



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE
IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNA
EMPRESA CONSTRUCTORA**

**PRESENTADA POR
CARLA MARLENY MELENDEZ SANTANA**

**ASESORA
LUCY GINA SANCHEZ MORY**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
PSICOLOGÍA**

LIMA – PERÚ

2022



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL:
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**TESIS PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTADO POR
CARLA MARLENY MELENDEZ SANTANA**

**ASESORA
MG. LUCY GINA SANCHEZ MORY
ORCID: 0000-0002-7906-4124**

**LIMA, PERÚ
2022**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por darme fuerza para llevar a cabo mis metas, y a la Señora Maritza Leyva por sus consejos y ser mi fuente de apoyo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Omar Quispe y Valery Palacios, por brindarme sus conocimientos y ser mis mejores guías para lograr realizar este trabajo.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
Capítulo 1: Marco Teórico	10
1.1. Fundamentación del tema.....	10
1.2. Descripción de la organización	11
1.3. Fundamentación teórica.....	13
1.3.1. Definición de la Evaluación de Desempeño	13
1.3.2. Importancia de la Evaluación de Desempeño	13
1.3.3. Objetivos de la Evaluación de Desempeño	14
1.3.4. Participantes de la Evaluación de Desempeño	15
1.3.5. Métodos de la Evaluación de Desempeño	16
Capítulo 2: Programa de Desarrollo del Caso	18
2.1. Diagnóstico	18
2.1.1. Indicadores de conflicto	18
2.1.2. Análisis situacional	21
2.1.3. Evaluación del problema	22

2.1.4.	Identificación de causas	25
2.1.5.	Análisis de los resultados	26
2.2.	Intervención.....	26
2.2.1.	Criterios para la determinación del Programa de Intervención	26
2.2.2.	Diseño del Programa	28
2.2.3.	Coordinación del Programa	29
2.2.4.	Implementación del Programa.....	29
2.2.5.	Ejecución del Programa.....	42
3.1.	Evaluación y Seguimiento del Programa de Cambio	44
3.1.1.	Seguimiento a los líderes en fijación de objetivos	44
3.1.2.	Calibración.....	44
3.1.3.	Seguimiento a los líderes en la ejecución de Feedback	44
3.1.4.	Seguimiento a los líderes en la colocación de planes de acción	44
Capítulo 4:	Análisis de Resultados.....	46
4.1.	Comparación pre y post – intervención.....	46
Capítulo 5:	Resumen, Conclusiones y Recomendaciones.....	49
5.1.	Resumen.....	49
5.2.	Conclusiones.....	51
5.3.	Recomendaciones	53
Referencias Bibliográficas.....		54
Anexos		56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	18
Tabla 2	19
Tabla 3	19
Tabla 4	20
Tabla 5	29
Tabla 6	30
Tabla 7	30
Tabla 8	31
Tabla 9	32
Tabla 10	33
Tabla 11	34
Tabla 12	35
Tabla 13	36
Tabla 14	37
Tabla 15	37
Tabla 16	43

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	11
Figura 2	12
Figura 3	21
Figura 4	23
Figura 5	23
Figura 6	24
Figura 7	28
Figura 8	39
Figura 9	40
Figura 10	42
Figura 11	45
Figura 12	46
Figura 13	47
Figura 14	48

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un estudio de caso el cual se titula “Propuesta de implementación de evaluación de desempeño en una empresa constructora”. Es así que el propósito es brindar orientación a la empresa elegida a fin de ejecutar un plan centrado en un sistema de evaluación de desempeño el cual considere las fortalezas, debilidades de la gestión humana, cultura organizacional y estrategia del negocio. Asimismo, se tiene como alcance el empoderamiento de los líderes como ejes principales de este proceso.

Para esto, se revisaron diversas definiciones sobre la evaluación de desempeño, además de las metodologías que se aplican para diseñar un sistema de evaluación de desempeño. Para la implementación de dicha evaluación el método más acorde y vinculado con la cultura y estrategia de la organización son, la evaluación de desempeño por objetivos y la evaluación de desempeño por competencias.

Además, el estudio busca responder a la falta de medición de desempeño de la organización, cuya ausencia genera poca claridad en los indicadores de rendimiento laboral, conflictos en los procesos de compensación salarial, promociones, ascensos, gestión de capacitación y reconocimiento. Así como un inadecuado liderazgo en la gestión de equipos y ausencia de retroalimentación en el mismo.

Este plan, se ha estructurado de manera sistemática a través de la revisión de fuentes bibliográficas actualizadas y verídicas, teniendo en cuenta el contexto de la organización, con miras a que perdure en el tiempo. Sin embargo, durante el

desarrollo del plan de trabajo, se han encontrado factores que limitaron la aplicación, tales como el contexto de crisis sanitaria, ya que se acudió al uso de herramientas virtuales y el ritmo del trabajo del sector construcción, puesto que limitaba seguir el proceso en el tiempo estimado.

Por todo lo mencionado anteriormente, el objetivo de este estudio de caso es poder instaurar e interiorizar en la organización la importancia de la evaluación de desempeño, lo cual permite conocer las necesidades de los colaboradores, en relación a sus fortalezas y oportunidades de mejora. Otro de los objetivos es detectar el *high potential* de la organización para la gestión del conocimiento o retención, lo cual brindará una mejor calidad de vida, en el sector laboral, a sus colaboradores, y una mejor equidad remunerativa.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1. Fundamentación del tema

Este presente estudio busca implementar un sistema de evaluación de desempeño considerando las fortaleza y oportunidades de mejora, en la gestión de talento humano, así como también de la organización.

El presente estudio busca implementar un sistema de evaluación de desempeño considerando las fortaleza y oportunidades de mejora, en la gestión de talento humano, así como también de la organización en una empresa constructora.

En primer lugar, el sistema de revisión del desempeño le permite a la empresa alinear su estrategia y cultura, así como el talento a fin de gestionar el rendimiento de sus colaboradores, lo cual a su vez repercutirá en los resultados estratégicos de la organización (Chiavenato, 2000). Es decir, una correcta implementación del sistema de evaluación permitirá brindar a la empresa indicadores de gestión los cuales favorecerán la productividad.

Asimismo, en la actualidad, la organización, como objeto de estudio, ejecuta diversos proyectos, en los que provee servicios de ingeniería y construcción, con aproximadamente 400 colaboradores, no obstante, no cuenta con una herramienta de gestión de desempeño. En ese contexto, la organización requiere de un sistema de evaluación de desempeño que refuerce el plan estratégico y el negocio, a fin de generar estrategias de gestión de talento humano que permitan orientar el comportamiento de los colaboradores hacia el crecimiento de la organización.

1.2. Descripción de la organización

1.2.1. Antecedentes históricos

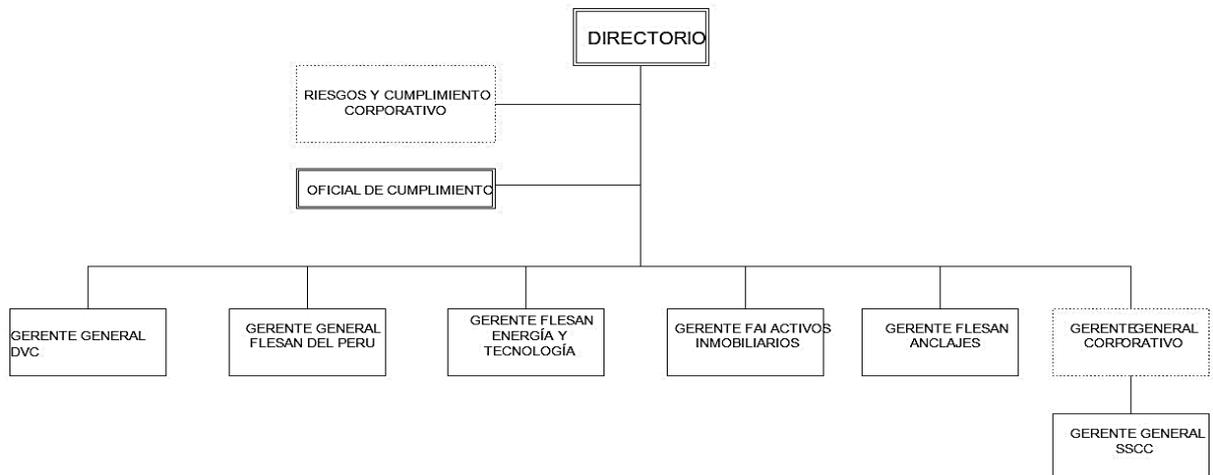
La organización como objeto de estudio, fue fundada hace 38 años en Santiago de Chile, teniendo como core de negocio el transporte de material de residuos sólidos y con el transcurso del tiempo amplió sus servicios dentro del sector de construcción. Inicia operaciones en el Perú en el 2007, adjudicando 2 proyectos desde Chile, años después también consolida otras unidades de negocio orientadas al sector construcción, logrando ejecutar proyectos en el sector privado y públicos. Durante los últimos 4 años ha mostrado un crecimiento económico y por consecuencia se vio en aumento la complejidad en la gestión de los proyectos.

Estructura organizacional

En la figura 1, se detalla la estructura organizacional de la organización, siendo esta la representación jerárquica del primer nivel.

Figura 1

Organigrama a nivel gerencial de la empresa



Nota: En la figura 1, se podrá visualizar el organigrama a nivel gerencial de la empresa.

Figura 2

Enfoque de trabajo funcional



Nota: Elaborado con datos del Manual de Organización de Funciones de la Organización estudiada.

Línea estratégica de la organización

Misión: Es brindar soluciones integrales con altos estándares de calidad y seguridad.

Visión: Es ser un referente en soluciones integrales e innovadoras para las industrias de Latinoamérica.

Valores corporativos

- Pasión
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Flexibilidad

1.3. Fundamentación teórica

1.3.1. Definición de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es una evaluación ordenada de las funciones de un colaborador basada en las actividades que realiza, los objetivos que se espera que alcancen, las habilidades proporcionadas y su potencial, pero sobre todo contribuye al trabajo de la organización (Chiavenato, 2009).

Adicionalmente es una herramienta de orientación y control para los colaboradores, que creará una sinergia comunicativa entre el jefe y sus miembros de equipo, para conocer sobre las expectativas que tiene, respecto a las metas que se debe cumplir y las acciones para lograr los resultados (Alles, 2011).

Sumado a esto, Gómez-Mejía et al., (2008), comentan que esta evaluación se encarga de reconocer las funciones que realiza cada colaborador, así podrá definir las metas y los resultados que se deba alcanzar, en base a los cálculos determinados en la organización, para lograr una buena gestión respecto a la productividad del capital humano en la empresa, además de incorporar las acciones de mejora.

En conclusión, este proceso busca valorar las competencias del colaborador con la finalidad de poder revelar su productividad y potenciar sus debilidades en base a sus futuros resultados (Taype, 2015).

1.3.2. Importancia de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. El primero es ayudar a la gerencia a tomar decisiones sobre la dotación de personal, como ascensos, promociones y desvinculaciones. Ayuda a identificar los requerimientos de formación, aprendizaje y otorgar premios o reconocimientos a los colaboradores (Robbins y

Judge, 2013). Además, es importante porque no solo identifica errores, sino ayuda a enfocarse en tomar acciones diseñadas estratégicamente, que serán usadas en el feedback para reforzar y potenciar el proceso de cambio en los colaboradores (Casallas, 2016).

Además, es sustancial, puesto que facilita distinguir diferentes perfiles de colaboradores de acuerdo a su desempeño. Finalmente, favorece la motivación de los colaboradores y por ende podría mejorar su labor mediante el constante feedback recibido (González y Olivares, 2004).

Por último, el feedback es un proceso que se realiza a través de una entrevista entre el colaborador y su líder, el cual tiene como finalidad poder transmitirle al colaborador los resultados, a través de una estrategia adecuada de comunicación bidireccional, a fin de que esta información sea valorada para su desarrollo profesional (Casallas, 2016).

1.3.3. *Objetivos de la Evaluación de Desempeño*

La evaluación de desempeño tiene como objetivo comunicar a los colaboradores sus avances en el trabajo, así como reconocer las acciones que se aplican para corregir errores y puedan lograr los objetivos propuestos, reconocer sus méritos, brindar planes de acción para los seguimientos futuros. Además, ayuda a fortalecer la comunicación entre el gerente y sus empleados (Opere, 2018).

Chiavenato (2009, pp. 244) concuerda con lo mencionado por el autor anterior, pero agrega lo siguiente:

“La percepción ayuda a que el colaborador pueda conocer sobre el concepto que tienen sus compañeros o pares, respecto a él o ella, a que pueda enriquecer la

imagen que tiene de su persona y de su entorno y, por último, la asesoría que brinda al líder o al encargado de recursos humanos, mayor detalle que puede usar para realizar el proceso de feedback o acompañamiento al colaborador”.

1.3.4. Participantes de la Evaluación de Desempeño

Los principales actores en la evaluación del desempeño son los propios colaboradores, pero también son las organizaciones. Lo ideal es que el sistema de calificación sea sencillo y cuente con un entorno favorable y con apertura al feedback sobre el desempeño de todos los colaboradores, sin necesidad de intermediarios o intervención de terceros, así lo afirma Chiavenato (2009). El autor comenta que los participantes se pueden clasificar de la siguiente manera:

a) **Líder:** Establece medios y criterios de evaluación con el asesoramiento del área de recursos humanos (RRHH), evalúa el desempeño de los colaboradores, puesto que cada líder conoce el rol que desempeña cada persona que tiene a cargo, sin embargo, necesita acompañamiento especializado para proyectar, mantener y crear un plan ordenado para ejecutar la evaluación de desempeño.

b) **El equipo de trabajo:** De esta manera, cada miembro del equipo evalúa el desempeño de todos sus pares que integran su área.

c) **La autoevaluación (Colaborador):** Cada colaborador evalúa su desempeño en base a criterios específicos para evitar la subjetividad comprendida del desarrollo de la evaluación.

d) **El órgano de Recursos Humanos:** Asume la responsabilidad total de evaluar el desempeño de los colaboradores en la organización, generando de manera sistemática los criterios de evaluación.

1.3.5. Métodos de la Evaluación de Desempeño

Tradicionalmente, muchas organizaciones han usado diferentes métodos de evaluación de desempeño, tales como los métodos de escala gráfica, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes gráficos, método de comparación por pares (Chiavenato, 2009). De igual manera, otro autor declara otros métodos tales como el método del ensayo y el método basado en la evaluación del comportamiento (Mondy y Noe, 2005).

En la actualidad, los métodos más utilizados en las organizaciones para medir el desempeño son la evaluación de desempeño por competencias y por objetivos (Alles, 2011).

a. Evaluación de Desempeño por Competencias

Competencia: Una habilidad para elaborar tareas de manera efectiva utilizando la razón, las habilidades y las cualidades necesarias para ayudar a resolver contingencias (McClelland, 1987). Estas a su vez podrían ser tangibles y profundas (Spencer, 1993), diversos autores que han trabajado en este contenido han descrito como características básicas de una persona que se relacionan causalmente con estándares de desempeño personal y/o logros sobresalientes en una actividad o suceso, dividiéndose así en competencias tangibles y competencias profundas, la cual se evidencia en el Modelo del Iceberg (Spencer y Spencer, 1993). Por último, Ansorena Cao se refiere a dos tipos de competencias, las cuales son competencias organizacionales y competencias específicas (1996).

Según Gomez-Mejia (2008), el método de evaluación de desempeño por competencias, mide el nivel de ejecución de un comportamiento requerido para un puesto de trabajo. La escala de comportamiento establecidas por este método

proporciona a los colaboradores ejemplos específicos de conductas que pueden realizar para el éxito de su trabajo. En esa misma línea, Alles (2011) señala que cada puesto de trabajo debe contar con competencias específicas y comportamientos esperados previamente antes de ejecutar una evaluación bajo este modelo.

b. Evaluación de Desempeño por Objetivos

Drucker (1954) es reconocido por hacer la primera declaración sobre la filosofía de administración por objetivos. Aquel estudioso afirma que la participación en el proceso de fijación de metas permitirá que el colaborador controle su propio desempeño, además que contar con objetivos definidos incrementa la motivación (Álvarez, 1999).

La evaluación de desempeño por objetivos es un método basado en la fijación de objetivos, ya sea generales y específicos, a cada colaborador de la organización. Todo ello mediante la revisión periódica del cumplimiento de las metas que se desea alcanzar por cada objetivo (Reyes, 2005).

Asimismo, para Alles (2011), este método evalúa los resultados que obtiene un colaborador en la ejecución de su trabajo, usa medidas cuantitativas para disminuir la opinión subjetiva por parte de los evaluadores. Considera, además, que este tipo de evaluación puede contaminarse por factores externos, tales como la escasez de recursos, recesión de un mercado determinados, entre otros.

Capítulo 2: Programa de Desarrollo del Caso

2.1. Diagnóstico

2.1.1. Indicadores de conflicto

Hoy en día, la gestión de talento Humano dentro de la empresa considera los siguientes indicadores:

A. Rotación

Tabla 1

Índice de rotación de personal

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Promedio
IRP	12%	13%	8%	9%	12%	8%	10%

Nota: Esta tabla muestra el indicador del índice de rotación de personal.

Según el indicador mostrado, el índice de rotación de personal dentro de la empresa es de 10%, esto indica que no es crítica la rotación de personal dentro de la empresa, sin embargo, se considera crítico el motivo de salida del personal, que está enfocado al término de un proyecto u obra, mas no se le considera como una persona potencial para recontractar.

B. Política de compensación salarial

Tabla 2

Porcentaje de incremento salarial, durante los últimos 7 años

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Porcentajes de personas con incremento	7%	10%	11%	15%	9%	1%	2%
Head Count	213	245	280	330	410	290	371

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje de Incremento Salarial.

Según la tabla 2, se puede evidenciar en la organización, incrementos salariales, estos han tenido como sustento, en la mayoría de los casos, criterios no establecidos relacionados al desempeño del colaborador.

Considerando que la empresa viene realizando incrementos salariales, durante los últimos 6 años, no tiene clara una política de compensación salarial hasta el día de hoy, esto según lo indicado por el área de Recursos Humanos.

C. Capacitación

Tabla 3

Número de capacitaciones, en los últimos 5 años

	2017	2018	2019	2020	2021
Número de capacitaciones solicitadas	20	35	40	10	8
Número de capacitaciones ejecutadas	20	30	32	7	5

Nota: Esta tabla muestra el número de capacitaciones de los últimos 5 años.

Según lo que se observa en la tabla 3, son pocas las capacitaciones realizadas, dentro de la organización, sin embargo, estas capacitaciones que fueron ejecutadas han sido de carácter técnico, mas no de habilidades blandas. Se puede inferir,

entonces, que los diagnósticos de las necesidades de capacitación no están basados en una evaluación de desempeño objetivo.

D. Cultura del Feedback – Reconocimiento

Dentro de la organización al no contar con una evaluación del rendimiento del colaborador, los líderes no cuentan con una cultura de feedback, donde se les informe sus fortalezas y oportunidades de mejora. Este proceso de comunicación también impacta en el reconocimiento emocional en cada uno de los colaboradores.

E. Planes de Sucesión – Promoción

Tabla 4

Porcentaje de personas promovidas durante los últimos 7 años

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Porcentajes de personas que han sido promovidas	9%	10%	16%	15%	11%	1%	2%
Head Count	213	245	280	330	410	290	371

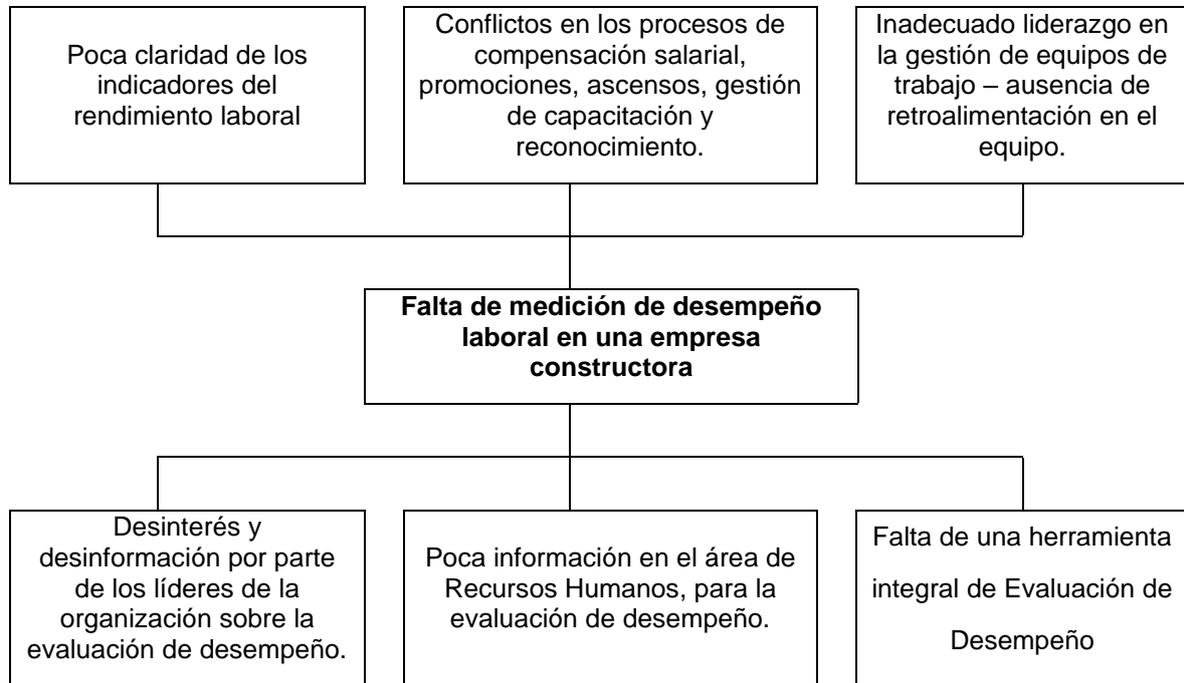
Nota: Esta tabla muestra el porcentaje de personas promovidas durante los últimos 7 años.

Según la tabla 4, se puede evidenciar en la organización que ha generado promociones. Estas promociones no han tenido como sustento, en la mayoría de los casos, criterios establecidos relacionados al desempeño del nuevo colaborador.

2.1.2. Análisis situacional

Figura 3

Árbol de problemas



Nota: El gráfico representa el árbol de problemas de análisis

2.1.3. Evaluación del problema

A) Método:

El estudio es de tipo aplicativo, se fundamenta en la ejecución de un programa que tiene como objetivo la implementación de una herramienta de evaluación de desempeño.

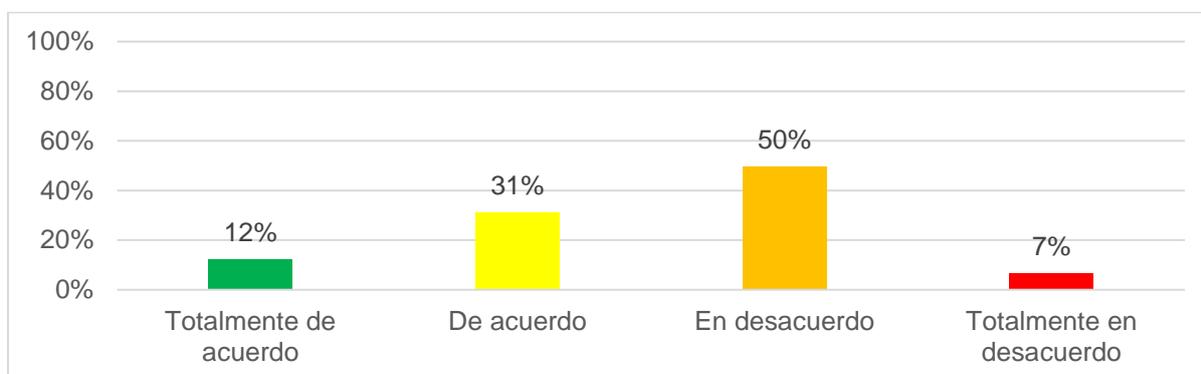
B) Técnica utilizada:

Encuesta de percepción sobre la importancia de una evaluación de desempeño (Pre-Intervención). El instrumento consta de 9 ítems, valorados con puntajes del 1 (*Totalmente en desacuerdo*), 2 (*En desacuerdo*), 3 (*De acuerdo*) y 4 (*Totalmente de acuerdo*), distribuidos en tres dimensiones: Gestión del desempeño laboral, Impacto en el colaborador y equipos de trabajo e importancia del desempeño laboral. Con la finalidad de conocer la percepción de la evaluación de desempeño, la muestra de participantes fue de 150 colaboradores. La encuesta se sometió a la validación de experto de jueces para determinar si los ítems responden a los constructos (dimensiones), utilizando la calculadora para obtener la V de Aiken (Ventura, 2019), cuyo resultado muestra coeficientes mayores a 70 (Charter, 2003), lo cual reporta una inclinación a la conformidad de los jueces en estimar que los ítems propuestos son relevantes, coherentes y claros. Contexto que es confirmado con los intervalos de confianza que muestran un margen inferior y superior a 70 (Merino & Livia, 2009).

C) Resultados de la encuesta pre-intervención:

Figura 4

Gestión del desempeño Laboral

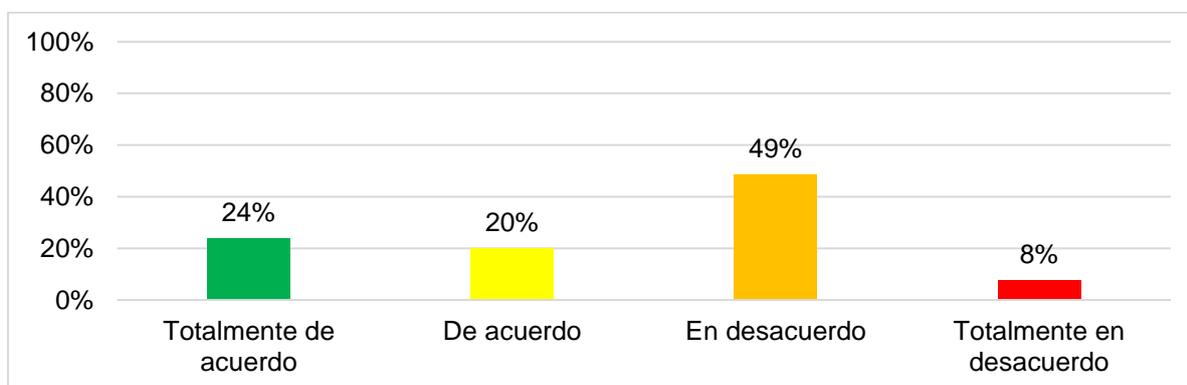


Nota: Respuestas a la Dimensión del desempeño laboral.

Según la figura 4, se muestra que el 50% de los encuestados están “En desacuerdo”, así mismo el 7% de los participantes están “Totalmente en desacuerdo”. Según los resultados mostrados se puede indicar que los líderes no muestran interés en la evaluación de desempeño laboral, que la organización no cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para una evaluación de desempeño y que la organización no cuenta con la capacidad de gestión para realizar una evaluación de desempeño.

Figura 5

Impacto en el colaborador.

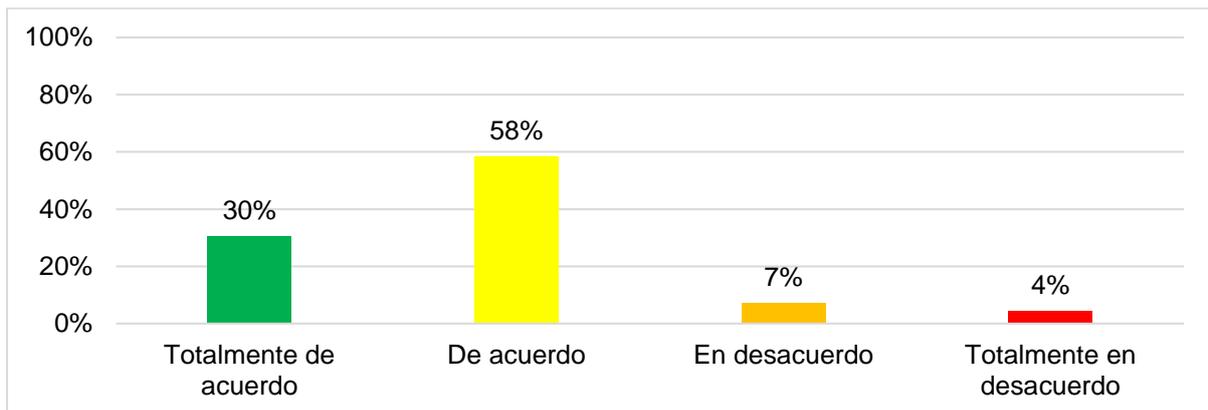


Nota: Respuestas a la dimensión impacto en el colaborador

Según la figura 5, se muestra que el 49% de los encuestados están “En desacuerdo”, así mismo el 8% de los participantes están “Totalmente en desacuerdo”. Según los resultados mostrados, se puede indicar que los colaboradores no conocen lo que la organización espera de su trabajo, que los colaboradores no tienen información clara de sus objetivos y metas a cumplir, por último, que el colaborador no recibe feedback (mención de aspectos de mejora y fortalezas) durante el desarrollo de sus funciones.

Figura 6

Importancia del desempeño laboral.



Nota: Respuestas a la dimensión de importancia del desempeño laboral.

Según la figura 6, se muestra que el 58% de los encuestados están “De acuerdo”, así mismo el 4% de los encuestados están “Totalmente en desacuerdo”. Según los resultados mostrados, se puede indicar que la evaluación de desempeño es necesaria para conocer la efectividad real de un colaborador, considerando que la valoración del desempeño de un colaborador le permitirá mejorar su trabajo, y finalmente indican que la evaluación de desempeño fomenta una mejor comunicación con su líder.

D) Entrevista al Subgerente de Recursos Humanos

La entrevista semiestructurada dirigida al subgerente de Recursos Humanos constó de 3 preguntas y corresponden a tres dimensiones. Estos son los siguientes: “El rol del líder en la Gestión del desempeño laboral”, “Recursos para la evaluación de desempeño” y “Capacidad técnica para la gestión de la evaluación de desempeño”. Todo ello con la finalidad de conocer la realidad de la evaluación de desempeño desde la percepción del área de Recursos Humanos.

2.1.4. Identificación de causas

- Gestión del desempeño Laboral:
 - Los líderes no muestran interés en la realización de la evaluación de desempeño.
 - La organización no cuenta con las herramientas necesarias para la realización de una evaluación de desempeño.
 - La organización no cuenta con la capacidad para la realización adecuada de una evaluación de desempeño.
- Impacto del colaborador y equipos de trabajo:
 - Los colaboradores no conocen lo que la organización espera de su trabajo.
 - Los colaboradores no tienen claridad de sus objetivos y metas a cumplir.
 - Los colaboradores no reciben feedback (comunicación de sus aspectos de mejora y fortalezas).
- Importancia del desempeño Laboral:
 - No se conoce la efectividad real de desempeño de un colaborador.
 - Impacto en los resultados estratégicos de la organización.
 - Los colaboradores muestran una predisposición para ser evaluados.

2.1.5. Análisis de los resultados

Según la entrevista realizada al subgerente de Recursos Humanos los resultados son los siguientes:

- El rol del líder en la Gestión del desempeño laboral (Pregunta 1): Según lo mencionado por el subgerente de Recursos Humanos, los líderes de la organización no muestran interés por la gestión de desempeño laboral de sus equipos de trabajo.
- Recursos para la evaluación de desempeño (Pregunta 2): La organización se encuentra en un proceso de maduración en la implementación de herramientas de gestión de una evaluación de desempeño laboral, esto limita que los colaboradores no puedan ser evaluados.
- Capacidad técnica para la gestión de la evaluación de desempeño (Pregunta 3): El área de recursos humanos cuenta con la formación para poner en marcha una evaluación de desempeño, pero no cuenta con los insumos necesarios para ejecutarla.

2.2. Intervención

2.2.1. Criterios para la determinación del Programa de Intervención

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un programa de intervención que tendrá como fundamento los resultados encontrados con el propósito de medir y dar seguimiento al desempeño de los colaboradores. Cada etapa del programa enfatizará la participación de todos los involucrados (líder, colaborador, empresa).

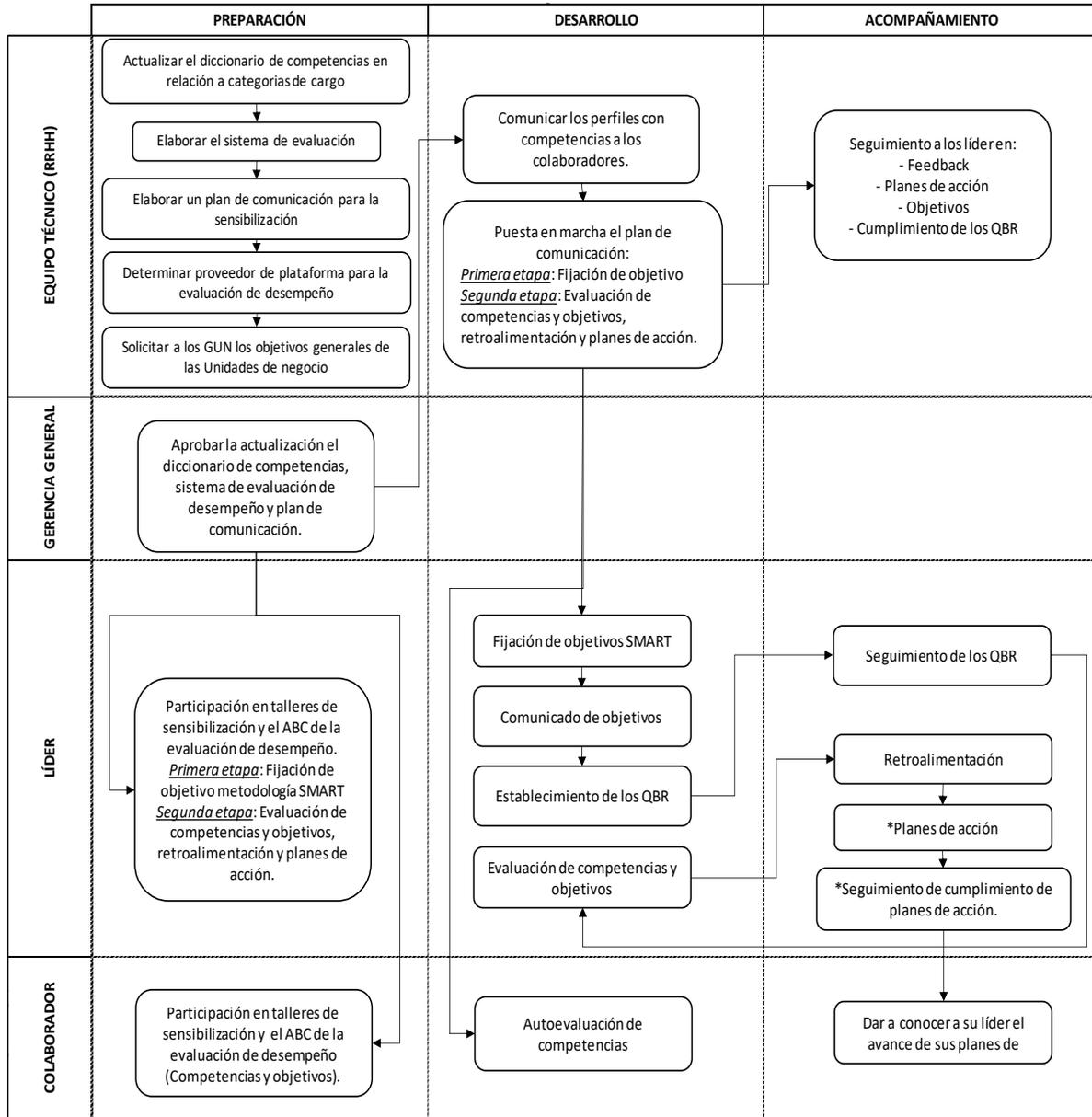
Después de un análisis del contexto actual, en relación a la gestión de la evaluación de desempeño en la organización, se puede mencionar que los puntos a trabajar son los siguientes:

- Poco Interés de los líderes en la gestión de la evaluación del desempeño.
- Falta de capacidad y herramientas de la organización para realizar una evaluación de desempeño.
- Poca información de los colaboradores sobre el sistema de evaluación de desempeño.

2.2.2. Diseño del Programa

Figura 7

Flujo de proceso del programa a desarrollar



Nota: Este gráfico representa el desarrollo del flujo del programa.

2.2.3. Coordinación del Programa

Tabla 5

Coordinaciones del programa

Puesto o Área	Motivo	Descripción
Subgerente de Recursos humanos	Aceptación de la implementación del programa	Solicitar la aceptación de la implementación según el diseño del programa.
	Costos involucrados en la implementación	Presentar el detalle del presupuesto asociado a la implementación del programa.
Gerencia General	Aprobación del diccionario de competencias	Entregar el diccionario de competencias concluido.
	Aprobación del plan de comunicación	Validar los formatos de comunicación.
Líder	Asistencia en los talleres de sensibilización.	Socializar la agenda de talleres de sensibilización para la evaluación de desempeño.
	Evaluación de Competencias	Informar el inicio del proceso de evaluación de competencias.
	Fijación de Objetivos Smart	Informar el inicio de la fijación de objetivos.

Nota: Esta tabla muestra el detalle de las coordinaciones del programa.

2.2.4. Implementación del Programa

El programa planteado contará con la ejecución de tres fases las cuáles son las siguientes:

- I. Fase I: Preparación
 - a) Actualización de Diccionario de Competencias:

La organización cuenta con los perfiles de cargo en donde se detallan las funciones, requisitos y competencias. Se va a agrupar estos perfiles según categoría jerárquicas con ello se establecerá las competencias a dichas categorías de puestos, tal como lo detallamos en la siguiente tabla:

Tabla 6*Ejemplo de distribución de categorías de puestos*

Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Categoría 6	Categoría 7
Gerencias/ Subgerencias	Jefaturas	Coordinadores / Supervisores	Ventas	Analistas/ Asistentes	Técnicos	Auxiliares/ Practicantes
Gerente BIM	Jefe administrativo	Administrador central de obras	Representante de ventas	Administrador de contratos	Auxiliar mecánico	Auxiliar Contable
Gerente de gestión operacional	Jefe BIM	Coordinador BIM	Representante técnico comercial	Analista Contable I	Chofer	Control documentario
Gerente de operaciones	Jefe comercial de UN	Coordinador Comercial	Representante de ventas	Analista Contable II	Conductor	Limpieza y Mantenimiento
Gerente de propuestas	Jefe comercial y de ingeniería	Coordinador de cobranzas	Ejecutivo de ventas	Analista de compensaciones	Inyectorista	Motorizado
Gerente de proyecto	Jefe de calidad	Coordinador de control de gestión	Promotor de ventas	Analista de infraestructura TI I	Mecánico	Recepcionista
Gerente BIM	Jefe administrativo	Administrador central de obras	Representante de ventas	Administrador de contratos	Auxiliar mecánico	Auxiliar Contable

Nota: BIM = *Building Information Modeling*, UN = Unidad de Negocio, TI = *Terminal Indicate Identify*

Definir las competencias que se contempla para cada categoría de puesto, tal como se detalla en la tabla 7:

Tabla 7*Definición de Competencias Transversales de la Organización*

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
TRABAJO EN EQUIPO	Habilidad para colaborar y coordinarse con otros para lograr las metas y objetivos comunes, poniendo los objetivos del grupo por encima de los individuales. Capacidad para atender y entender las ideas y necesidades de los demás. Orientación al trabajo integrado, basado en las fortalezas de cada miembro del grupo para lograr resultados mayores.
ORIENTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Habilidad para gestionar eficazmente los recursos, con la finalidad de lograr los objetivos corporativos, manteniendo estándares establecidos por la organización y comprometiéndose a una constante mejora continua de los procesos.
COMPROMISO	Habilidad de actuar conforme a los valores corporativos. Voluntad de alinear los propios intereses y comportamientos con las necesidades y objetivos de la empresa.

Nota: Esta tabla muestra la definición de competencias transversales de la Organización.

Luego de haber definido las competencias se procederá a asignar las competencias a cada categoría de puestos, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8

Distribución de Competencias por categoría jerárquica

Competencias	Categorías						
	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Categoría 6	Categoría 7
	Gerencias/ Subgerencias	Jefaturas	Coordinadores/ Supervisores	Ventas	Analistas/ Asistentes	Técnicos	Auxiliares/ Practicantes
Transversales							
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X
Orientación al cumplimiento de objetivos	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	X	X
Específicas							
Pensamiento Estratégico	X	X					
Comunicación Efectiva	X	X	X	X			
Gestión Comercial	X			X			
Liderazgo	X	X	X				
Toma de decisiones y resolución de problemas	X	X	X	X	X	X	
Capacidad Técnica		X	X		X	X	
Capacidad de Análisis					X		X
Capacidad de Coordinación					X		
Capacidad de administración			X		X		X
Orientación al cliente				X		X	
Empatía				X			
Capacidad de aprendizaje						X	X
Resiliencia (Autoconfianza)						X	X

Nota: Esta tabla muestra la distribución de competencias por categoría jerárquica.

b) Sistema de evaluación:

Como sistema de evaluación de competencias se establecerá un comportamiento por cada competencia y nivel de desempeño que tendrá como escala del 1 a 5, tal como se muestra en la siguiente tabla ejemplo:

Tabla 9

Sistema de Evaluación de Competencias

Competencia Transversal	Comportamiento	Descripción	1	2	3	4	5
Compromiso	Responsabilidad	Cumple con sus responsabilidades y está comprometido con su trabajo y el logro de las metas u objetivos definidos. Cumple con las normas internas de la empresa, cuida de los intereses y recursos del grupo de empresas.					
	Trabajo de calidad	Realiza su trabajo en forma confiable, bien logrado y en el tiempo requerido. Ejerce los controles adecuados en el ámbito de su función, sean estos administrativos o técnicos.					
Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Se relaciona con sus superiores y subordinados, así como con los clientes o proveedores en forma adecuada. Acepta las críticas y realiza críticas en forma constructiva y positiva. Mantiene un clima laboral armónico y positivo.					
	Comunicaciones e Información	Demuestra una adecuada capacidad para recibir información, oral y escrita. Asimismo, la información que transmite es adecuada, oportuna y confiable, de manera de lograr una comunicación efectiva.					

Nota: Esta tabla muestra el sistema de evaluación de competencias para el desarrollo de la evaluación de desempeño.

Tabla 10*Escala de Evaluación de Competencias*

Nivel	Etiqueta	Definición
5	Excepcional	Nota exclusiva para aquellos que, de modo claro y constante, muestran logros excepcionales y extraordinarios y todas las manifestaciones de su trabajo.
4	Superior	Los resultados superan lo que se exigen. Refleja un nivel que sobrepasa frecuentemente lo esperado, en algunas manifestaciones de su trabajo.
3	Efectivo	Obtiene los resultados esperados, y cumple todas las exigencias principales del cargo. Refleja un desempeño bueno y riguroso, lo que se espera habitualmente de aquellas personas con conocimiento, formación y experiencia apropiada para el cargo.
2	Necesita mejora	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del cargo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de sus tareas, pero requiere de mayor desarrollo y mejora.
1	Bajo	En términos de calidad, cantidad y cumplimiento. No se cumple en grado alguno con las exigencias básicas del cargo.

Nota: Esta tabla muestra la escala de Evaluación de Competencias.

c) Plan de Comunicación

Para el plan de comunicación se establecen las actividades indicadas en la siguiente tabla. También, se considera el tipo de mensaje para cada una de las actividades a realizar.

Tabla 11

Plan de actividades para la comunicación del proceso

Comunicación	Audiencia	WhatsApp	Campaña	Mini banner	Diseño logo	Comunicado por correo	Webinar	Protector de Pantallas	Video capsulas	Fondo de Pantalla
Inicio del proceso de Evaluación de Desempeño y Fijación de Objetivos 2021	Transversal		X	X	X	X				
Mensaje GG importancia del cascadeo	Transversal					X	X	X		
Mensaje Importancia del proceso del CEO	Transversal					X	X	X		
Cronograma fechas importantes Etapas	Transversal								X	
Taller para líderes	Líderes						X			
Taller para colaboradores	Transversal						X			
Inicio del proceso de Auto Evaluación	Transversal					X				
Inicio del proceso Evaluación	Líderes					X				
Inicio del proceso de Calibración	Líderes					X				
Inicio del proceso de Retroalimentación y Planes de Acción	Transversal		X			X				
Recomendaciones Retroalimentación	Líderes	X							X	X
Recomendaciones Planes de Acción	Transversal					X				
Inicio proceso Fijación de Objetivos 2022_Líderes	Transversal		X			X				
Inicio proceso Fijación de Objetivos 2022_Transversal	Líderes					X				

Nota: Esta tabla muestra el plan de actividades para la comunicación del proceso de evaluación de desempeño.

d) Desarrollo de Talleres:

- Talleres dirigidos al Equipo de Recursos Humanos:

Objetivo: Reforzar y actualizar el uso de la metodología de la gestión de desempeño al equipo que va a poner en marcha la evaluación de desempeño.

Tabla 12*Talleres dirigidos al Equipo de Recursos Humanos*

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	TÉCNICA	MATERIALES	TIEMPO
1 Inicio	Explicar los lineamientos de la metodología que se aplicara para la gestión de desempeño.	El proveedor explicará la metodología a usar, para la gestión de desempeño y como se plasmará en la herramienta tecnológica.	Expositiva	PPT	60 min
2 Desarrollo	Explicar el uso de la herramienta y todos los recursos que necesita, para poner en ejecución la evaluación de desempeño.	El proveedor dará a conocer el funcionamiento de la herramienta, mediante un DEMO, así mismo explicará la información que se necesitará para poner en marcha el proceso de gestión de desempeño y fijación de objetivos.	Expositiva	PPT Plataforma	60 min
3 Cierre	Conocer el funcionamiento de la herramienta, a partir de la información compartida.	El proveedor detallará cómo funcionará la herramienta a partir de la información compartida y posibles mejoras.	Expositiva Participativa	Plataforma	60 min

Nota: Esta tabla muestra el desarrollo de Talleres dirigidos al equipo de Recursos Humanos.

- Talleres dirigidos a los líderes:

Objetivo: Sensibilizar a los líderes sobre la evaluación por objetivos y competencias para optimizar el desempeño de los colaboradores, fijación de objetivos SMART y su impacto en la productividad de sus equipos de trabajo, así como el uso de la herramienta virtual para la evaluación.

Tabla 13

Taller para Líderes

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	TÉCNICA	MATERIALES	TIEMPO	
1	Inicio	Explicar el motivo del taller y su impacto de la metodología como líderes, para seguir las pautas de trabajo.	Se iniciará con la bienvenida al taller a todos los participantes, se les brindará las indicaciones para el desarrollo del taller y se mencionará el alcance que se desea lograr con el taller.	Expositiva	PPT	5min
2	Desarrollo	Detallar todo el proceso de la metodología SMART, para la realización de fijación de objetivos, y explicar el modelo de evaluación por competencias.	Se usará como herramienta de apoyo visual un PPT donde se encontrará detallado la información necesaria, con ejemplos prácticos de la metodología SMART, usando programas digitales que ayudaran a reforzar lo explicado de la metodología. También se dará indicaciones del uso de la plataforma, donde como líderes de equipo tendrán que compartir los objetivos de su personal a cargo. Enseñar el proceso de feedback. Conversaciones que potencian”	Expositiva y Participativa	PPT Plataforma Padlet	50min
3	Cierre	Valorar la sesión realizada, para confirmar el logro del objetivo.	Mediante un juego digital, se hará llegar preguntas a los participantes con la finalidad que puedan responder en base a lo aprendido en el taller.	Participativa	<i>Kahoot</i>	5min

Nota: Esta tabla muestra el desarrollo de Talleres para los líderes.

- Talleres dirigidos a los colaboradores

Objetivo: Sensibilizar a los colaboradores sobre la evaluación de desempeño, fijación de objetivos SMART y su impacto en su productividad en el desarrollo de sus funciones, como el uso de la herramienta virtual para la evaluación.

Tabla 14*Taller para los colaboradores*

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	TÉCNICA	MATERIALES	TIEMPO	
1	Inicio	Explicar el motivo del taller y su impacto en el desarrollo de sus funciones.	Se iniciará con la bienvenida al taller a todos los participantes, se les brindará las indicaciones para el desarrollo del taller y se mencionará el alcance que se desea lograr con el taller.	Expositiva	PPT	10 min
2	Desarrollo	Detallar el uso de la plataforma, para la visualización de sus objetivos y competencias.	Se explicará paso a paso, el uso de la plataforma, donde podrán visualizar los objetivos que le colocó su líder.	Expositiva	PPT Plataforma	45min
3	Cierre	Asegurar que los participantes (colaboradores) hayan comprendido lo explicado en el taller. Comprobar el logro del aprendizaje	Mediante un juego digital, se hará llegar preguntas a los participantes con la finalidad que puedan responder en base a lo aprendido en el taller.	Participativa	Kahoot	5min

Nota: Esta tabla muestra el desarrollo del Taller para los colaboradores.

II. Fase II: Desarrollo

a) Fijación de Objetivos: Los líderes ingresarán a la plataforma de gestión de desempeño donde encontrarán a las personas que conforman su equipo de trabajo y deberán ingresar manualmente los objetivos explicados en el taller según la metodología SMART. La estructura de redacción persigue según lo indicado en la siguiente tabla:

Tabla 15*Tabla de fijación de objetivos*

Objetivo específico	Fórmula de cálculo	Meta	Ponderador	Valor actual	% Cumplimiento	Aporte	Fecha de seguimiento
---------------------	--------------------	------	------------	--------------	----------------	--------	----------------------

Nota: Esta tabla muestra los campos para la fijación de objetivos.

El líder ingresará los objetivos en la plataforma respetando los campos indicados para cada objetivo.

b) Comunicación de Objetivos: Cada líder debe informar a todos sus colaboradores de su equipo los objetivos colocados en la plataforma.

c) Visualización de Objetivos por los colaboradores: Los colaboradores deberán ingresar a la plataforma de evaluación de desempeño para que puedan visualizar los objetivos colocados por su líder.

d) Establecer fecha de seguimiento (QBR): Los líderes al momento de registrar los objetivos deberán tomar en cuenta la recomendación para poner en marcha los seguimientos trimestrales o según la necesidad del equipo de trabajo o puesto.

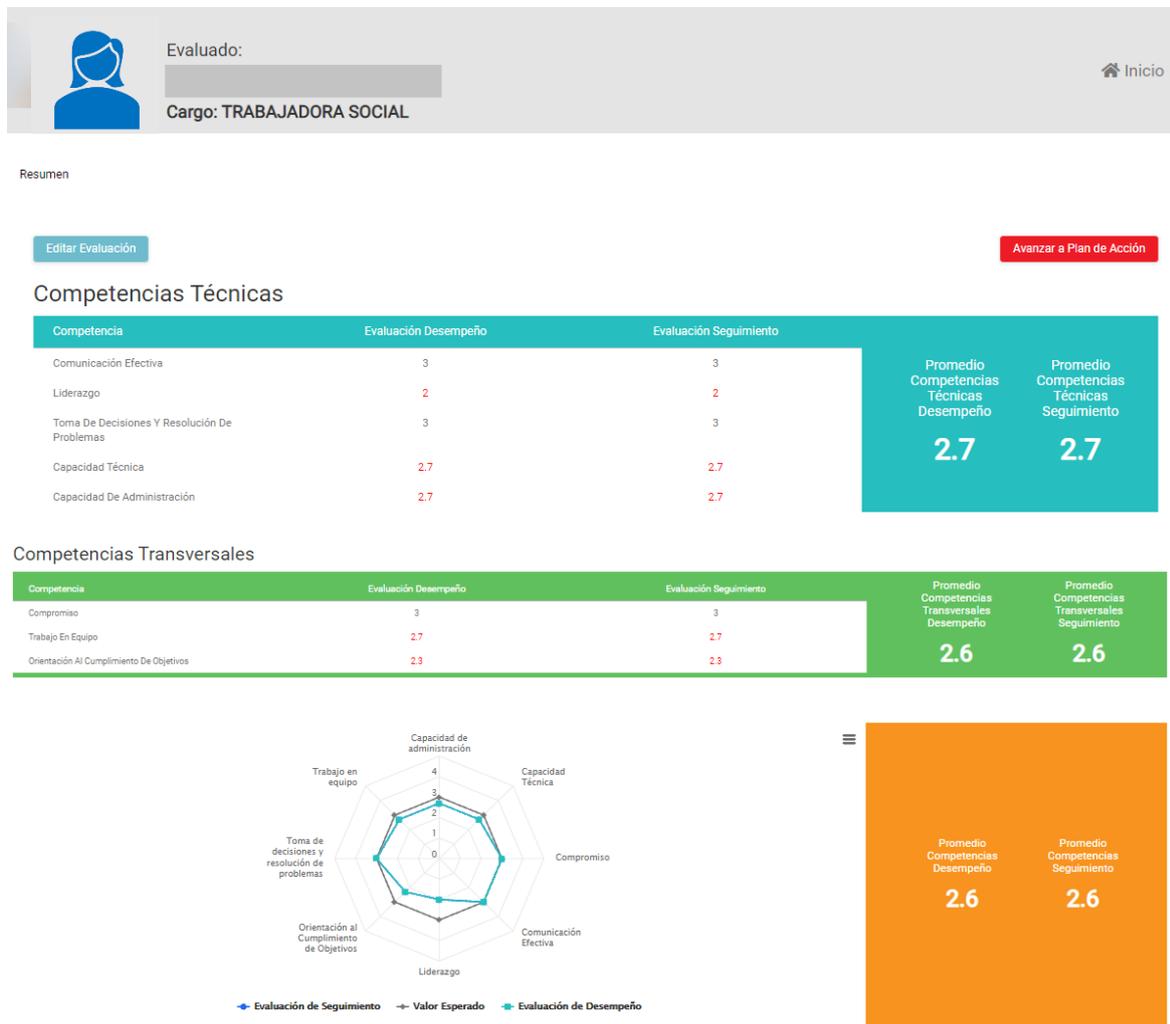
e) Comunicación de perfil de competencias: Los colaboradores podrán ingresar a la plataforma y verificar dentro de su perfil, las competencias asignadas a su puesto (organizacionales y específicas).

f) Evaluación de competencias: Los líderes con equipo a cargo, deberán ingresar a la plataforma, para evaluar a todo su equipo, bajo el modelo de competencias.

g) Resultados de Evaluación y Autoevaluación: Los líderes evaluaron a todos sus equipos de trabajo con los resultados de cada evaluación se debe tener un informe por cada persona.

Figura 8

Presentación de los resultados de la Evaluación de competencias del colaborador



Nota: Esta imagen demuestra cómo se visualizan los resultados de la evaluación de competencia.

Tal como se observa en la anterior imagen, el colaborador tiene una nota final en la evaluación de sus competencias, la cual está compuesta de competencias específicas y transversales, asimismo se detalla en el informe los puntajes por cada competencia. Se considera como competencia a mejorar aquella que tiene un puntaje menor a 3, según la figura 8 dichos puntajes son resaltados de color rojo.

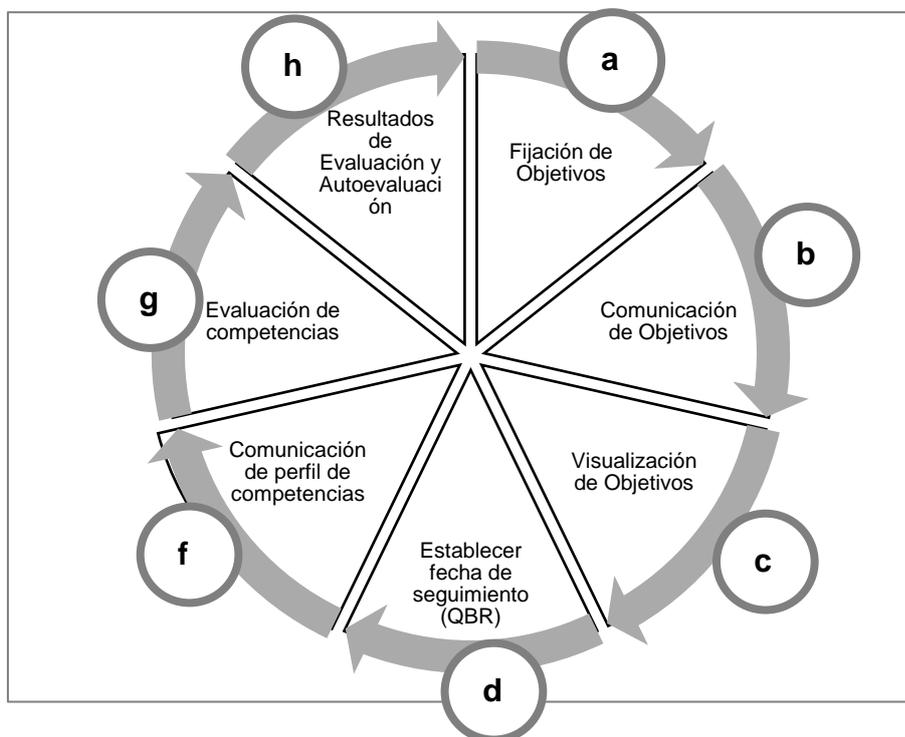
Adicional como se muestra en el eneagrama el puntaje esperado es 3. También, se visualizará la autoevaluación realizada por el colaborador, esta

evaluación no tiene incidencia en el puntaje final, sin embargo, se toma como referencia para el momento de la calibración.

Para obtener un puntaje final de la evaluación de competencias, todas las evaluaciones realizadas que tengan una diferencia de ± 0.9 respecto a la evaluación del líder con la autoevaluación, tendrán que ser calibradas por el área de recursos humanos. Este proceso consiste en reunirse con el evaluador y su líder inmediato, para verificar las evaluaciones de cada uno de los colaboradores y llegar a un acuerdo, luego se decide si se modifican o no y el rol de recursos humanos será de agregar el acuerdo en la zona de comentarios del perfil del colaborador.

Figura 9

Flujo Gestión de Desempeño



Nota: El gráfico representa el flujo de Gestión de Desempeño.

III. Fase III: Acompañamiento

a) Registro de avance de cumplimiento de objetivo: El líder deberá ingresar a la plataforma de evaluación de desempeño para registrar el avance de los objetivos de cada uno de los colaboradores que conforman su equipo, según las fechas de seguimiento establecidas para cada uno de los objetivos (QBRs) dicho avance lo puede registrar en la plataforma.

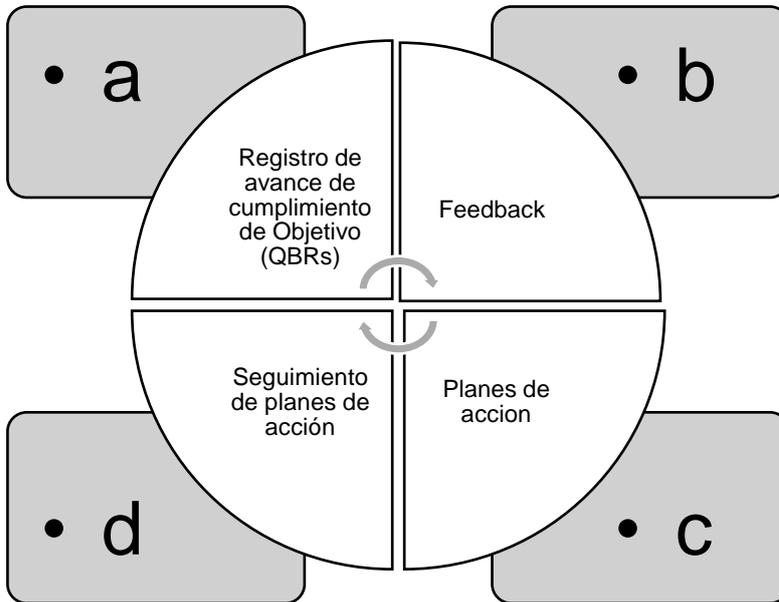
b) Feedback: El líder debe reunirse con cada colaborador evaluado y comentar sus fortalezas y oportunidades de mejora, cada feedback deberá ser registrado en la plataforma como un acuerdo entre ambas partes y también podrán colocar sus comentarios finales.

c) Planes de acción: Durante el desarrollo del feedback, cada líder deberá registrar y comentar los planes de acción de aquellas competencias que hayan tenido como puntaje menor a 3.

d) Seguimiento de planes de acción: Una vez que los líderes hayan registrado los planes de acción, estos deben dar seguimiento al cumplimiento de cada uno de ellos en la plataforma. Posteriormente, el líder podrá dar seguimiento según las fechas que él considere pertinente y finalizar el plan de acción una vez realizado el proceso.

Figura 10

Flujo Fase de acompañamiento



Nota: El gráfico representa el flujo de fase de acompañamiento a los líderes.

2.2.5. Ejecución del Programa

Para la ejecución del programa se establece el siguiente cronograma de trabajo, para el cumplimiento de hitos.

Tabla 16

Cronograma de trabajo

FASES	ACTIVIDADES	COORDINACIONES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FASE 01	Determinar el proveedor de la plataforma de evaluación de desempeño y taller al equipo técnico.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)		→	→			
	Elaboración y Aplicación de la Encuesta de Percepción de evaluación de Desempeño (Pre-intervención)	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)			→			
	Actualizar el diccionario de competencias en relación a categorías de puestos.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)	→	→				
	Diseñar el sistema de evaluación en base a categoría de puestos.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)		→				
	Elaborar un plan de comunicación para la sensibilización.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)	→					
	Participación de los líderes en el taller de fijación de objetivos SMART (Primera etapa).	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)	→					
	Solicitar a los líderes que registren los objetivos de sus unidades de negocio en la plataforma de evaluación. (preproducción) y comunicar a su equipo en cascada.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)	→					
	Aprobar el diccionario de competencias, sistema de evaluación de desempeño y plan de comunicación.	GERENCIA GENERAL	→					
	Participación en talleres de sensibilización y el ABC de la evaluación de desempeño (Evaluación, Feedback, planes de acción, cumplimiento de los QBR).	LÍDER			→			
	Participación en talleres de sensibilización y el ABC de la evaluación de desempeño (Evaluación, Feedback, planes de acción, cumplimiento de los QBR).	COLABORADOR			→			
FASE 02	Comunicar los perfiles con competencias a los colaboradores.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)				→		
	Puesta en marcha el plan de comunicación de la primera etapa.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)	→					
	Solicitar a los líderes que registren los objetivos de sus unidades de negocio en la plataforma de evaluación. (preproducción) y comunicar a su equipo en cascada.	LÍDER			→			
	Comunicar los objetivos	LÍDER			→			
	Establecimiento de los QBR	LÍDER			→			
	Puesta en marcha el plan de comunicación de la segunda etapa.	LÍDER					→	
	Evaluación de Competencias	LÍDER						→
	Evaluación de Objetivos	LÍDER						→
FASE 03	Autoevaluación de competencias	COLABORADOR						→
	Seguimiento a los líderes en: Feedback, Planes de acción, Objetivos y Calibración.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)						→
	Retroalimentación	LÍDER						→
	*Planes de acción	LÍDER						→
	Aplicación de la Encuesta de Percepción de Evaluación de Desempeño (Post -intervención)	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)						
Descargar los resultados de la evaluación de competencias 2021 de la plataforma.	EQUIPO TÉCNICO (RRHH)						→	

Nota: Esta tabla muestra el cronograma de trabajo para la ejecución de la evaluación de desempeño.

Capítulo 3: Monitoreo

3.1. Evaluación y Seguimiento del Programa de Cambio

3.1.1. Seguimiento a los líderes en fijación de objetivos

El equipo técnico de Recursos humanos mediante el uso de la administración de la plataforma podrá verificar qué líderes han ingresado los objetivos a su equipo de trabajo y que se encuentren correctamente ingresados cumpliendo con la metodología SMART.

3.1.2. Calibración

Se reunirá con cada líder evaluador y líder superior inmediato para validar el resultado de aquellas evaluaciones que tengan una diferencia significativa en la evaluación del líder y la autoevaluación.

3.1.3. Seguimiento a los líderes en la ejecución de Feedback

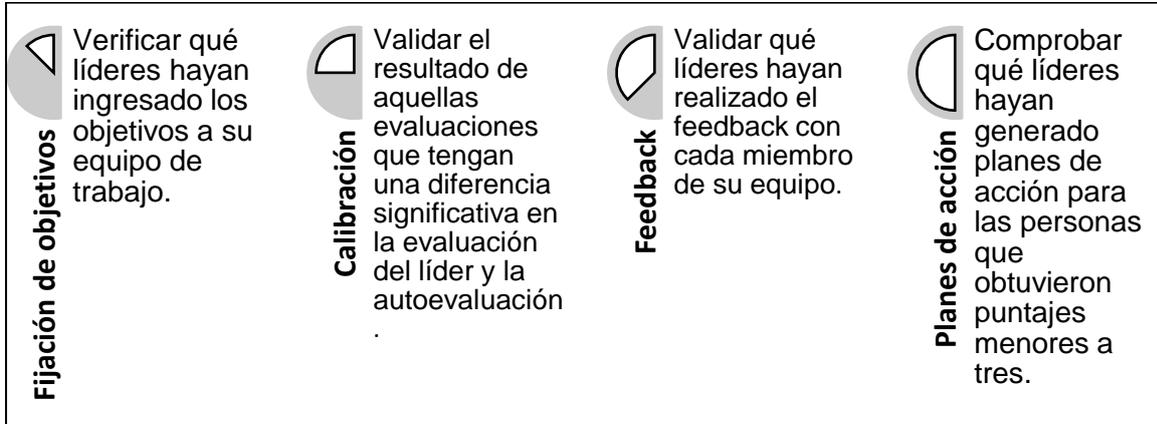
Mediante el uso de la administración de la plataforma podrá verificar qué líderes hayan realizado el feedback con cada miembro de su equipo y hayan seguido las recomendaciones para realizar dicho proceso.

3.1.4. Seguimiento a los líderes en la colocación de planes de acción

Una vez registrado el feedback, el equipo técnico mediante el uso de la administración de la plataforma podrá comprobar qué líderes hayan generado planes de acción para las personas que obtuvieron puntajes menores a tres, y con ello que cumplan con los seguimientos de los mismos.

Figura 11

Flujo de Seguimiento a los líderes



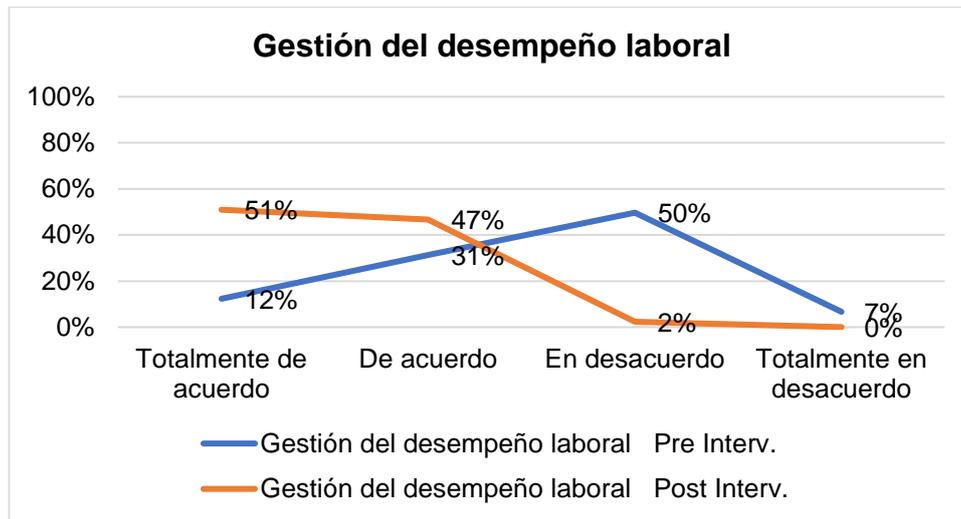
Nota: Este gráfico muestra el flujo de seguimiento a los líderes de la organización.

Capítulo 4: Análisis de Resultados

4.1. Comparación pre y post – intervención

Figura 12

Comparativo primera dimensión “Gestión de desempeño laboral”

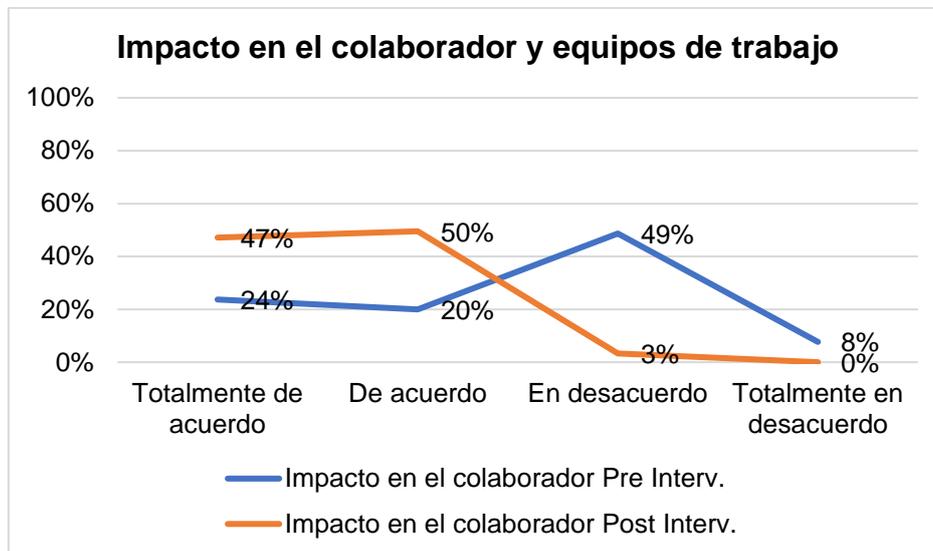


Nota: Este gráfico muestra el comparativo de la dimensión Gestión de desempeño laboral.

Según la figura 12, se muestra un cambio de percepción, respecto al interés de los líderes y al uso de herramientas tecnológicas en la gestión del desempeño esto a partir de la implementación del programa.

Figura 13

Comparativo segunda dimensión "Impacto en el colaborador y equipos de trabajo"

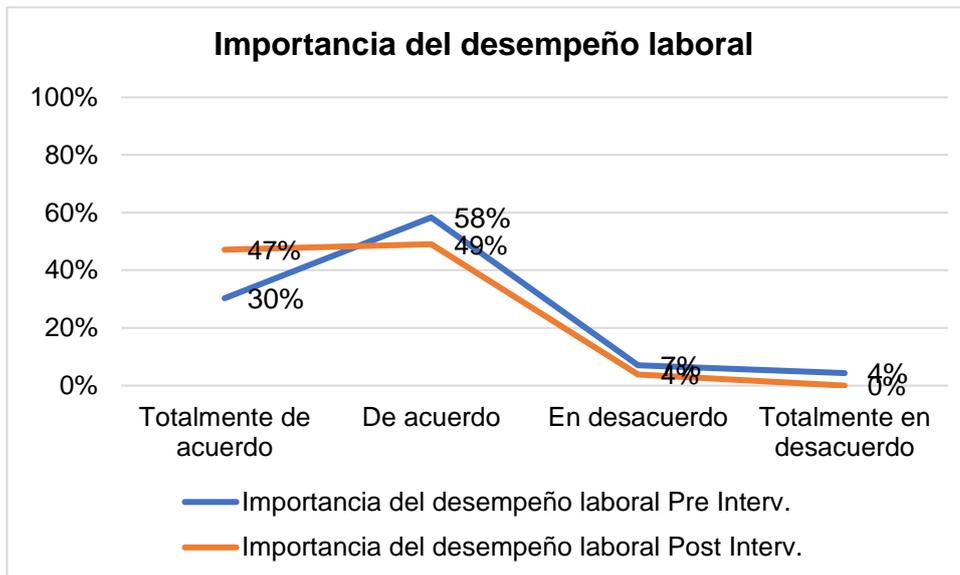


Nota: Este gráfico muestra el comparativo de la dimensión Impacto en el colaborador y equipos de trabajo.

Según la figura 13, se evidencia que los colaboradores ya conocen lo que la organización espera de su trabajo, además de conocer sus metas y la importancia de recibir feedback.

Figura 14

Comparativo tercera dimensión "Importancia del desempeño laboral"



Nota: Este gráfico muestra el comparativo de la dimensión Importancia del desempeño laboral.

Según la figura 14, se demuestra con los resultados que los colaboradores mantienen su opinión acerca de la necesidad de conocer la efectividad real de un colaborador, lo que les ayudaría a mejorar su trabajo, y finalmente que la evaluación de desempeño fomenta una mejor comunicación con sus líderes.

Capítulo 5: Resumen, Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Resumen

Este estudio de caso tuvo como objetivo realizar la implementación del proceso de evaluación de desempeño en una empresa del sector construcción, con el fin de que la organización pueda administrar el rendimiento de sus colaboradores, y así poder reforzar su plan estratégico y el negocio, de esta manera se podrá obtener nuevas acciones de intervención que pueda ayudar a orientar el comportamiento de los colaboradores hacia el crecimiento en la organización.

Antes de iniciar con el plan de implementación del proceso de evaluación de desempeño, se realizó una herramienta visual (árbol de problemas), que ayudó a detectar con exactitud las causas y efectos del objeto de estudio. Con esta información se procedió a diseñar una encuesta de pre - intervención "Encuesta de percepción de evaluación de desempeño a los colaboradores" distribuido en tres dimensiones: Gestión del desempeño laboral, Impacto en el colaborador y equipos de trabajo e importancia del desempeño laboral, con el objetivo de poder conocer su percepción e importancia de la evaluación de desempeño. El cual se aplicó a 150 colaboradores, obteniendo como resultado los siguientes estadísticos: Gestión del desempeño laboral (57%), Impacto en el colaborador y equipos de trabajo (57%) e Importancia de la evaluación de desempeño (96%). Adicionalmente, se realizó una entrevista al subgerente de recursos humanos donde se pudo conocer la necesidad e importancia de implementar este proceso en la organización, en simultáneo se seleccionó al proveedor que ayudaría con la plataforma de evaluación de desempeño, posterior se aplicó la encuesta de pre intervención, se realizó la actualización del diccionario de competencias, el diseño del sistema de evaluación en relación a categoría de puestos y a las etapas de la evaluación, además de la elaboración de

los planes de comunicación que ayudarían para la sensibilización y difusión de la evaluación de desempeño. Es importante resaltar que se desarrollaron talleres para el área de Recursos Humanos, líderes y colaboradores, con el fin de sensibilizar la importancia de evaluación de desempeño, el uso correcto de la plataforma como fijar objetivos SMART y pautas para realizar el proceso de feedback, según corresponda. Adicionalmente a la realización de los talleres, se procedió a realizar acompañamiento a los líderes respecto a la fijación de objetivos, la ejecución de la evaluación de desempeño (uso de la plataforma) y el proceso de feedback para sus miembros de equipo, junto con el registro de planes de acción.

Como parte final de esta implementación de evaluación de desempeño, se realizó una encuesta de post intervención, y así se pudo conocer cuál es la percepción de los colaboradores al ser partícipes de un nuevo procedimiento como es la evaluación de desempeño.

5.2. Conclusiones

Se evaluó al 85% de los colaboradores, es decir a los 255 colaboradores del sector administrativo – obra. En ese sentido, se procedió a realizar una encuesta post-intervención que evalúa la percepción de la evaluación de desempeño laboral, la cual está distribuida en tres dimensiones (Gestión del desempeño laboral, Impacto en el colaborador y equipos de trabajo e Importancia del desempeño laboral). De esa manera, se obtuvieron los siguientes resultados:

En primer lugar, en cuanto a la gestión del Desempeño Laboral, el 98% de los colaboradores indicaron que los líderes, en la actualidad, muestran interés en la evaluación de desempeño laboral, además que la organización cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para una evaluación de desempeño y que dispone de la capacidad de gestión para realizar una evaluación de desempeño.

En segundo lugar, en cuanto al impacto en el colaborador y equipos de trabajo se encontró que el 97% de los colaboradores indican que ya conocen lo que la organización espera de su trabajo, que cuenta con información clara de sus objetivos y metas a cumplir. Por último, resaltan la importancia de recibir feedback (mención de aspectos de mejora y fortalezas) durante el desarrollo de sus funciones.

En tercer lugar, en cuanto a la importancia del desempeño laboral, el 96% de los colaboradores refieren que la evaluación de desempeño es necesaria para conocer la efectividad real de un colaborador, lo que ayuda a mejorar su trabajo y, finalmente que la evaluación de desempeño fomenta una mejor comunicación con su líder.

Para eso, los métodos de evaluación seleccionados (Competencias y objetivos) se adaptaron positivamente para la implementación de la evaluación de

desempeño, ya que estaban ligados a la cultura y estrategia de la organización, permitiendo que los colaboradores sean evaluados en base a las competencias que requiere su puesto, además de las metas que deben cumplir, así se podrá conocer la efectividad en su puesto de trabajo.

En ese sentido, se obtuvo un impacto positivo en los colaboradores y en los líderes, ya que al momento de la evaluación de desempeño se percibió apertura y concientización frente a esta evaluación, lo cual ayudaría a conocer lo que la organización espera de su trabajo, metas, objetivos por cumplir, además del espacio para poder expresar su opinión y poder recibir sus oportunidades de mejora.

Asimismo, la organización instauró el sistema de evaluación de desempeño anual, como parte de su política de gestión del talento, con la finalidad de poder contar con un seguimiento del performance de sus colaboradores y cómo impacta en las metas de la organización. Además, la organización usará este proceso “Evaluación de desempeño” para poder detectar al colaborador “*Top Talent*” y al de “Bajo rendimiento”, así como esta información ayudará para los planes de ascensos, incremento salarial y necesidades de capacitación.

5.3. Recomendaciones

Por todo lo mencionado anteriormente, se recomienda estar pendientes de las modificaciones que se realice en la organización, respecto al Manual de Organización de funciones para que se pueda modificar las competencias que se evalúa a los colaboradores según el cargo que ocupa.

Además, es importante realizar comunicados para la difusión y concientización constante de la importancia de la evaluación de desempeño antes de su respectiva aplicación. En esa línea, se recomienda desarrollar talleres para los líderes y colaboradores, con el objetivo de poder reforzar el uso del aplicativo de evaluación de desempeño, así como realizar la fijación de objetivos SMART.

También, se recomienda concientizar a los líderes que registren los objetivos SMART de los nuevos colaboradores, desde su primer día laboral.

Para esto, el área de RRHH debe velar que todos los colaboradores desde su inicio laboral puedan tener acceso a la plataforma de desempeño para visualizar sus competencias y objetivos de puesto.

En ese sentido, se recomienda realizar talleres que promuevan la cultura de feedback (retroalimentación), ya que es una etapa importante para el proceso de evaluación de desempeño. Al mismo tiempo que revisar las actualizaciones que podría presentar la plataforma, según los casos que se presenten en la organización.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°* (2 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, C. (1999). *Sistema de Administración por objetivos para empresas*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Casallas, D. (20 de Junio de 2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <http://hdl.handle.net/10654/14298>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- De Ansorena, A., & Fernandez, R. (1996). *15 pasos para la selección del personal con éxito: método e instrumentos*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (5 ed.). Madrid: Prentice Hall.
- González, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Continental.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. CUP Archive.
- Merino, C., & Livia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic. *Anales de la Psicología*, 169-171.

Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Pearson.

Opere, M. (2016). *P&A Group*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-util-para-todos/>

Reyes Portee, A. (2005). *Administración por Objetivos*. Mexico: LIMUSA.

Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Pearson.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Taype, M. (2015). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno>

Anexos

ANEXO 01:

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Consentimiento informado.

Acepto voluntariamente responder una encuesta en total serán 09 preguntas y tomará 15 minutos aproximadamente. Así mismo, acepto participar de la Encuesta de Percepción de la Evaluación de Desempeño Laboral cuya meta es conocer su percepción sobre la evaluación de desempeño laboral. Entiendo que harán el mejor uso de la información que pueda brindar, comprendo que serán anónimas y estrictamente confidenciales, sin perjuicio o beneficio de mi persona.

¿Está de acuerdo?

SI

NO

Datos sociodemográficos

Área: Oficina Obra

Edad: _____

Categoría Jerárquica: director/ Gerencia General

- Gerencias/Subgerencias Jefatura Auxiliares/ Practicantes
- Analistas/Ingenieros Asistentes Técnicos
- Coordinador/Supervisor/Encargado

Tiempo en la empresa: menos de 6 meses 6 meses a 1 año
 1 año a 3 años 3 años a 5 años 5 años a más

Instrucción:

A continuación, se muestran algunas afirmaciones, que usted debe valorar, según la escala propuesta, de acuerdo con su percepción acerca de la evaluación de desempeño laboral, en nuestra organización.

Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los líderes muestran interés en la evaluación de desempeño laboral.				
2. La organización cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para una evaluación de desempeño.				
3. La organización tiene la capacidad de gestión para realizar una evaluación de desempeño.				
4. Los colaboradores conocen lo que la organización espera de su trabajo.				
5. Los colaboradores tienen información clara de sus objetivos y metas a cumplir.				
6. El colaborador recibe feedback (mención de aspectos de mejora y fortalezas) durante el desarrollo de sus funciones.				
7. La evaluación de desempeño es necesaria para conocer la efectividad real de un colaborador.				
8. La valoración del desempeño de un colaborador, lo ayuda a mejorar su trabajo.				
9. La evaluación de desempeño fomenta una mejor comunicación con mi líder.				

Encuesta de Percepción de la Evaluación de Desempeño Laboral

A continuación, se muestran algunas afirmaciones, que usted debe valorar, según la escala propuesta, de acuerdo a su percepción acerca de la evaluación de desempeño laboral, en nuestra organización.

Consentimiento informado. Acepto voluntariamente responder una encuesta que contiene 09 preguntas y tomará 15 minutos de tiempo aproximadamente. Así mismo, acepto participar de la Encuesta de Percepción de la Evaluación de Desempeño Laboral cuya meta es conocer mi percepción sobre la evaluación de desempeño laboral. Entiendo que harán el mejor uso de la información que pueda brindar, comprendo que serán anónimas y estrictamente confidenciales, sin perjuicio o beneficio de mi persona. ¿Está de acuerdo? *

1. Los líderes muestran interés en la evaluación de desempeño laboral. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. La organización cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para una evaluación de desempeño. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. La organización tiene la capacidad de gestión para realizar una evaluación de desempeño. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Los colaboradores conocen lo que la organización espera de su trabajo. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. Los colaboradores tienen información clara de sus objetivos y metas a cumplir. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. El colaborador recibe feedback (mención de aspectos de mejora y fortalezas) durante el desarrollo de sus funciones. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. La evaluación de desempeño es necesaria para conocer la efectividad real de un colaborador. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. La valoración del desempeño de un colaborador, lo ayuda a mejorar su trabajo. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. La evaluación de desempeño fomenta una mejor comunicación con mi líder. *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Enviar

ANEXO 02:

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA AL SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

¿Podría comentarnos como es el rol del líder respecto a la gestión de desempeño laboral dentro de la organización?

“Los líderes de la organización no muestran un comportamiento de interés respecto a tener indicadores de medición de desempeño laboral de sus equipos de trabajo, debido a que no son visionarios, más bien al día de hoy la gestión de los líderes se enfoca en resolver problemas, no realizan una constante retroalimentación del trabajo realizado, por parte de su equipo de trabajo”.

¿Podría mencionarnos si la organización cuenta con los recursos o herramientas para la evaluación de desempeño laboral?

“La organización hoy en día, no cuenta con una herramienta de evaluación de desempeño laboral, esto se debe a varios factores, entre ellos: Factor económico, falta de conocimiento y apoyo de la gerencia general sobre la importancia de la evaluación de desempeño”.

¿Considera que el área de Recursos Humanos dentro de la organización cuenta con la experiencia para gestionar una evaluación de desempeño? ¿Por qué?

“Considero que el equipo que lidero tiene la formación teórica para la ejecución de una evaluación de desempeño, sin embargo, no hay la información necesaria para elaborar una evaluación de desempeño, tales como: Diccionario de Competencias, manual de organización de funciones y un plan estratégico”.

ANEXO 03:

INVITACIÓN ENCUESTA DE PERCEPCION DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

ENCUESTA DE PERCEPCION DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

En nuestra constante búsqueda por mejorar la gestión del Talento Humano, el [REDACTED] desea conocer tu percepción sobre la **Evaluación de Desempeño**.

Se trata de un cuestionario anónimo y toda la información recopilada será confidencial.

Agradecemos desde ya tu valiosa participación en este proceso el cual iniciará el **13 de setiembre de 2021**.

**¡GRACIAS POR TU
COLABORACIÓN!**



ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¡Llego el momento!

Inició la hora de la Encuesta de percepción de evaluación de desempeño, tómate unos minutos para contestar, es muy importante conocer tu opinión sobre este proceso.



Subgerencia de Recursos Humanos

Bu. Varadero, Puerto Cortés 757, Medellán del Mar

E-mail: info@bncsa.com.ve

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¿Ya resolviste tu encuesta de Percepción de Evaluación de desempeño?

No esperes más... este es el momento...

¡Tu opinión es importante para nosotros!

