constructora	Procedimiento: 1	Fecha: 9 de marzo de 2023
Título: Procedimiento No.1	No. de pasos: 21	Hoja: 3/3
	No. de forma: 1	Elaboró: Silvia Mayorga

Fase	Gerencia	Jefe de operaciones	Colaborador
Planeación	 <pre> graph TD Start([]) --> 1[1] 1 --> 2[2] </pre>		
Diseño	 <pre> graph TD 3[3] --> 4[4] 4 --> 5[5] </pre>		
Implementación	 <pre> graph TD 7[7] --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> End{{ }} </pre>		



3.4.1.2 Fase 2: Diseño

Implica establecer los tiempos a seguir, definir los temas críticos a evaluar, especificar el proceso de evaluación del desempeño, donde se encuentran los participantes, escala de medición, rango de calificación, formato de evaluación, como se muestra a continuación:

a. Establecer metodología

Se propone sensibilizar a los obreros para que vean de forma positiva la nueva forma de evaluar su desempeño el cual se hará a través del método 90 grados, en el cual el jefe evalúa a cada colaborador, esta busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los trabajadores, al mismo tiempo a cada colaborador se le proporciona un formato de autoevaluación en cual calificará los conocimientos propios y aptitudes.

b. Establecer indicadores

Se propone el método de escalas gráficas, a través del cual se evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar; en este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos para comparar la situación general de su personal evaluado, a continuación, se muestran los factores y sub-factores a utilizar en la evaluación:

Formato 2

Factores de evaluación

Empresa constructora, ubicada en zona 6, Guatemala

No.	Factores	Sub-factores
1	Identificación con la empresa	Identificación con la filosofía, conocimiento de niveles jerárquicos, utilización de normas, reglas y valores organizacionales
2	Condiciones personales	Asistencia y puntualidad, conocimientos, iniciativa, esfuerzo y responsabilidad, habilidad para trabajar solo y en equipo
3	Características del trabajo	Cantidad de trabajo, calidad de trabajo (especialización y capacitación; herramienta y equipo de trabajo; equipo de seguridad ocupacional), autonomía, control de mando
4	Relaciones interpersonales	Comunicación entre compañeros, con el jefe (supervisión; comunicación y retroalimentación), con el cliente
5	Políticas de personal	Equidad de salario y ascensos

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

➤ Criterios

Para la calificación de los formatos se propone una escala que está dividida en cuatro criterios, el evaluador elegirá la que mejor se adapte en la evaluación; a continuación, se muestra la escala del formato de evaluación:

Tabla 9
Escala del formato de evaluación
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Calificación	Categoría	Definición
1	Nunca	No lo realiza
	Casi nunca	A veces lo realiza
2	Casi siempre	Lo realiza con frecuencia
	Siempre	A diario lo realiza

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

NOTA: Hay dos preguntas con excepciones en la puntuación, corresponden al número 8 y 22 que de ser la respuesta “Casi siempre” o “Siempre” el valor se convierte en negativo (-2).

c. Diseñar formularios

Para llevar a cabo la evaluación de los colaboradores, se plantearon dos formatos que contienen los cinco factores a evaluar como se muestra en la tabla 1 y la puntuación será de 1 punto en las opciones “Nunca y Casi Nunca” y de 2 puntos en “Casi Siempre y Siempre” como se indica en la tabla 2, a continuación, se presentan los formatos propuestos para la empresa constructora:

Formato 3

Evaluación del desempeño laboral de jefe – obrero

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Evaluación del desempeño laboral Jefe - obrero					
Objetivo: Obtener la información necesaria para conocer el desempeño en la organización para establecer la situación actual y con base a ello plantear las mejoras correspondientes por colaborador.					
I. Datos del obrero					
1. Nombre _____					
2. Puesto de trabajo _____					
3. Puesto de jefe inmediato _____					
4. Fecha: _____					
II. Evaluación del obrero					
A continuación, se presenta una serie de preguntas sobre el trabajo que realiza el jornalero en obra. Leer cada una y marcar con una "X" la opción que describa mejor sus características. Elegir una de las 4 opciones posibles. Siendo la escala de la siguiente manera: Nunca (N); Casi Nunca (CN); Casi Siempre (CS) y Siempre (S).					
1. Identificación con la empresa		N	CN	CS	S
	1. El obrero muestra compromiso e identificación con la filosofía de la empresa				
	2. Conoce el trabajador los diferentes niveles jerárquicos de la organización				
	3. El colaborador utiliza las normas y reglamentos internos de la empresa				
2. Condiciones personales					
a.	Asistencia y puntualidad				
	4. ¿El colaborador asiste al trabajo?				
	5. ¿Llega puntualmente a la obra?				
	6. ¿Cumple con el horario de trabajo establecido?				
b.	Conocimiento del trabajo				
	7. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias del puesto?				
	8. ¿Tiene dificultad para realizar el trabajo por falta de conocimiento?				
c.	Iniciativa				
	9. ¿Tiene iniciativa para realizar las tareas?				
	10. ¿Puede comenzar sus actividades, sin esperar indicaciones?				
d.	Esfuerzo / Responsabilidad				
	11. ¿Es constante en las tareas impuestas?				
	12. ¿Realiza sus actividades con dedicación?				
	13. ¿Lo considera responsable de las tareas que le son asignadas?				
e.	Habilidad para trabajar solo				
	14. ¿Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás?				
	15. ¿Puede trabajar sin necesidad de estar con otras personas?				

f.	Habilidad para trabajar con otros				
	16. ¿La relación con sus compañeros de trabajo es amable?				
	17. ¿Le gusta cooperar en el trabajo en equipo?				
3.	Características del trabajo				
a.	Cantidad de trabajo				
	18. Cuando llega a obra, ¿sabe que trabajo debe realizar con anticipación?				
	19. ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral?				
	20. ¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada de trabajo?				
b.	Calidad de trabajo				
	21. ¿Puede mantener su atención en el trabajo?				
	22. ¿Comete errores en su trabajo?				
	23. ¿Mantiene un ritmo de trabajo sostenido?				
	24. ¿Le proporciona la herramienta necesaria para realizar el trabajo?				
	25. ¿Le suministra equipo de seguridad?				
	26. ¿Recibe capacitación para mejorar conocimiento y habilidades?				
c.	Autonomía				
	27. ¿Pide ayuda frecuente a otros para realizar su trabajo?				
	28. ¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?				
	29. ¿Tiene independencia para actuar?				
	30. ¿Puede tomar decisiones en el trabajo?				
d.	Control de mando				
	31. ¿El obrero toma ordenes distintas por jefe de obra y gerente de operaciones?				
	32. Sabe si las ordenes que recibe son aprobadas por ambos jefes				
	33. El trabajador puede tomar el mando				
4.	Relaciones interpersonales				
a.	Entre compañeros de trabajo				
	34. ¿Todos se ayudan para resolver los problemas?				
	35. ¿Cada uno se "arregla como puede"?				
	36. ¿Existe un ambiente de colaboración?				
b.	Retroalimentación del personal. Relación jefe-trabajador				
	37. ¿El obrero es reconocido por su destreza? ¿Esto lo impulsa a mejorar?				
	38. ¿Cuándo comete errores en el trabajo, es desacreditado?				
	39. ¿Se considera solo los errores del trabajador?				
	40. ¿Le llama la atención con frecuencia?				
	41. ¿Se le informa constantemente si su trabajo está bien realizado?				
	42. ¿La comunicación es de forma accesible?				
	43. ¿Se puede acercar a hablar sin sentir intimidación?				
	44. ¿Recibe apoyo de cualquier situación si es solicitado?				
c.	Con el cliente				
	45. ¿El obrero puede interactuar con el cliente?				
	46. ¿El cliente inspecciona al obrero?				
5.	Políticas de personal				
a.	Equidad de salario				
	47. ¿Considera necesario otorgar alguna recompensa económica por su trabajo?				
	48. ¿Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo?				
b.	Promoción o asenso				
	49. ¿Se basa en la eficiencia y antigüedad?				
	50. Con base a los aspectos anteriores, ¿está satisfecho con el trabajo de este obrero?				

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

Formato 4

Autoevaluación

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Evaluación del desempeño laboral Autoevaluación					
Objetivo: obtener la información necesaria para conocer el desempeño en la organización para establecer la situación actual y con base a ello plantear las mejoras correspondientes por colaborador.					
Instrucciones: a continuación, se presenta una serie de preguntas sobre el trabajo que realiza en obra. Leer cada una y marcar con una "X" la opción que describa mejor sus características. Elegir una de las 4 opciones posibles. Siendo la escala de la siguiente manera: Nunca (N); Casi Nunca (CN); Casi Siempre (CS) y Siempre (S).					
I. Datos del obrero					
1. Nombre _____					
2. Puesto de trabajo _____					
3. Puesto de jefe inmediato _____					
4. Fecha: _____					
II. Autoevaluación					
1. Identificación con la empresa					
		N	CN	CS	S
	1. Tengo compromiso y me identifico con la filosofía de la empresa				
	2. Conozco los diferentes niveles jerárquicos de la organización				
	3. Utilizo las normas y reglamentos internos de la empresa				
2. Condiciones personales					
a. Asistencia y puntualidad					
	4. ¿Asisto a mi trabajo?				
	5. ¿Llego puntualmente a mi trabajo?				
	6. ¿Cumpro con mi horario de trabajo?				
b. Conocimiento del trabajo					
	7. ¿Considero tener los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de mi puesto?				
	8. ¿Tengo dificultad para realizar mi trabajo por falta de conocimiento?				
c. Iniciativa					
	9. ¿Tengo iniciativa para realizar mis tareas?				
	10. ¿Puedo comenzar mis actividades, sin esperar indicaciones?				
d. Esfuerzo / Responsabilidad					
	11. ¿Soy constante en las tareas impuestas?				
	12. ¿Realizó mis actividades con dedicación?				
	13. ¿Me considero responsable de las tareas que me son asignadas?				
e. Habilidad para trabajar solo					
	14. ¿Resuelvo los problemas relacionados con mis tareas, sin recurrir a los demás?				
	15. ¿Puedo trabajar sin necesidad de estar con otras personas?				
f. Habilidad para trabajar con otros					

	16. ¿La relación con mis compañeros de trabajo es amable?				
	17. ¿Me gusta cooperar en el trabajo en equipo?				
3. Características del trabajo					
a.	Cantidad de trabajo				
	18. Cuando llego a obra, ¿sé que trabajo debo realizar con anticipación?				
	19. ¿Trabajo sin interrupciones a lo largo de mi jornada laboral?				
	20. ¿Me encuentro ocupado en mis tareas durante la mayor parte de la jornada de trabajo?				
b.	Calidad de trabajo				
	21. ¿Puedo mantener la atención en el trabajo?				
	22. ¿Cometo errores en el trabajo?				
	23. ¿Mantengo un ritmo de trabajo sostenido?				
	24. ¿Me proporcionan la herramienta necesaria para realizar el trabajo?				
	25. ¿Me suministran el equipo de seguridad?				
	26. ¿Recibo capacitación para mejorar mi conocimiento y habilidades?				
c.	Autonomía				
	27. ¿Pido ayuda frecuente a otros para realizar mi trabajo?				
	28. ¿Me limito a cumplir las indicaciones que recibo?				
	29. ¿Tengo independencia para actuar?				
	30. ¿Puedo tomar decisiones?				
d.	Control de mando				
	31. Recibo ordenes distintas por jefe de obra y gerente de operaciones				
	32. Se que las órdenes recibidas son aprobadas por ambos jefes				
	33. ¿Puedo tomar el mando?				
4. Relaciones interpersonales					
a.	Entre compañeros de trabajo				
	34. ¿Todos se ayudan para resolver los problemas?				
	35. ¿Cada uno se "arregla como puede"?				
	36. ¿Existe un ambiente de colaboración?				
b.	Retroalimentación del personal. Relación empleado-jefe inmediato				
	37. ¿Es alentado por sus aciertos? ¿Esto lo impulsa a mejorar?				
	38. ¿Cuándo cometo errores en el trabajo, mis compañeros me critican?				
	39. ¿El jefe solo considera mis errores?				
	40. ¿Me llaman la atención con frecuencia?				
	41. ¿El jefe me informa constantemente si mi trabajo está bien realizado?				
	42. ¿La comunicación es de forma accesible?				
	43. ¿Me puedo acercar a hablar sin sentir intimidación?				
	44. ¿Recibo apoyo de cualquier situación si es solicitado?				
c.	Con el cliente				
	45. ¿Puedo interactuar con el cliente?				
	46. ¿Me inspecciona el cliente?				
5. Políticas de personal					
a.	Equidad de salario				
	47. ¿Considero necesaria alguna recompensa económica por mi trabajo?				
	48. ¿Considero necesario algún incentivo no económico por mi trabajo?				
b.	Promoción o ascenso				

	49. ¿La empresa se basa en la eficiencia y antigüedad?				
	50. Con base a los aspectos anteriores, ¿me encuentro satisfecho con mi trabajo?				

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

3.4.1.3 Fase 3: Implementación

Es la fase donde se aplica el método de evaluación de 90 grados y se realiza lo que se plasmó en las fases anteriores, para llevarla a cabo se requiere de un manual con los pasos a seguir, como se muestra a continuación:

a. Sensibilización

Esta acción es imprescindible para estimular a los colaboradores al cambio positivo dentro de la organización, la cual favorece la aceptación de este y se realiza por medio de los siguientes medios: afiches o trifoliales impresos los cuales se entregarán a cada colaborador y carteles colocados en obra para que el personal lo vea y se interese, asimismo charlas realizadas por el jefe al grupo de trabajadores y así responder a inquietudes sobre la forma de llevarse a cabo; a continuación, se incluyen formatos de carteles y trifoliar como ejemplo a la empresa constructora:

Formato 5

Campaña de sensibilización, anuncio 1

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala



Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

El cartel expuesto previamente se colocará por 15 días como máximo en la obra que se esté realizando, para que el personal se interese en conocer sobre qué es la evaluación del desempeño.

Formato 6

Campaña de sensibilización, anuncio 2

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala



Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

Este cartel será colocado por 15 días previo a la charla que pueda realizar el jefe o encargado de recursos humanos para profundizar en cómo se llevará a cabo y obtener la aceptación y agrado del personal.

Formato 7

Parte 1: trifoliar referente a la evaluación del desempeño (anverso)

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? Se define la evaluación del desempeño como el sistema que mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra.  Los métodos utilizados miden aspectos como las habilidades, aptitudes, relaciones con compañeros, responsabilidad y otras variables relacionada con el desempeño.	 ¿CONOCES QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? 📍 hola@unsitiogenial.es ✉ zona 6, ciudad capital, Guatemala	
	MÁS INFORMACIÓN LLAMAR AL: +502-25-25-25-25 	NOMBRE EMPRESA EMPRESA CONSTRUCTORA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2023

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

Formato 8

Parte 2: trifoliar referente a la evaluación del desempeño (reverso)

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

NUESTROS OBJETIVOS Maximizar el desempeño de nuestros colaboradores por medio de la evaluación periódica. IMPLEMENTACIÓN En la evaluación el jefe llenará un formulario con factores diseñados para conocer el rendimiento del personal y el mismo colaborador llenará uno para ponderar sus conocimientos, habilidades y actitudes. EVALUACIÓN El jefe verifica que se realice de forma correcta para obtener resultados objetivos que permita puntos de mejora para el personal. MANTENIMIENTO Este punto es sobre la retroalimentación al personal de sus resultados e indicarles sus puntos fuertes y los de mejora, como dar seguimiento al cumplimiento de las mejoras establecidas en un límite de tiempo.	PROYECCIÓN Se establecerán fechas y grupos para realizar las evaluaciones y no interrumpir significativamente su jornada laboral, se muestra los factores a evaluar: Competencia laboral Son todos aquellos conocimientos, aptitudes y habilidades laborales que posea un individuo para cubrir competentemente un determinado puesto de trabajo. Compensaciones Se evaluará si el colaborador es acreedor de recompensas monetarias o no monetarias por su desempeño alcanzado.	
NOMBRE DE LA EMPRESA "SIEMPRE PARECE IMPOSIBLE HASTA QUE SE HACE" Ricardo Salinas		NOTA La finalidad e importancia de una evaluación de desempeño: "Ayudan a los empleados a comprender mejor lo que se espera de ellos. Con beneficios para el colaborador y la organización."

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

El trifoliar será entregado al personal el día que se lleve a cabo la charla impartida por el jefe y el encargado de recursos humanos, en esa hoja encontraran más información y si surgen dudas por parte del personal podrán ser respondidas con claridad.

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. Se invitará a los jefes inmediatos, incluye los siguientes puestos: jefe de proyectos, jefe técnico/operativo, encargado de albañilería, encargado de herrería y carpintería y el encargado de maquinaria y transporte.

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?, 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.

c. Establecer fechas y grupos

Es necesario un cronograma con fechas establecidas para llevar a cabo la evaluación y definir al grupo de colaboradores que serán evaluados para no afectar el trabajo en obra que se lleva a cabo, a continuación, se presenta un ejemplo, el cual podrá ser modificado para que se adapte a los requerimientos de la unidad de análisis:

Tabla 10**Cronograma para realizar la evaluación****Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala**

Semana pendiente de fecha						
		Días				
No.	Actividad	1	2	3	4	5
1	Se evalúa al primer grupo integrado por 5 albañiles y 5 ayudantes					
2	Se evalúa al segundo grupo de 5 albañiles y 5 ayudantes					
3	Se evalúa al tercer grupo de 11 albañiles					
4	Se evalúa al cuarto grupo integrado por los 6 operadores de maquinaria y 4 choferes					
5	Se evalúa al quinto grupo que se integra por 5 herreros y 4 soldadores y 1 jefe de operaciones					
6	Se evalúa al último grupo integrado por 3 de carpinteros, 2 mecánicos, 2 de seguridad y 1 jefe de proyectos					

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

d. Guía para la aplicación de la evaluación del desempeño

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

Formato 9

Guía para la aplicación de la evaluación del desempeño Empresa constructora ubicada en zona 6, 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 factor a calificar.
6. Verificar que el formulario este lleno en su totalidad.
7. Trasladar los formularios llenos y firmados a gerencia.

Fuente: elaboración propia, marzo 2023

e. Realizar la evaluación

Las evaluaciones deben de realizarse de forma anual para medir el rendimiento de los colaboradores. Una vez establecidas las fechas y los grupos se procede a enviar los formatos impresos al jefe de operaciones, a los supervisores para entregar al personal técnico y realizar las evaluaciones a cada colaborador.

f. Realizar el vaciado de resultados

Al finalizar el proceso de evaluaciones se agrupan los formularios y son enviados al encargado de recursos humanos quien será el responsable de realizar el vaciado de las respuestas obtenidas por cada colaborador en *Google forms* el cual facilitará el proceso, así como el análisis general de resultados, se finaliza al enviar los resultados a los jefes para establecer las mejoras necesarias por cada trabajador.

g. Rango de calificación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño

Las escalas de calificación se fijan en 4 rangos, en donde el encargado de recursos humanos determinará la calificación de la evaluación de desempeño de cada colaborador. A continuación, se muestra la tabla con el rango de calificaciones:

Tabla 11

Rango de calificación en la evaluación

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

No.	Calificación	Rango de calificación
1	Bajo desempeño	0-59
2	Necesita mejorar	60-74
3	Bueno	75-89
4	Excelente	90-100

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

h. Integración de resultados

Se utilizará para unificar los resultados de las boletas de evaluación de desempeño de cada colaborador, como ejemplo se muestra el siguiente resultado:

Formato 10

Integración de resultados

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Resultados de la evaluación del desempeño laboral					
I. Datos del obrero					
1. Nombre	Pablo Montaner				Firma: _____
2. Puesto de trabajo	Albañil				
3. Puesto de jefe inmediato	Supervisor de albañil				
4. Puntaje esperado:	70	Puntaje obtenido:	66		
II. Autoevaluación					Puntos
1. Identificación con la empresa					4
1. Tengo compromiso y me identifico con la filosofía de la empresa					1
2. Conozco los diferentes niveles jerárquicos de la organización					1
3. Utilizo las normas, reglamentos y valores internos de la empresa					2
2. Condiciones personales					18
a. Asistencia y puntualidad					
4. ¿Asisto a mi trabajo?					2
5. ¿Llego puntualmente a mi trabajo?					2
6. ¿Cumpro con mi horario de trabajo?					2
b. Conocimiento del trabajo					
7. ¿Considero tener los conocimientos necesarios para realizar las tareas propias de mi puesto?					1
8. ¿Tengo dificultad para realizar mi trabajo por falta de conocimiento?					-2
c. Iniciativa					
9. ¿Tengo iniciativa para realizar mis tareas?					1
10. ¿Puedo comenzar mis actividades, sin esperar indicaciones?					2
d. Esfuerzo / Responsabilidad					
11. ¿Soy constante en las tareas impuestas?					2
12. ¿Realizó mis actividades con dedicación?					2
13. ¿Me considero responsable de las tareas que me son asignadas?					2
e. Habilidad para trabajar solo					
14. ¿Resuelvo los problemas relacionados con mis tareas, sin recurrir a los demás?					1
15. ¿Puedo trabajar sin necesidad de estar con otras personas?					1
f. Habilidad para trabajar con otros					
16. ¿La relación con mis compañeros de trabajo es amable?					2
17. ¿Me gusta cooperar en el trabajo en equipo?					1
3. Características del trabajo					16
a. Cantidad de trabajo					
18. Cuando llego a obra, ¿sé que trabajo debo realizar con anticipación?					2
19. ¿Trabajo sin interrupciones a lo largo de mi jornada laboral?					2
20. ¿Me encuentro ocupado en mis tareas durante la mayor parte de la jornada de trabajo?					2
b. Calidad de trabajo					
21. ¿Puedo mantener la atención en el trabajo?					1
22. ¿Cometo errores en el trabajo?					-2
23. ¿Mantengo un ritmo de trabajo sostenido?					1
24. ¿Me proporcionan la herramienta necesaria para realizar el trabajo?					2
25. ¿Me suministran el equipo de seguridad?					2

	26. ¿Recibo capacitación para mejorar mi conocimiento y habilidades?	1	
c.	Autonomía		
	27. ¿Pido ayuda frecuente a otros para realizar mi trabajo?	1	
	28. ¿Me limito a cumplir las indicaciones que recibo?	1	
	29. ¿Tengo independencia para actuar?	1	
	30. ¿Puedo tomar decisiones?	1	
d.	Control de mando		
	31. Recibo ordenes distintas por jefe de obra y gerente de operaciones	1	
	32. Se que las órdenes recibidas son aprobadas por ambos jefes	1	
	33. ¿Puedo tomar el mando?	1	
	4. Relaciones interpersonales		17
a.	Entre compañeros de trabajo		
	34. ¿Todos se ayudan para resolver los problemas?	1	
	35. ¿Cada uno se "arregla como puede"?	1	
	36. ¿Existe un ambiente de colaboración?		2
b.	Retroalimentación del personal. Relación empleado-jefe inmediato		
	37. ¿Es alentado por sus aciertos? ¿Esto lo impulsa a mejorar?	1	
	38. ¿Cuándo cometo errores en el trabajo, mis compañeros me critican?	1	
	39. ¿El jefe solo considera mis errores?	1	
	40. ¿Me llaman la atención con frecuencia?	1	
	41. ¿El jefe me informa constantemente si mi trabajo está bien realizado?	1	
	42. ¿La comunicación es de forma accesible?		2
	43. ¿Me puedo acercar a hablar sin sentir intimidación?		2
	44. ¿Recibo apoyo de cualquier situación si es solicitado?		2
c.	Con el cliente		
	45. ¿Puedo interactuar con el cliente?	1	
	46. ¿Me inspecciona el cliente?	1	
	5. Políticas de personal		6
a.	Equidad de salario		
	47. ¿Considero necesaria alguna recompensa económica por mi trabajo?		2
	48. ¿Considero necesario algún incentivo no económico por mi trabajo?		2
b.	Promoción o asenso		
	49. ¿La empresa se basa en la eficiencia y antigüedad?	1	
	50. Con base a los aspectos anteriores, ¿me encuentro satisfecho con mi trabajo?	1	
	Puntuación obtenida en autoevaluación		61
	Puntuación obtenida en la evaluación del jefe		70
	Promedio		66
Resultados finales de la evaluación del desempeño			
		NECESITA MEJORAR	
Observaciones o comentarios del colaborador o jefe inmediato			
El resultado de la evaluación se considera reforzar en los puntos débiles del colaborador, los cuales son los siguientes: conocimiento de trabajo, calidad de trabajo, retroalimentación y satisfacción laboral.			
Nombre: _____			
Firma: _____			
JEFE INMEDIATO			

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

i. 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 “Bajo desempeño” con un rango entre 0-59, 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 “Necesita mejorar” con un rango entre 60-74, 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 75-89, 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 90-100, 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.

3.4.1.4 Fase 4: Evaluación

La evaluación es la fase donde se comprueba que la planificación y el proceso realizado se lleva a cabo de forma esperada. Para este periodo el encargado de recursos humanos realizará la verificación del cumplimiento de objetivos y del proceso en cada una de las fases propuestas, se corroborará que se lleven a cabo

las acciones sugeridas para el éxito de la evaluación, y dejar como evidencia lo que se realizó durante el proceso.

En la casilla de observaciones el encargado puede agregar el análisis de lo aprendido, errores que se cometieron durante el proceso, qué se puede mejorar, y los jefes serán los responsables de establecer los planes ideales para mejorar el desempeño de los colaboradores, como se muestra en el siguiente formato:

Formato 11

Lista de verificación en la evaluación

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Fase	Actividad	Observaciones	Verificación
Planeación	Dar a conocer al gerente y al jefe de proyectos para aceptación y aprobación de la evaluación		☐
Diseño	Realización de formatos		☐
	Aprobación de formatos		☐
Implementación	Sensibilización		☐
	Realizar charla informativa		☐
	Aplicación de evaluaciones		☐
Evaluación	Verificar que se realice cada fase		☐
	Realizar los planes de mejora		☐
Retroalimentación	Planificar reuniones para informar a cada colaborador de los resultados obtenidos		☐
	Dar seguimiento a los planes de mejora		☐

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

3.4.1.5 Fase 5: Retroalimentación

Este proceso cierra el ciclo de la evaluación del desempeño y con base a los resultados obtenidos permite conocer y fomentar las fortalezas del colaborador y se establecen las pautas para trabajar sobre las debilidades. Los pasos para realizar una retroalimentación efectiva se definen a continuación:

a. Preparación para la reunión

El jefe debe contar con la documentación necesaria como los reportes, indicadores, descripción de puestos (se deja en anexo 2 un manual), entre otros para tener bases sólidas del colaborador, así mismo solicitar al trabajador prepararse para la junta con fecha y horario establecido.

➤ Descripción de puestos

Para la realización del descriptor completa del puesto es necesario contar con los siguientes aspectos:

Formato 12

Descripción de puestos

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Descripción de puestos	
1. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Supervisor de albañil y ayudante
Unidad administrativa:	Departamento de operaciones
Le reporta a:	Jefe de operaciones
Le reportan:	Albañil y ayudante de albañil
Fecha de elaboración:	noviembre 2022
2. Objetivo del puesto:	
➤ Supervisar al personal de menor nivel, según procedimientos y asignaciones para el cumplimiento de tareas diarias.	
3. Atribuciones del puesto:	
Principales	
➤ Supervisar de forma proactiva	
➤ Calcular de materiales	
➤ Tratar por igual a todos	
➤ Trabajar en equipo	
Secundarias	
➤ Participar en eventos y capacitaciones efectuadas por la empresa.	
4. Especificación del puesto:	
Educación	
➤ Sexto primaria (mínimo)	

Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares

Habilidades

- Alta capacidad de relacionarse con las personas
- Liderazgo participativo y situacional
- Alto grado de ética profesional, honestidad y responsabilidad

Destrezas

- Saber utilizar cada herramienta para realizar correcciones de trabajo.
- Trabajar bajo presión para el cumplimiento de tareas diarias.
- Comunicar de forma efectiva con el equipo a supervisar.

5. Responsabilidad:

Errores

- Asume los errores cometidos por los trabajadores bajo su supervisión.

Maquinaria o equipo

- Debe velar por la correcta utilización del equipo de trabajo asignado a su puesto en el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el jefe de operaciones y el jefe de proyectos de la empresa y los colaboradores a su cargo.

Información confidencial

- Ninguna responsabilidad de confidencialidad.

Dinero / Valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Recibe supervisión del jefe de operaciones.
- Supervisa a albañiles y ayudantes de albañil.

6. Nivel de esfuerzo:

Mental
20%

Físico
80%

7. Condiciones ambientales:

- Condiciones óptimas de seguridad, se procura mantener excelente ventilación en los lugares cerrados e iluminación si trabaja de noche.

8. Riesgos:

- Caídas o golpes producidos en el área de trabajo, incluso materiales caídos en la construcción.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

a. 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.
- ❖ Motivar al colaborador a la superación para mejorar su rendimiento en un 50%.

b. Establecer metas y expectativas para la retroalimentación

Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, orientadas a resultados y determinadas en un periodo de tiempo, las cuales están diseñadas acorde al puesto de trabajo y alineadas a los objetivos organizacionales. A continuación, se establece un ejemplo:

Formato 13

Ejemplo de metas para el albañil

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

La albañilería requiere la construcción de muros, paredes y otros tipos de estructuras. Durante ese proceso se aplican distintas técnicas y métodos como el enladrillado, donde el albañil debe asegurarse de que la estructura sea precisa y respete los requisitos de diseño.

Metas del día:

- Avanzar 12m² en levantado de muro
- Acarrear arena, 6m³
- Armar vigas y columnas, 8m³
- Aplicar concreto premezclado de 5cms de espesor, 10m²

Así continuamente con la experiencia del jefe de obra y el jefe de operaciones pueden colocar las metas del día por trabajador o por cuadrilla.

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

c. Proceso de manera presencial y personal

Se sugiere que al momento de realizar las sesiones sean de manera presencial para compartir la información con la otra persona y conocer sus reacciones, esto brinda confianza y aumenta la efectividad del proceso.

d. Enfatizar en lo que puede cambiar o mejorar

El objetivo de la retroalimentación es maximizar el potencial del talento humano, generar aprendizaje y mejora continua, por lo que se procura cuidar que el enfoque de la junta sea buscar la manera que el colaborador mejore sus habilidades.

Formato 14

Constancia de retroalimentación

Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

Lugar y fecha: Guatemala 30 mayo de 2023

Puntuación obtenida: 66

Estimado colaborador: Pablo Montaner

Departamento: Operaciones

Sección: Técnica

Puesto: Albañil

Por este medio se hace constar que de acuerdo con la evaluación del desempeño 2023 realizada al colaborador **Pablo Montaner** se procedió a realizar la respectiva retroalimentación del desempeño conforme a los resultados obtenidos, para lo cual se firma la presente constancia.

Atentamente,

Nombre Pablo Montaner

Firma _____

Nombre Roberto Mora

Firma _____

Jefe inmediato

Fuente: elaboración propia, noviembre 2022.

3.4.1.6 Programas de capacitación

Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes, para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.

El programa de capacitación va a orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso de instrucción-aprendizaje, asimismo, seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades y proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
- Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
- Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores son positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito; si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos, su esfuerzo sería nulo y sin éxito.

3.4.1.7 Seguimiento al cumplimiento de los planes de mejora

La Gerencia se encargará de brindar los datos de las evaluaciones de los colaboradores al jefe de proyectos, quien, con el objetivo de mejorar el rendimiento de los colaboradores después de 3 meses de finalizado el proceso, dará seguimiento con relación al cumplimiento de los compromisos del plan de mejora:

- ❖ 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, con la finalidad de comprobar la efectividad del procedimiento.

3.5 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Debido a que no se tuvo acceso a la información financiera a continuación, se establecen los beneficios cualitativos al implementar la evaluación del desempeño:

Tabla 12

**Beneficios cualitativos al implementar la propuesta
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala**

Fase	Beneficios
Planeación	➤ Determinar objetivos y expectativas sobre el rendimiento de los trabajadores alineados a los objetivos de la empresa ➤ Conocer con detalle al grupo a evaluar ➤ Considerar intereses, motivaciones y necesidades
Diseño	➤ Elaborar una evaluación cualitativa y valida ➤ Establecer propiedades matemáticas para medir el desempeño de los colaboradores
Implementación	➤ Realizar las actividades con entusiasmo e identificación ➤ Elevar los niveles de rendimiento de los colaboradores ➤ Favorecer la autocrítica y la autoevaluación
Evaluación	➤ Superar barreras de comunicación ➤ Ahorrar tiempo y costos ➤ Identificar avances, logros y obstáculos de cada trabajador

Retroalimentación	➤ Fomentar la comunicación entre jefes y colaboradores, objetiva y de calidad ➤ Mejorar la retención y lealtad del personal
-------------------	--

Fuente: elaboración propia, enero 2023.

Realizar las evaluaciones de desempeño en la organización mejora al mismo tiempo la imagen de la empresa y promueve la captación de talento.

3.6 Presupuesto total para implementar la propuesta

El siguiente cuadro detalla el costo del sistema de evaluación de desempeño propuesto:

Cuadro 2

Presupuesto total para implementar la propuesta

Empresa de construcción ubicada en zona 6, Guatemala

Fase	Detalle	Costo en Quetzales
Planeación	Dar a conocer el proceso	600.00
	Impresiones	100.00
Diseño	Papelería y útiles	100.00
	Impresión de formularios	500.00
	Capacitación de los jefes	1,500.00
Implementación	2 carteles 60x100cms y 60 trifoliales de sensibilización	400.00
	Refrigerio sencillo	1,500.00
	Horas-Hombre remuneradas	1,500.00
Evaluación	Impresiones y papelería	200.00
Retroalimentación	Impresiones	200.00
	H-H remuneradas	1,500.00

	Capacitaciones	6,000.00
	Sub-Total	14,100.00
	10% Imprevistos	1,410.00
	TOTAL =	Q 15,510.00

Fuente: elaboración propia, marzo 2023.

El financiamiento de la implementación del proceso de evaluación del desempeño 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.

3.7 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación, se determinan las actividades específicas a seguir y así optimizar la gestión y el rendimiento de la empresa por medio de encargados y tiempos establecidos.

Cuadro 3
Plan de acción para implementar la propuesta
Departamento técnico/operativo
Empresa constructora ubicada en zona 6, Guatemala

No.	Actividades	Meta	Responsable	Inicio	Final	Materiales	Costo en Quetzales
1	Presentar la propuesta	Dar a conocer la propuesta al 100% en una presentación	Investigador	3/04/2023	3/04/2023	Impresiones, refrigerio, equipo audiovisual	700.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión	Jefe de proyectos	10/04/2023	10/04/2023	N/A	0.00
3	Sensibilización del personal	Divulgar y obtener aceptación positiva al 100% de la evaluación en un mes	Gerencia o Staff de recursos humanos	17/04/2023	17/05/2023	Afiches, reunión y trifoliales	1000.00
4	Preparación de jefes y supervisores	Llegar a comprender el paso a paso de la forma de llevar a cabo la evaluación del desempeño al 100% en una capacitación de 4hrs.	Gerencia o Staff de recursos humanos	22/05/2023	22/05/2023	Impresiones, capacitación	1500.00
5	Evaluar a los colaboradores	Llevar a cabo la evaluación al 100% del personal en seis días	Jefes, supervisores	29/05/2023	3/06/2023	Formularios y refrigerio	3000.00

6	Tabulación de resultados e informes	Realizar el vaciado de los formularios, analisis y elaborar informes de resultados al 100% en una semana	Gerencia o Staff de recursos humanos	5/06/2023	9/06/2023	Papelería	200.00
7	Realizar la retroalimentación	Retroalimentar al personal de la empresa al 100% en dos semanas	Jefes, supervisores	12/06/2023	23/06/2023	Impresiones de retroalimentación	1500.00
8	Capacitaciones	Realizar capacitaciones al personal al 100% en dos semanas	Gerencia o Staff de recursos humanos	3/07/2023	14/07/2023	Sub contratar a especialistas para realizar las capacitaciones al personal	6000.00
9	Seguimiento al plan de mejora	Verificar el rendimiento laboral en tres meses con un 80% para ser de forma positiva o realizar una recapitulación	Jefe de proyectos	25/09/2023	30/09/2023	Papelería	200.00
				Sub-total			Q14,100.00
				10% imprevistos			Q 1,410.00
				Total			Q15,510.00
Fuente: elaboración propia, marzo 2023							

CONCLUSIONES

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

- 1.** La falta de un sistema de evaluación provoca que los colaboradores no alcancen el óptimo nivel de desempeño lo cual perjudica el logro de los objetivos de la empresa.
- 2.** Los supervisores no poseen estándares para medir justamente el rendimiento de su personal a cargo, debido a que no conocen el potencial laboral de los colaboradores.
- 3.** No cuenta con descriptores de puesto, por lo que los trabajadores no tienen información suficiente sobre las atribuciones a desempeñar y esto provoca bajo rendimiento laboral.
- 4.** No se comunica al colaborador sobre su desempeño, lo que provoca cometer errores continuamente, debido a que no sabe si realiza bien su trabajo o en que necesita mejorar.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- 1.** El jefe de proyectos debe implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto para maximizar el potencial de su personal y cumplir con los objetivos organizacionales.
- 2.** Aplicar el método de evaluación de 90 grados con estándares establecidos para que los supervisores evalúen aspectos específicos de los colaboradores y definir los puntos fuertes y débiles de cada uno.
- 3.** Realizar los descriptores de puestos con gerencia junto a los jefes para conocer las habilidades y destrezas de sus colaboradores y evitar errores en la realización de sus tareas.
- 4.** La retroalimentación del desempeño la realiza el jefe de proyectos o el de obras, donde muestre los resultados al colaborador con sus aciertos o contraponer el plan de mejora para potenciar su rendimiento y brindar el seguimiento correspondiente.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., y Wirtz, J. (2018). *Administración de servicios*. 3ª. ed. México: Pearson.
- Münch, Lourdes. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1ª. ed. México: Pearson.
- Piloña Ortiz, G. A. (2011). *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*. Guatemala: GP Editores.
- Render, B., y Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones*. 9ª. ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12ª. ed. México: Pearson.

E-GRAFÍA

- Bizneo. (2022). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/modelo-de-evaluacion-del-desempeno/#Modelo_de_evaluacion_del_desempeno_90o
- Worki. (2022). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-90-Grados>

ANEXOS

No. _____

CUESTIONARIO 1
Evaluación del desempeño laboral
Autoevaluación

Objetivo: obtener la información necesaria referente a la evaluación del desempeño en la organización para establecer la situación actual y con base a ello plantear la propuesta más viable de solución.

Instrucciones: se le solicita leer detenidamente las siguientes preguntas, responder en el espacio correspondiente y marcar con una "X" en la respuesta que considere adecuada; la información obtenida es para fines académicos y será estrictamente confidencial.

I. Datos del obrero

1. Puesto de trabajo: _____
2. Tiempo de laborar en la empresa: -1 año ☐ de 1-3 años ☐ +de 4 años ☐
3. Tiempo de ocupar el puesto: -1 año ☐ de 1-3 años ☐ +de 4 años ☐
4. Grado académico: Primaria ☐ Básicos ☐ Diversificado ☐
Otros: ☐ _____
5. Código de obrero: _____
6. Puesto del jefe inmediato: _____

II. Información general de la empresa

7. ¿Conoce la actividad principal de la empresa? Sí ☐ No ☐

7.1 Si la respuesta es sí, descríbala

7.2 Si la respuesta es no, por qué

8. ¿Sabe que espera ser la empresa en 3 años? Sí ☐ No ☐

8.1 Si la respuesta anterior es sí, descríbala

8.2 Si la respuesta es no, por qué _____

9. ¿Cuáles de los siguientes valores aplica en las actividades laborales? (puede marcar más de uno)

- a. Puntualidad
- b. Respeto
- c. Honradez
- d. Disciplina
- e. Otros

☐
☐
☐
☐
☐

Especifique _____

10. ¿Están establecidos los valores por escrito? Sí ☐ No ☐

10.1 Si la respuesta es sí, en qué documento

10.2 Si la respuesta es no, explique

11. ¿Conoce lo que se quiere alcanzar en su área de trabajo? Sí ☐ No ☐

11.1 Si la respuesta es sí, que medios utiliza para darlos a conocer

11.2 Si respuesta es no, explique

12. ¿Para el cumplimiento de las metas da seguimiento a sus actividades de forma ordenada? Sí ☐ No ☐

12.1 Si la respuesta es sí, de qué forma

12.2 Si la respuesta es no, explique _____

III. Autoevaluación

A continuación, se presenta una serie de preguntas relacionadas con la evaluación del desempeño. Leer cada una y marcar con una "X" la opción que describa mejor sus características. Siendo la escala de la siguiente manera: Siempre (S); Casi Siempre (CS); Casi Nunca (CN); Nunca (N), elegir una de las 4 opciones posibles:

1. Evaluación del desempeño	S	CS	CN	N
1. ¿Miden mi rendimiento en el puesto de trabajo?				
2. ¿Miden mi conocimiento para el desempeño de mis tareas?				
2. Conocimiento y capacitación				
3. ¿Tengo dificultad para realizar las actividades en mi puesto de trabajo?				
4. Cuando llego a la obra, ¿sé que trabajo debo realizar con anticipación?				
5. ¿Trabajo sin interrupciones a lo largo de mi jornada laboral?				
6. ¿Soy constante y alcanzo las metas fijadas?				
7. ¿Recibo capacitación para mejorar mi conocimiento y habilidades?				
8. ¿Pido ayuda frecuente para realizar mi trabajo?				
9. ¿Cometo errores en el trabajo?				
10. ¿Tengo los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo?				
3. Herramienta y equipo de trabajo				
11. ¿Me proporcionan la herramienta necesaria para realizar el trabajo?				
12. ¿Me proporcionan el equipo de seguridad?				

	S	CS	CN	N
4. Comunicación				
13. ¿La comunicación es de forma accesible?				
14. ¿Me puedo acercar a hablar sin sentir intimidación?				
15. ¿Se toman en cuenta mis sugerencias en el equipo de trabajo?				
16. ¿Recibo ordenes distintas por jefes y encargados?				
17. ¿Recibo apoyo en cualquier situación si lo solicito?				
5. Supervisión y retroalimentación				
18. ¿Me supervisan en el cumplimiento de metas?				
19. ¿Me llaman la atención con frecuencia?				
20. ¿Se me informa si mi trabajo está realizado correctamente?				

Manual de Organización



EMPRESA CONSTRUCTORA

INTRODUCCIÓN

El manual de organización contiene información detallada referente a los antecedentes, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización que ayuda al proceso de organización. Son usados frecuentemente por los directores para realizar el trabajo con mayor eficacia.

El manual de organización ayuda a los entes superiores de una organización o empresa a dirigir de una manera ordenada las actividades de una institución, para la consecución de metas y objetivos.

Se elaboró un manual de organización con la finalidad de que la empresa cuente con un documento que muestre como está estructurado dicha institución, en el cual se describe las unidades que lo integran, las funciones de cada departamento, las unidades administrativas junto con sus subordinados representado gráficamente mediante organigramas, sus valores y otros aspectos propias de dicha organización.

Es de gran importancia la información almacenada en este documento, para que el recurso humano conozca con precisión y exactitud las funciones que debe de desempeñar, así como, sus obligaciones y derechos.

NOTA

A quien interese:

Todos los puntos que contiene este Manual de Organización son establecidos mediante elaboración propia de Silvia Karlita Mayorga Cuevas, debido a que la constructora, no contenía ninguno de dichos puntos.

Antecedentes de la empresa

La unidad de análisis es una empresa familiar nacional de servicios dedicada a la construcción, fue creada hace más de 30 años con el propósito de ayudar a la población afectada por el terremoto de 1976 en Guatemala, en sus inicios realizaba trabajos de pre-edificación, nueva construcción y reparación, restauración y trabajo de mantenimiento a construcciones residenciales, construcciones no residenciales o trabajos de ingeniería civil, pero no contaba con maquinaria propia sino se rentaba por obra y de igual manera se subcontrataban arquitectos. Conforme la empresa prospera y obtiene estabilidad forma lazos con empresarios dedicados a edificar ofibodegas, centros comerciales y lotificaciones; además la unidad de análisis realiza planos, presentaciones realistas (3D) de las obras, trámites de licencias, entre otros. En la actualidad cuenta con un patrimonio significativo al realizar la compra de maquinaria mezcladora de concreto, excavadoras, compactadoras de tierra, vibradores de concreto, y la contratación de personal administrativo permanente. Las oficinas se encuentran ubicadas en la zona 6 de la ciudad capital de Guatemala. Siempre su compromiso ha sido brindar a los clientes alta calidad de los productos a utilizar, con el personal calificado para las obras, asesoramiento y los mejores precios del mercado. Se dirige a la población jurídica empresarial o personal que quiera construir desde los cimientos o hacer únicamente remodelaciones.

La unidad de análisis según su actividad económica se ubica en el sector secundario por dedicarse a la construcción, esta empresa se enfoca en la planeación y desarrollo de proyectos de construcción que transforma la materia prima extraída y producida por el sector primario. La organización utiliza materia prima como, cemento, arena, pedrín, block, tabla yeso, varillas, estructuras metálicas, entre otros materiales de construcción.

Objetivos del manual de organización

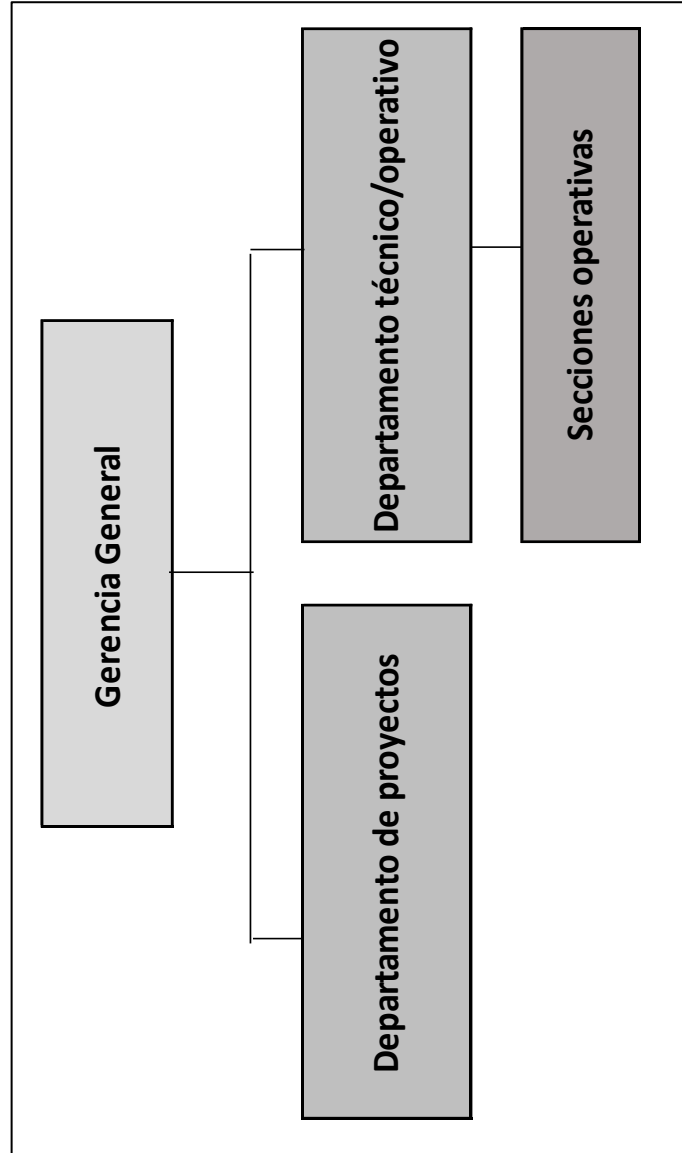
➤ General

- ✓ Servir como un instrumento de apoyo para definir y establecer la estructura funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.

➤ Específicos

- ✓ Definir la estructura funcional formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- ✓ Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- ✓ Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

Organigrama general



Organigrama nominal del departamento técnico/operativo

Departamento técnico/operativo			
No.	Puesto	E	R
1	Jefe de operaciones	1	1
2	Seguridad	2	2
	Total	3	3

Sección de albañilería			
No.	Puesto	E	R
1	Encargado de albañilería	3	3
2	Albañil	18	18
3	Ayudante de albañil	10	10
	Total	31	31

Sección de herrería y carpintería			
No.	Puesto	E	R
1	Encargado de herrería y carpintería	2	2
2	Herrero	2	2
3	Ayudante de herrero	2	2
4	Soldador	4	4
5	Carpintero	1	1
6	Ayudante de carpintero	1	1
	Total	12	12

Sección de maquinaria y transporte			
No.	Puesto	E	R
1	Encargado de maquinaria y transporte	1	1
2	Operador de maquinaria	5	5
3	Mecánico	1	1
4	Ayudante de mecánico	1	1
5	Chofer	4	4
	Total	12	12

Fecha de elaboración enero 2023

E = Puestos existentes R = Puestos requeridos

Para la realización del descriptor completa del puesto es necesario contar con los siguientes aspectos:

- Título del empleo
- Dónde se sitúa el rol dentro del equipo, departamento y toda la empresa
- Bajo las órdenes de quién estará el rol y otras interacciones clave
- Áreas clave de responsabilidad y los resultados esperados
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Formación y capacitación necesarias
- Habilidades sociales y rasgos de personalidad necesarios para destacar
- Requisitos de ubicación y traslado
- Margen de remuneración y beneficios disponibles

No hacer revisiones frecuentes: Las empresas están en constante evolución; para que la descripción del puesto refleje estos cambios en los requisitos, debe revisarse idealmente todos los años y corregirse cuando corresponda.

Tomarse el tiempo para elaborar una descripción del puesto exacta puede ser fundamental para atraer, contratar y retener colaboradores de forma continua. A continuación, se realizan las siguientes guías de los descriptores de puestos:



EMPRESA CONSTRUCTORA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO -Nivel Estratégico-

1. Descripción del puesto

Nombre del puesto: Gerente General

Código del puesto: GERGEN-0010

Ubicación administrativa: Gerencia

Inmediato superior: N/A

Subalternos: sus subordinados del departamento de proyectos y técnico/operativo, así como la secretaria y el contador.

2. Naturaleza del puesto

- Mantener un correcto control de las actividades internas de la entidad.
- Elevar constantemente la productividad de las actividades de la empresa.
- Optimizar y racionalizar los recursos de todo tipo dentro de la empresa.

3. Funciones

- Mantener una constante supervisión en todos los niveles jerárquicos de la entidad.
- Implementación de normas y políticas internas en la empresa.

- Fomentar a través de diversas técnicas la participación de los subordinados.
- Diseño de diferentes actividades que permitan la interrelación entre los colaboradores de la empresa.
- Diseñar e implementar estrategias publicitarias para dar a conocer dentro del área en que se encuentra la empresa, los servicios y productos que la misma ofrece.
- Tomar decisiones en el ámbito financiero de la empresa, que permitan elevar las ganancias medias de la misma.
- Entrevista y contratación de personal.
- Analizar a los proveedores de materia prima de la empresa y buscar otras opciones que permitan reducir costos en adquisición de materia prima.
- Coordinar la logística de adquisición y entrega de productos en la empresa.

4. Especificaciones

➤ Requisitos de Educación

- ❖ Perito en Administración de Empresas.
- ❖ Título Universitario en Administración de Empresas
- ❖ Conocimientos en construcción (no indispensable)
- ❖ Diplomados en procesos, administración (indispensable)

➤ Requisitos de Experiencia

- ❖ De 10 a 15 años de experiencia en el área de gerencia (General o Recursos Humanos)
- ❖ Elaboración de estrategias financieras, de logística, publicitarias, de supervisión, etc.
- ❖ Experiencia en el sector de la construcción (indispensable)
- ❖ Conocimiento en manejo de personal
- ❖ De 30 a 55 años

➤ **Habilidades y Destrezas**

- ❖ Conocimiento de los procesos administrativos
- ❖ Fácil utilización de Internet
- ❖ Manejo de Microsoft Word y Microsoft Excel
- ❖ Manejo de situaciones difíciles dentro de la empresa
- ❖ Conocimientos en manejo de Costos
- ❖ Conocimientos en manejo de sistema de costos por procesos
- ❖ Liderazgo
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Don de mando
- ❖ Comunicación intrapersonal
- ❖ Puntualidad
- ❖ Discreción
- ❖ Buena presentación personal

5. Responsabilidades

➤ **Errores**

No se deben de cometer errores dentro de este cargo, debido a que repercutirán en los distintos niveles jerárquicos de la empresa. En caso de cometerse errores, se debe de buscar la solución inmediata al mismo.

➤ **Maquinaria y Equipo**

- ❖ Laptop o computadora de escritorio
- ❖ Impresora multifuncional HP

➤ **Relaciones con Otros**

Se relacionará con los otros colaboradores internos y externos de la empresa. A nivel interno con el jefe de proyectos y jefe técnico/operativo, y a nivel externo, con clientes.

➤ **Información Confidencial**

- ❖ Diferentes procesos financieros
- ❖ Ganancia media de la empresa
- ❖ Listado de proveedores
- ❖ Proceso de integración de personal
- ❖ Información del personal
- ❖ Datos proporcionados por el servicio de contabilidad

➤ **Dinero o Valores**

- ❖ Tendrá a cargo depositar en el banco diariamente la suma total de dinero que se encuentre en caja al final de cada jornada de trabajo
- ❖ Caja chica

➤ **Supervisión**

Sera supervisado constantemente por el propietario de la empresa

6. Nivel de esfuerzo

➤ **Esfuerzo Físico**

- ❖ No es fundamental en dicho departamento.

➤ **Esfuerzo Mental**

- ❖ Indispensable, para el manejo de los subordinados
- ❖ Se realiza al poner en práctica todos los conocimientos que se poseen en el área.
- ❖ Diseño de estrategias para alcanzar la eficacia y eficiencia en la empresa.

7. Condiciones ambientales

- ❖ Oficina de 100m², compartida con secretaria e ingenieros
- ❖ Un solo ambiente
- ❖ 5 ventanas de 2x2mts.
- ❖ Luz blanca
- ❖ Mobiliario y equipo
- ❖ Puerta de 2 por 2.5 metros
- ❖ Ventilación natural
- ❖ 2 sillas para visitantes
- ❖ Escritorio gerencial de 1.5 metro de ancho por 1m. de profundidad
- ❖ Silla para escritorio
- ❖ Archivo de 1mX1mX1.5m

8. Riesgos

- ❖ No se presenta ningún riesgo físico, ya que su trabajo no implica el manejo de maquinaria pesada
- ❖ Los riesgos que pueden presentarse son para la empresa, debido a las decisiones que sean tomadas por la persona que obtenga dicho cargo

9. Atribuciones monetarias

- ❖ Sueldo base (Q8,000.00)
- ❖ Prestaciones laborales



EMPRESA CONSTRUCTORA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO –Nivel Táctico–

1. Descripción del puesto

Nombre del puesto: Gerente de Operaciones

Código del puesto: GEROP-0030

Ubicación administrativa: Departamento técnico/operativo

Inmediato superior: Gerencia

Subalternos: sus subordinados del departamento técnico/operativo.

2. Naturaleza del puesto

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.

3. Funciones

- 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.

4. Especificaciones

- **Requisitos de Educación**

- ❖ Título Universitario como Ingeniero Civil
- ❖ Diplomados en tecnicismos de la construcción

- **Requisitos de Experiencia**

- ❖ Mínimo tres años de experiencia en puestos similares
- ❖ Trabajo bajo presión y tiempos
- ❖ Conocimiento en manejo de personal
- ❖ Normas de seguridad industrial y salud ocupacional
- ❖ Mayor de 30 años

➤ **Habilidades y Destrezas**

- ❖ Construcción de obra civil
- ❖ Remodelación con tabla yeso, entre otros
- ❖ Mantenimiento en general de construcciones
- ❖ Pintura en general
- ❖ Electricidad domiciliar e industrial
- ❖ Lectura de planos
- ❖ Idioma español y técnico de construcción
- ❖ Manejo de paquete Office y Autocad

➤ **Actitudes**

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

5. Responsabilidades

➤ **Errores**

No se deben de cometer errores dentro de este cargo, eso perjudica al avance en obras y genera pérdidas monetarias. En caso de cometerse errores, se debe de buscar la solución inmediata al mismo.

➤ **Maquinaria y Equipo**

Responsable del equipo y uso de los materiales en los proyectos

➤ **Relaciones con Otros**

Se relacionará con los otros colaboradores internos de la empresa, siendo estos el jefe de proyectos, gerencia y los encargados de las distintas secciones del departamento.

➤ **Información Confidencial**

En este puesto no se maneja información confidencial.

➤ **Dinero o Valores**

- ❖ Tendrá a cargo una caja chica para necesidades menores en obra, con un monto de Q.3,000.00

➤ **Supervisión**

Sera supervisado constantemente por el jefe de proyectos.

6. Nivel de esfuerzo

➤ **Esfuerzo Físico**

- ❖ Medio al supervisar trabajo en obra

➤ **Esfuerzo Mental**

- ❖ Indispensable, para el manejo de los subordinados
- ❖ Se realiza al poner en práctica todos los conocimientos que se poseen en el área.
- ❖ Diseño de estrategias para alcanzar la eficacia y eficiencia en la empresa.

7. Condiciones ambientales

- ❖ Oficina de 100m2, compartida con gerencia, secretaria e ingenieros
- ❖ Un solo ambiente
- ❖ 5 ventanas de 2x2mts.
- ❖ Luz blanca
- ❖ Mobiliario y equipo
- ❖ Puerta de 2 por 2.5 metros
- ❖ Ventilación natural
- ❖ Escritorio de 1.5 metro de ancho por 1m. de profundidad
- ❖ Silla para escritorio

➤ Condiciones en obra

- ❖ Polvo, ruido, lluvia, bajo sol

8. Riesgos

- ❖ El trabajo se considera de alto riesgo por construcción de altura, para prevenir lesiones debe utilizar siempre su casco, botas, lentes y arneses si la supervisión lo amerita.

9. Atribuciones monetarias

- ❖ Sueldo base (Q10,000.00)
- ❖ Prestaciones laborales



EMPRESA CONSTRUCTORA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO -Nivel Operativo-

1. Descripción del puesto

Nombre del puesto: Albañil

Código del puesto: ALB-0030-10

Ubicación administrativa: Departamento técnico/operativo

Inmediato superior: Encargado de albañilería

Subalternos: N/A

2. Naturaleza del puesto

Serás la persona que ayude a materializar los planos de arquitectos e ingenieros y que se conviertan en estructuras completas y sólidas.

3. Funciones

- Asistir a profesionales y operarios de máquinas en proyectos de construcción
- Montar y desmontar andamios, rampas, etc. prestando atención a la seguridad
- Descargar y transportar materiales en emplazamientos de construcción
- Usar equipos para descomponer formas y estructuras antiguas
- Usar explosivos para demoler estructuras según las instrucciones
- Preparar y aplicar materiales de construcción para construir estructuras o llenar huecos (como cemento)
- Alisar y nivelar hormigón nuevo u otros materiales
- Despejar el emplazamiento de suciedad y material de desecho
- Colocar señales de tráfico cuando proceda

4. Especificaciones

➤ Requisitos de Educación

- ❖ Mínimo 6to. Primaria
- ❖ Conocimientos en construcción (indispensable)
- ❖ Diplomados en procesos o tecnificaciones (no indispensable)

➤ Requisitos de Experiencia

- ❖ Mínimo 1 año de experiencia en puestos similares
- ❖ De 18 años en adelante

➤ **Habilidades y Destrezas**

- ❖ Experiencia demostrable como albañil
- ❖ Experiencia en trabajar con equipamiento como apisonadoras de zanjas, taladradoras, martillos neumáticos, etc.
- ❖ Conocimientos sobre la mezcla y el vertido de materiales de construcción (hormigón, arena, lechada, etc.)
- ❖ Conocimientos de ingeniería básica y principios y métodos de construcción
- ❖ Capacidad para trabajar en equipo
- ❖ Capacidad para leer instrucciones y prototipos en caso necesario
- ❖ Muy buen conocimiento de inglés (hablado y escrito)
- ❖ Excelente equilibrio y coordinación ojo-mano

5. Responsabilidades

➤ **Errores**

Minimizar cometer errores, en caso de cometerse, se debe de buscar la solución inmediata al mismo.

➤ **Maquinaria y Equipo**

La correcta utilización de cuchara, alisador, pala, piocha, espátula, metro, nivel, entre otros; y el correcto uso del equipo de seguridad industrial (casco, chaleco, botas, lentes)

➤ **Relaciones con Otros**

Se relacionará con los otros colaboradores internos del departamento, como los ayudantes de albañil, operadores de maquinaria, jefe de proyectos y operaciones.

➤ **Información Confidencial**

N/A

➤ **Dinero o Valores**

N/A

➤ **Supervisión**

Sera supervisado constantemente por el encargado de albañilería

6. Nivel de esfuerzo

➤ **Esfuerzo Físico**

❖ Alto

➤ **Esfuerzo Mental**

❖ Medio

7. Condiciones ambientales

❖ Polvo, ruido, sol, lluvia

8. Riesgos

❖ El trabajo se considera de alto riesgo por construcción de altura, para prevenir lesiones debe utilizar siempre su casco, botas, lentes y arneses si la obra lo amerita.

9. Atribuciones monetarias

❖ Sueldo base (Q3,000.00)

❖ Sin prestaciones laborales