



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA
CONSTRUCTORA FINANCIERA ZAVALA “COFIZA”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EMPRESAS

AUTOR: ANTHONY SAUL HIDALGO GARCIA

DIRECTOR: MGS. JUAN CARLOS POMAQUERO YUQUILEMA

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Anthony Saúl Hidalgo García

Se autoriza la producción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Anthony Saúl Hidalgo García, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 29 de julio de 2022

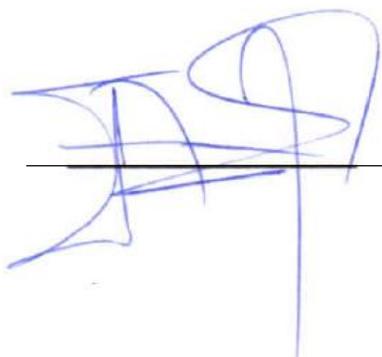
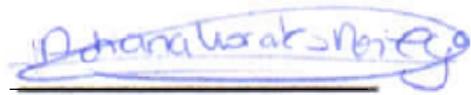
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Anthony Saúl Hidalgo García', is written over a horizontal line.

Anthony Saúl Hidalgo García

CI.230027721-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONSTRUCTORA FINANCIERA ZAVALA “COFIZA”**, realizado por el señor: **ANTHONY SAUL HIDALGO GARCIA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Mgs. Fernando Ricardo Márquez Sañay PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-29-07
Mgs. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-29-07
Mgs. Adriana Margarita Morales Noriega MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-29-07

DEDICATORIA

A Dios, pues él me ha otorgado las herramientas y la capacidad necesaria para poder concluir este proceso académico. A mi querida madre, dedico de forma especial el presente trabajo investigativo, pues sin claudicar lo ha dado todo en esta importante etapa de mi vida; sin duda alguna, sin ellos esto no hubiese sido posible.

Anthony Hidalgo

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, quien me abrió las puertas para en ella profesionalizarme en esta noble área del conocimiento.

A los docentes que, en este proceso de profesionalización, me aportaron conocimiento fundamental y clave para el desarrollo de esta ardua investigación.

A mis estimados tutores de tesis, al ing. Juan Carlos Pomaquero y a la eco. Adriana Morales, por haber destinado su tiempo y capacidad para orientarme en la elaboración del presente trabajo investigativo, sus esfuerzos ha sido significativos y de gran valía.

Anthony Hidalgo

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de Investigación.....	2
1.2. Marco Teórico.....	3
1.2.1. Administración.....	3
1.2.2. Talento Humano.....	4
1.2.3. Administración del Talento Humano.....	5
1.2.3.1. Funciones de la Administración del Talento Humano (ATH).....	5
1.2.4. Evaluación del Desempeño.....	7
1.2.4.1. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	8
1.2.4.2. Beneficios de evaluar el desempeño del Talento Humano.....	9
1.2.4.3. Formas de evaluar el desempeño del Talento Humano.....	10
1.2.5. Métodos de evaluación del según el número de evaluadores.....	13
1.2.5.1. Evaluación 90 grados.....	13
1.2.5.2. Evaluación 180 grados.....	13
1.2.5.3. Evaluación 360 grados.....	14
1.2.6. Métodos de evaluación según el criterio de medición.....	16
1.2.6.1. Evaluación Cualitativa o por competencias.....	16
1.2.6.2. Evaluación Cuantitativa.....	17
1.2.7. Técnicas de evaluación del desempeño.....	18
1.2.7.1. Escalas gráficas de calificación.....	18

1.2.7.3.	<i>Método de distribución forzada</i>	19
1.2.7.4.	<i>Método de incidente crítico</i>	20
1.2.8.	<i>Proceso para evaluar el desempeño del talento humano</i>	21
1.3.	Marco Conceptual	22
1.3.1.	<i>Administración del talento humano (ATH)</i>	22
1.3.2.	<i>Competencias</i>	22
1.3.3.	<i>Desempeño laboral</i>	22
1.3.4.	<i>Diccionario de competencias</i>	23
1.3.5.	<i>Evaluación del desempeño laboral</i>	23
1.3.6.	<i>Gestión</i>	23
1.3.7.	<i>Gestión del Talento Humano</i>	23
1.3.8.	<i>Indicador</i>	23
1.3.9.	<i>Perfil de puestos</i>	23
1.3.10.	<i>Perfil de puestos por competencias</i>	23
1.3.11.	<i>Productividad</i>	23

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	24
2.1.	Enfoque de investigación	24
2.1.1.	<i>Enfoque mixto</i>	24
2.2.	Nivel de investigación	24
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	24
2.2.2.	<i>Descriptivo</i>	24
2.3.	Diseño de investigación	25
2.3.1.	<i>No experimental</i>	25
2.4.	Tipo de estudio	25
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	25
2.4.2.	<i>Investigación documental</i>	25
2.5.	Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	25
2.5.1.	<i>Población</i>	25
2.5.2.	<i>Muestra</i>	27
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	27
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	27

2.6.1.2.	<i>Método inductivo.....</i>	27
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación.....</i>	27
2.6.2.1.	<i>Encuesta.....</i>	27
2.6.2.2.	<i>Entrevista.....</i>	27
2.6.3.	<i>Instrumentos.....</i>	28
2.6.3.1.	<i>Cuestionario.....</i>	28

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	29
3.1.	Resultados.....	29
3.1.1.	<i>Encuesta dirigida al personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA</i>	29
3.1.2.	<i>Cuestionario de entrevista dirigido a la directora del Talento Humano de la empresa COFIZA.....</i>	41
3.2.	Discusión de los resultados de las encuestas.....	42
3.3.	Discusión de los resultados de la entrevista.....	43
3.4.	Propuesta.....	44
3.4.1.	<i>Introducción.....</i>	44
3.4.2.	<i>Contenido de la Propuesta.....</i>	45
3.4.3.	<i>Antecedentes de la empresa COFIZA.....</i>	46
3.4.3.1.	<i>Organigrama Estructural de la dirección administrativa de la empresa COFIZA.....</i>	48
3.4.3.2.	<i>Misión de la Empresa.....</i>	48
3.4.3.3.	<i>Visión de la empresa.....</i>	49
3.4.3.4.	<i>Matriz FODA de la empresa COFIZA.....</i>	49
3.4.4.	Diccionario de competencias propuesto.....	50
3.4.5.	<i>Perfiles de puestos por competencias propuestos.....</i>	55
3.4.6.	<i>Diseño del equipo de planificación e implementación.....</i>	63
3.4.6.	<i>Evaluación del Desempeño del personal de la Constructora Financiera Zavala “COFIZA”.....</i>	64
3.4.6.1.	<i>Objetivos.....</i>	65
3.4.6.2.	<i>Justificación.....</i>	65
3.4.6.3.	<i>Alcance.....</i>	65
3.4.6.4.	<i>Escala de valoración y cálculos para evaluación del desempeño:.....</i>	67
3.4.6.5.	<i>Formularios de la evaluación del desempeño de actores internos.....</i>	68
3.4.6.6.	<i>Formulario de la evaluación del desempeño de los clientes externos.....</i>	76

3.4.6.7.	Ingreso de calificaciones y cálculo del desempeño del personal	76
3.4.6.7.	Resultados calificaciones promedio de los comportamientos observables evaluados	79
3.4.6.8.	Resultados calificaciones promedio de las competencias evaluadas	80
3.4.6.9.	Resultados evaluación atención al cliente	81
3.4.6.10.	Resultados integrales de la evaluación del desempeño del personal.....	82
3.4.7.	Propuesta respecto a resultados obtenidos	84
3.4.7.1.	<i>Propuesta mejora del desempeño laboral.....</i>	<i>84</i>
3.4.7.2.	<i>Propuesta marco de referencia de acciones frente al desempeño laboral</i>	<i>86</i>
	CONCLUSIONES.....	87
	RECOMENDACIONES.....	88
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – 1:	Formato matriz-resumen de una evaluación por competencias	17
Tabla 2 - 1:	Ejemplo de indicadores basados en la metodología BSC, aplicados a la evaluación del desempeño del personal	17
Tabla 3 - 2:	Personal de la Dirección Administrativa de la empresa COFIZA.....	26
Tabla 4 – 3:	Conocimiento de la misión de la empresa COFIZA	29
Tabla 5 - 3:	Conocimiento de la visión de la empresa COFIZA	30
Tabla 6 - 3:	Conocimiento de los objetivos esperados respecto a funciones laborales.....	31
Tabla 7 - 3:	Disposición de perfil de cargos por competencias	32
Tabla 8 - 3:	Sugerencia de mejora respecto al desempeño laboral	33
Tabla 9 - 3:	Orientación clara para la mejora en falencias laborales	34
Tabla 10 - 3:	Realización de evaluaciones del desempeño	35
Tabla 11 - 3:	Factibilidad de la realización de las evaluaciones del desempeño en la empresa COFIZA	36
Tabla 12 - 3:	Desarrollo del talento humano en la empresa COFIZA	37
Tabla 13 - 3:	Realización de capacitaciones al talento humano.....	38
Tabla 14 - 3:	Mejoramiento del desempeño a través de capacitaciones	39
Tabla 15 – 3:	Requerimiento de capacitaciones.....	40
Tabla 16 – 3:	Contenido de la propuesta.....	46
Tabla 17 – 3:	Matriz FODA de la empresa COFIZA.....	49
Tabla 18 - 3:	Diccionario de competencias propuesto de la dirección administrativa de la empresa COFIZA	50
Tabla 19 - 3:	Perfil de puesto de la directora de talento humano.....	56
Tabla 20 – 3:	Perfil de puesto del asistente de talento humano	57
Tabla 21 - 3:	Perfil de puesto del contador general	58
Tabla 22 - 3:	Perfil de puesto de la contadora junior	59
Tabla 23 - 3:	Perfil de puesto de la asistente contable	60
Tabla 24 - 3:	Perfil de puesto de la directora de finanzas	61
Tabla 25 - 3:	Perfil de puesto de la asistente financiera.....	62
Tabla 26 - 3:	Equipo de planificación e implementación de evaluación del desempeño.....	63
Tabla 27 – 3:	Integrantes del proceso de evaluación del desempeño.....	66
Tabla 28 - 3:	Peso porcentual de las competencias.....	67

Tabla 29 - 3:	Peso porcentual de las evaluaciones según el tipo de evaluador	68
Tabla 30 - 3:	Niveles de desempeños acorde a los puntajes finales obtenidos	68
Tabla 31 - 3:	Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la directora de talento humano	69
Tabla 32 - 3:	Formulario aplicado para evaluar el desempeño del asistente de talento humano ..	70
Tabla 33 - 3:	Formulario aplicado para evaluar el desempeño del contador general.....	71
Tabla 34 - 3:	Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la contadora junior	72
Tabla 35 - 3:	Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la asistente contable	73
Tabla 36 - 3:	Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la directora de finanzas	74
Tabla 37 - 3:	Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la asistente financiera	75
Tabla 38 - 3:	Formulario aplicado para evaluar el desempeño acorde a la atención al cliente	76
Tabla 39 - 3:	Matriz de ingreso y cálculo de las calificaciones asignadas por parte de los evaluadores internos.....	77
Tabla 40 - 3:	Matriz de ingreso y cálculo de las calificaciones asignadas por parte de los evaluadores externos, clientes.....	78
Tabla 41 - 3:	Resultados calificaciones promedio de comportamientos observables	79
Tabla 42 - 3:	Resultados evaluación atención al cliente	81
Tabla 43 - 3:	Desempeño total del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA	82
Tabla 44 - 3:	Matriz de estrategias para fortalecer el desempeño laboral.....	84
Tabla 45 - 3:	Marco de referencia de acciones frente al desempeño laboral	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1.	Funciones de la Administración del Talento Humano	6
Figura 2-1.	Factores de evaluación del desempeño ´	12
Figura 3-1.	Evaluación del desempeño 90 grados	13
Figura 4-1.	Evaluación del desempeño 180 grados	13
Figura 5-1.	Evaluación del desempeño 360 grados	14
Figura 6-1.	La composición del talento humano.....	16
Figura 7-1.	Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas	18
Figura 8 - 1.	Evaluación del desempeño con el método de elección forzosa.....	19
Figura 9 -1.	Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos.....	20
Figura 10 - 1.	Proceso de evaluación del desempeño	21
Figura 11 - 3.	Sistema Integrado de evaluación del desempeño	45
Figura 12 - 3.	Logotipo de la empresa COFIZA.....	46
Figura 13 - 3.	Organigrama estructural de la dirección administrativa de la empresa COFIZA propuesto.....	48
Figura 14 - 3.	Misión de la empresa COFIZA	48
Figura 15 - 3.	Visión de la empresa COFIZA.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - 3.	Conocimiento de la misión de la empresa COFIZA.....	29
Gráfico 2 - 3.	Conocimiento de la visión de la empresa COFIZA	30
Gráfico 3 - 3.	Conocimiento de los objetivos esperados respecto a funciones laborales	31
Gráfico 4 - 3.	Disposición de perfil de cargos por competencias.....	32
Gráfico 5 - 3.	Sugerencia de mejora respecto al desempeño laboral.....	33
Gráfico 6 - 3.	Orientación clara para la mejora en falencias laborales.....	34
Gráfico 7 - 3.	Realización de evaluaciones del desempeño	35
Gráfico 8 - 3.	Factibilidad de la realización de las evaluaciones del desempeño en la empresa COFIZA	36
Gráfico 9 - 3.	Desarrollo del talento humano en la empresa COFIZA.....	37
Gráfico 10 - 3.	Realización de capacitaciones al talento humano	38
Gráfico 11 - 3.	Mejoramiento del desempeño a través de capacitaciones.....	39
Gráfico 12 - 3.	Requerimiento de capacitaciones.....	40
Gráfico 13 - 3.	Resultados calificaciones promedio de las competencias evaluadas	80
Gráfico 14 - 3.	Desempeño total del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA	83

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Anteproyecto	95
ANEXO B: Encuestada direccionada al personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA	122
ANEXO C: Entrevista direccionada a la directora del talento humano para contrastar la información acorde a la gestión de su talento humano	123

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar una evaluación del desempeño y emplearla al personal de la dirección administrativa de la empresa “COFIZA” a través de una metodología integral, con lo cual se otorgó información pertinente a la empresa para la correcta toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano. Para poder conocer la situación actual de la empresa en torno a la gestión del talento humano, la metodología utilizada se fundamentó en la utilización de encuestas al personal de la dirección administrativa y la realización de una entrevista a la directora de talento humano, logrando con ello identificar, como una problemática a nivel administrativo, la carencia de evaluaciones del desempeño al personal y la necesidad de hacerlo de forma integral. Así, tras la apreciación de la situación actual de la empresa, se propuso el diseño de una evaluación del desempeño 180 grados por competencias. Tras la realización del presente trabajo investigativo, se concluye que el diseño y aplicación de la evaluación del desempeño, coadyuvó a revelar el rendimiento de los colaboradores y, en función a ello, proponer estrategias para la toma de decisiones desde las diferentes direcciones de la empresa. Se recomienda disponer como herramientas de gestión el diccionario de competencias actualizado con sus respectivos perfiles de puestos, puesto que en ellos se recabará información de cada colaborador para el diseño del formulario de la evaluación del desempeño.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS >, <GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO>, <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL>, <COMPETENCIAS LABORALES>, <SANTO DOMINGO (CANTÓN)>,



12-09-2022

1833-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this research work was to design a performance evaluation and to use it for the administrative management personnel of the company "COFIZA" through an integral methodology, thus providing the company with pertinent information for the correct decision-making regarding the management of human talent. To know the current situation of the company regarding human talent management, the methodology used was based on the use of surveys with the administrative management personnel and an interview with the human talent director, thus identifying, as a problem at the executive level, the lack of performance evaluations to the personnel and the need to do it comprehensively. Therefore, after assessing the company's current situation, a proposal was made to design a 180-degree performance evaluation based on competencies. It is recommended to have the updated dictionary of competencies with their job profiles as management tools since they will be used to gather information on each employee to design the performance evaluation form.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <HUMAN TALENT MANAGEMENT>, <JOURNMENTAL PERFORMANCE ASSESSMENT>, <JOB SKILLS>, <SANTO DOMINGO (CANTON)>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Durán

C.I: 0603914797

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual, se puede apreciar una vasta cantidad de herramientas de gestión que buscan dotar a las empresas de competitividad para su permanencia y adecuado desenvolvimiento en el mercado, ya que el no hacerlo dificultaría que ello sea posible; específicamente, en el área de la administración del talento, reconociendo el potencial de los colaboradores como consecuencia de una adecuada gestión, han surgido diversas técnicas para poder disponer de métricas acorde al desempeño laboral de cada colaborador, con lo cual se pueda disponer información de gran valía para que, por parte de los directivos o líderes de dichas áreas, se puedan diseñar políticas, acondicionar espacios, dotar de recursos y otros factores importantes que hagan de su accionar laboral el mejor posible.

La empresa COFIZA, es una de las empresas que ha buscado elevar su nivel de competitividad a través del acoplamiento de diferentes herramientas de gestión, sin embargo, tras las investigaciones realizadas, se ha podido evidenciar que ha carecido de dicha herramienta de gestión del talento humano, ante lo cual se ha visto necesario el diseño y aplicación de una metodología integral que permita transparentar el rendimiento de sus colaboradores.

El presente trabajo de investigación se encuentra integrado por tres capítulos, el primero de ellos titulado “marco teórico referencial”, abarca el conjunto de información en torno a la administración del talento humano, centrándose y extendiéndose en las evaluaciones del desempeño, su naturaleza y objeto, así como también se detalla las principales técnicas y modalidades utilizadas respecto a la misma, de tal manera que ello permitirá disponer de información sustancial para el pleno entendimiento de la temática en cuestión.

Por otra parte, en el segundo capítulo, titulado “marco metodológico”, se detalla el enfoque, los niveles, el diseño, el tipo, los métodos y las técnicas de investigación que fueron utilizadas para la recopilación de la información requerida, y ejecución adecuada del presente trabajo investigativo.

En cuanto al tercer capítulo, titulado “marco de resultados y discusión de los resultados”, se reflejan los resultados recabados tras la aplicación de las encuestas direccionadas al personal de la dirección administrativa y la entrevista aplicada a la directora de talento humano de la empresa COFIZA. Así también, dentro de este capítulo, se encuentra la propuesta ante la problemática identificada en la empresa, correspondiendo ser el diseño y aplicación de la evaluación del desempeño, proporcionando resultados del rendimiento laboral del personal evaluado y proporcionando estrategias de fortalecimiento en aquellas debilidades detectadas.

Finalmente, tras efectuarse la presente investigación, se realizaron las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

Evidenciar la vigencia y actualidad de la temática del presente Proyecto Investigación, implica contrastar las inferencias en función a las investigaciones realizadas previamente por otros autores, motivo por el cual, es menester presentar a continuación los aportes y conclusiones realizadas por diferentes autores que han direccionado sus esfuerzos al análisis, diseño y aplicación de evaluaciones de desempeño.

Briones Maryuri, Vera Rosa & Peñafiel José en su investigación titulada “El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí”. Concluyen: “La evaluación de la administración de capital humano o recursos humanos es una revisión formal y sistemática para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y para comparar su desempeño con el de otras organizaciones exitosas” (Briones et al., 2018, p.67).

Por otra parte, la investigación realizada por Noel Gerardo, Frías Manuel & Silva Jesús, titulada “Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño en una empresa Constructora”, concluyen:

El proceso de evaluación de desempeño tiene objetivos de desarrollo y administrativos. Los primeros se enfocan en el crecimiento personal y aprendizaje; los segundos, en las condiciones laborales del colaborador. Así mismo, permite medir y monitorear que las personas posean las destrezas y habilidades y que se ubiquen en el puesto adecuado para su perfil con el propósito de desempeñar con alto nivel de performance, las funciones de su puesto de trabajo que le permitan alcanzar los resultados organizacionales. (Noel et al., 2019, p.52)

La investigación realizada por Espinosa Yadira, titulada “Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Obras Públicas Del GAD Municipal Del Cantón Pastaza, Periodo 2017”, concluye: “La Evaluación del Desempeño Laboral es una herramienta que nos permite determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral colaboradores de una institución además de permitir la dirección y control del personal” (Espinosa, 2019, p. 39)

La investigación realizada por Bojorge Iris, Rodríguez Marina y Solórzano Iván, titulada “Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones”, concluyen:

Analizando la evaluación del desempeño en las organizaciones, logramos identificar la existencia de varias finalidades adicionales; siendo las más importantes las siguientes: Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas, establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores, implementar políticas salariales y de compensaciones basados en el desempeño, detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo, evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización. (Bojorge et al., 2020, p. 70)

Acorde a las aseveraciones por parte de los autores citados anteriormente, se destaca el aporte significativo de la evaluación del desempeño tanto en el sector público como en el sector privado, ya que tras su diseño e implementación se puede transparentar la realidad conductual y actitudinal de los colaboradores, así como también el rendimiento en cuanto a sus competencias, lo mismo que propiciará constatar si su desenvolviendo se alinea a los objetivos de la empresa en cuestión. Así pues, realizar evaluaciones del desempeño, en un mercado cada vez más competitivo, resulta factible y oportuno para la empresa.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Administración

De acuerdo a Hitt et al. (2006) administración es el “proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p.8). Así, se puede observar un aspecto clave de dicha conceptualización, siendo esta el cumplimiento de metas a través de la estructuración de recursos que ha de disponer una determinada organización; con ello se puede inferir que la administración cumple un papel trascendental para las empresas.

Para Ramírez (2010) administración radica en una actividad humana en la que los involucrados intentan obtener resultados, lo cual se desarrolla realizando los procesos de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Para el caso de este concepto, se evidencia claramente los procesos inmersos en la administración, generando un círculo vicioso que parte de la planeación y finaliza en el control, con lo cual se podrá verificar el grado de cumplimiento de lo que se ha propuesto hacer.

Complementando a las conceptualizaciones mencionadas, Koontz et al. (2012), mencionan que administración 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). En ese sentido, la administración involucra la participación de personas de forma conjunta para la consecución de

metas, para lo cual será crucial la correcta administración del mismo como elemento primordial en las empresas.

Así pues, se puede decir que administración es un proceso integral que involucra etapas de planificación, organización, dirección y control de recursos para la consecución de objetivos organizacionales específicos, donde la participación del personal será fundamental para que todo ello sea posible de forma eficaz y eficiente.

1.2.2. Talento Humano

Partiendo de la definición de “talento”, corresponde a la “capacidad para el desempeño de algo” (Real Academia Española, s/f, definición 2). Dicho esto, al referirnos al talento humano, dentro del contexto administrativo, esto podría aproximarse a ser el conjunto de capacidades que dispone una determinada persona para su accionar laboral.

Alles (2016) propone un concepto en torno al talento desagregado en partes, de donde destaca que el talento requerido para lograr un rendimiento excepcional o superior en un determinado espacio de trabajo, de cualquier tipo, supondría una combinación de conceptos: conocimientos, competencias, valores, experiencia. Complementando a lo antes expuesto, Turner (2019) al referirse a la selección del talento, concluye que talento tiene que ver con la excelencia que aportaría el candidato al puesto, la habilidades únicas que requiere para otorgar un mejor servicio a los clientes, es decir, qué candidato aportaría algo más al puesto y que demostrase la capacidad de crecer dentro de la empresa.

Por otra parte, Tobón (2017) argumenta que, a diferencia de la sociedad industrial, donde talento se refería a la disposición de conocimiento o a la capacidad de realizar actividades laborales; el talento implica resolver los desafíos ambientales con creatividad, pensamiento crítico y análisis de sistemas. En esen sentido, ello induce a las personas a asumir procesos de forma dinámica y afrontar situaciones de incertidumbre con diferentes estrategias, desde una perspectiva cambiante.

Apreciando las conceptualizaciones anteriores y en concordancia con sus posturas, en el contexto administrativo actual, tras comprender la valía y trascendencia de la participación de las personas en las empresas, donde ya no es considerado como un recurso más dentro de estas; varios autores y expertos han optado por el cambio de su denominación pasando de “recurso humano” al de “talento humano”. Vallejo (2016) expresa que “recurso humano” es un término que se refiere al personal como una herramienta y no como el pilar principal de una organización, dejando de lado aquellas cualidades y factores intrínsecas de este que permite a la empresa su normal desenvolvimiento. Así pues, entendiéndose que todas las personas poseemos talentos, se ha optado utilizar el término “talento humano”, como contraposición de lo antes expuesto.

“Talento humano” corresponderá ser la denominación que se utilizará en adelante, sin embargo, se conservará estrictamente la primera denominación, “recurso humano”, cuando esta haga parte de lo expuesto de forma textual por autores citados en la presente investigación, entendiendo que sus aportaciones fueron realizadas en contextos pasados.

1.2.3. Administración del Talento Humano

Para Vallejo (2016) la administración del talento humano es la disciplina que persigue el cumplimiento de las metas organizacionales, esto requiere de una estructura organizacional y la cooperación de esfuerzos humanos coordinados. Para este caso, no solo se considera la coordinación del talento humano, sino que también se es necesario la disposición de una estructura organizativa para la consecución de los objetivos de la empresa, de esta manera, de acuerdo a Canossa (2019), atraer, retener y desarrollar las capacidades del talento humano deben ser catalogadas como las finalidades de la gestión del talento humano, propiciándole a la empresa competitividad.

Con estrecha relación a lo anteriormente expuesto, Mondy (2010) afirma que la Administración del Talento Humano (ATH) “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales” (p.4). Así, se puede inferir que dicha administración radica en la coordinación de personas con la finalidad de cumplir con los objetivos de la empresa.

La ATH, al gestionar y, en la medida de lo posible, propiciar un óptimo desenvolvimiento del potencial humano, involucraría entonces no solo la coordinación de estos y de la disposición de una estructura organizativa, sino que, adicionalmente, sus funciones resultarían ser múltiples y diversas, entendiéndose que han de hacerse cargo de uno de los elementos de mayor complejidad en el proceso de la administración de las empresas.

1.2.3.1. Funciones de la Administración del Talento Humano (ATH)

Entendiendo la importancia del potencial humano en las empresas y la complejidad de poder gestionarlo, desde la ATH se deben realizar múltiples actividades estratégicas que de forma integral propicien el cumplimiento sus objetivos individuales y los organizacionales, generando, en consecuencia, beneficios bilaterales. Para Mondy (2010) la Administración del Talento Humano direcciona sus esfuerzos hacia cinco funciones, mismas que se pueden observar a continuación en la figura 1-1:

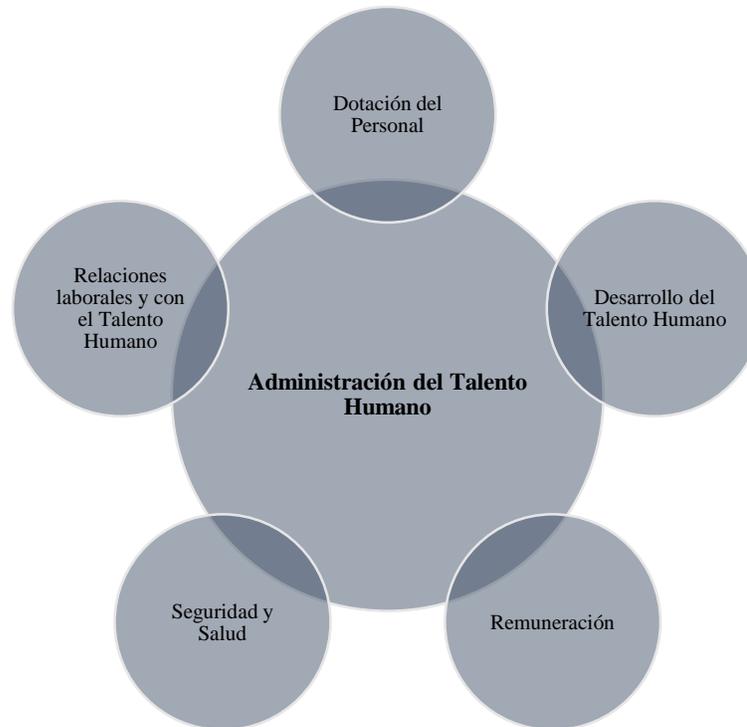


Figura 1-1. Funciones de la Administración del Talento Humano

Fuente: Mondy, 2010, p. 5

Desagregando cada una de las funciones mencionadas con anterioridad, se detalla lo siguiente:

- **Dotación de Personal:** la dotación al personal corresponde a la asignación del número adecuado de personas, con las habilidades pertinentes en el espacio y con las condiciones adecuadas.
- **Desarrollo del talento humano:** El desarrollo del talento humano comprende la realización de capacitaciones, la planeación de carrera, el desarrollo y la evaluación de desempeño, con ello potencializar las habilidades de los mismos y elevar su nivel de competitividad y mejora del nivel de rendimiento. Según Quintero et al. (2015) ante el apogeo de nuevas necesidades organizacionales y las venideras, las empresas optan necesariamente por la inserción de programas direccionados al desarrollo de su talento humano que les permita suplir dichas necesidades en el contexto actual y futuro.
- **Remuneración:** dicha función radica básicamente en el otorgamiento respectivo de la remuneración hacia el personal correspondiente de la empresa, alineado a las mejores prácticas y optando por las herramientas factibles para cumplir a cabalidad dicha actividad.

De forma concisa y puntual, Armijos et al. (2019) expresa que dicha compensación será cedida como el salario que percibirá el empleado por su servicio otorgado en la empresa.

- **Seguridad y salud:** Según Bestraten et al. (2011) mencionan que la seguridad en el trabajo consiste en una serie de técnicas y procedimientos destinados a eliminar o reducir el riesgo de accidentes laborales. Precautelar la salud de los trabajadores es fundamental para el eficiente desempeño en sus actividades, por tal razón, dicha función implica cuidado y diligencia por parte de la administración del talento humano.
- **Relaciones laborales y con el talento humano:** Dicha función consiste fundamentalmente en propiciar los mecanismos oportunos y adecuados entre el empleador y sus colaboradores, de tal forma que ello se vea reflejado en un óptimo clima organizacional.

De acuerdo las funciones de la ATH detalladas anteriormente, la evaluación del desempeño corresponde a una actividad que hace parte de la función del desarrollo del talento humano, mientras que, para Canossa (2019, p. 15), la evaluación del desempeño es una actividad implicada en el control del talento humano y, por otra parte, para Chiavenato (2009, p. 15), dicha actividad se encuentra inmersa en el proceso de organización de las personas. Dicho esto, se puede decir que, en función a la postura de un determinado autor, dicha actividad puede integrar o formar parte de otra función de la ATH, sin embargo, para la presente investigación la evaluación de desempeño será aquella inmiscuida en el desarrollo del talento humano.

1.2.4. Evaluación del Desempeño

Actualmente, se dispone de vasta información por parte de diversos autores respecto a la evaluación de desempeño, comprendiendo ello, se ha decidido detallar y precisar los siguientes:

Bojorge et al. (2020) argumentan que la evaluación del desempeño es el conjunto de pasos encaminados a la valoración de la excelencia y la habilidad de una persona, pero principalmente su contribución generada en la empresa. Los autores enfatizan en los resultados que se pretenden medir respecto a las actividades realizadas por parte del personal a hacer evaluado, pero, sobre todo, se destaca que la evaluación de desempeño busca primordialmente medir el aporte que ha generado el desempeño de dicho talento humano.

Para Mondy, W. (2010), la evaluación del desempeño precisa ser un sistema formal de evaluación del rendimiento a nivel individual o colectivo, mismo que permite a los colaboradores capitalizar sus fortalezas y superar las brechas identificadas, incidiendo positivamente en su estado de ánimo y productividad. Para este caso, se puede observar que el autor se enfoca principalmente en los

beneficios que recaen sobre el talento humano tras la aplicación de la evaluación de desempeño, puesto que dicha metodología les permitirá diagnosticarse respecto a sus debilidades y fortalezas.

Chiavenato, I. (2007) respecto a la evaluación de desempeño menciona que es una valoración sistemática de cada colaborador en cuanto a su desempeño en un puesto de trabajo y del potencial de crecimiento futuro. Se puede apreciar en dicha conceptualización que la evaluación del desempeño permite conocer la situación actual respecto al desempeño del talento humano y, en función a ello, realizar una aproximación del desempeño futuro que este tendrá.

Por otra parte, Navarro (2016) se refiere a la evaluación del desempeño como un instrumento que permite cuantificar e instaurar indicadores para la gestión y el trabajo del talento humano y, en función a ello, poder establecer planes y estrategias de mejora que permitan saber cuantitativamente la existencia de correcciones, mejoras o progresos referente a dicho desempeño. Así pues, se puede aseverar que la evaluación de desempeño es un proceso que permite identificar el desenvolvimiento del talento humano, facilitando la toma de decisiones que permitan un alineamiento de dicho desempeño frente a los objetivos de la empresa.

1.2.4.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

El objeto de la evaluación del desempeño no recae únicamente sobre la obtención de información cuantitativa y cualitativa del talento humano, su finalidad principal radica en las múltiples posibilidades que se pueden hacer con dicha información, la forma de gestionar y tomar decisiones respecto a ello. Chiavenato (2007), asevera que la evaluación de desempeño es una herramienta de gestión que actúa como intermediadora en el cumplimiento de los resultados del talento humano, ante ello expone como sus principales objetivos los siguientes:

- Propiciar condiciones que midan el potencial humano para determinar su pleno uso.
- Permitir que el talento humano sea visto o considerado como una importante ventaja competitiva de una organización, con ello su productividad se puede desarrollar claramente en función de la forma de gobierno o modelo de administración.
- Brindar oportunidades de desarrollo y condiciones para la participación efectiva de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales por un lado y los objetivos individuales por el otro.

1.2.4.2. Beneficios de evaluar el desempeño del Talento Humano

Existen diversos beneficios que proporcionan las evaluaciones de desempeño y, con el paso del tiempo, se han ido desarrollando diversas metodologías que han permitido suplir nuevas necesidades. Alles (2005, p.32) menciona que las evaluaciones del desempeño posibilitan:

- Identificar las necesidades de formación de los evaluados.
- Detectar las personas clave para un determinado puesto o plaza laboral.
- Explorar los intereses profesionales del evaluado.
- Detectar e identificar a colaboradores para otro trabajo o puesto.
- Generar motivación al personal evaluado al socializar resultados respecto a su desempeño e involucrarlos en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Facilitar el análisis a los jefes y colaboradores respecto a la forma de realización de las actividades laborales.
- Poder decidir respecto a los salarios y promociones de los evaluados.

Complementariamente, de forma más detallada, Chiavenato (2009) desagrega los beneficios de la evaluación del desempeño en tres grupos, ello mencionados a continuación:

1. Beneficios para el jefe inmediato o administrador:

- Examinar el desempeño y desenvolvimiento laboral del talento humano en función a factores de evaluación y, primordialmente, disponer de un sistema de medición del desempeño idóneo para contrapesar la subjetividad.
- Otorgar medidas para mejorar el nivel de desempeño de sus colaboradores.
- Socializar al talento a cargo, con la finalidad de facilitar la comprensión de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo, a través del cual se logra transparentar el estado de su rendimiento laboral.

2. Beneficios para el empleado

- Permite conocer las reglas del juego, es decir, qué aspectos del comportamiento y desempeño de los empleados valora la empresa.
- Conocer qué expectativas tiene su jefe de su desempeño y cuáles cree que son sus fortalezas y debilidades.

- Conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño (programa de formación, desarrollo, etc.) y, por otra parte, las consideraciones que debe tomar respecto a su propio desempeño (correctivos, mayor compromiso, más concentración en las actividades laborales, etc).
- Realizar una autovaloración y crítica personal en torno a su desarrollo.

3. Beneficios para la empresa

- Evaluar su talento humano a corto, mediano y largo plazo, así como también definir cuál es el aporte de cada colaborador.
- Permite identificar a los colaboradores que requieren mejoras en sus áreas específicas y, por otro lado, facilita la selección del personal preparado para ser promovido o transferido de puesto.
- Fortalecimiento de su política de talento humano brindando oportunidades a sus colaboradores, promoviendo la productividad y mejorando las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

Entre una de las funciones claves que ha de generar la ATH para nutrir de conocimientos y habilidades de vanguardia a sus colaboradores, se destaca el desarrollo del mismo, específicamente, el otorgamiento de capacitaciones; ante este reto, se presenta como una herramienta estratégica la evaluación del desempeño, puesto que en ella se verá reflejada dichos requerimientos de forma implícita como explícita. En concordancia, Louffat (2016) argumenta que para la aplicación del proceso de capacitación al talento humano, la evaluación del desempeño puede catalogarse como el suministro principal que haga posible ello.

Comprendiendo los importantes aportes que generan las evaluaciones del desempeño en las empresas, estas son adoptados por la ATH como herramientas claves para su eficiente gestión, puesto que con ello se podrá disponer de información cuantitativa que permita contrastar la estrategia organizacional con el rendimiento de su talento humano y así poder rediseñar políticas, reglamentos, estrategias, objetivos, planificaciones, entre otros factores, que hagan posible su máximo desempeño.

1.2.4.3. Formas de evaluar el desempeño del Talento Humano

Progresivamente se han ido diseñando diferentes formas de evaluar al talento humano de acuerdo a las necesidades de las empresas en los diferentes contextos con el paso del tiempo. A continuación, se destacan varios tipos de evaluaciones de desempeño según varios autores de forma general:

Rodriguez (2017, p.14) menciona en una de sus clasificaciones a aquellas en función a las personas involucradas en el proceso de evaluación del desempeño, estas son:

- Responsables de la evaluación o jefes inmediatos: resulta ser una evaluación donde como evaluador exista una sola persona, siendo generalmente el jefe inmediato quien realizará la valoración del rendimiento del talento humano a su cargo.
- Autoevaluación: consiste en la valoración que se ha de realizar así mismo un determinado colaborador, con la finalidad de conocer sus apreciaciones respecto a su desempeño y poder contrastar los resultados con los obtenidos en otras evaluaciones donde han participado otros evaluadores.
- Compañeros o pares: en dichas evaluaciones del desempeño se verán involucrados como evaluadores los compañeros de trabajo del evaluado, puesto que, al compartir un espacio y área de trabajo, tiene conocimiento del desenvolvimiento del evaluado y de esta manera estarán en la capacidad de generar una valoración respecto a ello.
- Subordinados o personal a cargo: en dicha evaluación del desempeño se solicitará la participación del personal a cargo o subordinados del personal evaluado o en cuestión, esto resulta idóneo para identificar su desenvolvimiento en la dirección y delegación de actividades, así como también del cumplimiento de sus actividades de forma general.
- Clientes: dichos actores cumple un rol importante en la valoración del desempeño del personal en cuestión, pues su apreciación se basará en la percepción del producto o servicio otorgado, siendo información de alto valor para la toma de decisiones desde las diferentes áreas de la empresa y así generar las condiciones y recursos necesarios para que dicha actividad sea ejecutada de manera óptima.
- Evaluación 360 grados: radica en una evaluación integral, donde se verán involucrados los actores ya mencionados con anterioridad, lo cual permitirá contrastar los resultados y tomar decisiones apegadas a la realidad, pues con ello se garantizará mayor confiabilidad y objetividad.

Por otra parte, Alles (2005, p.35) menciona que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican en función a lo que mide cada uno de estos, esto es:

- Características: dichos métodos se destacan por ser los que mayoritariamente son adoptados por las organizaciones, sin embargo, su debilidad se ve reflejada en la escasa objetividad.
- Conductas: los métodos que tienen como objeto medir las conductas o competencias, se enfocan sustancialmente en el accionar de los evaluados, logrando así disponer información clave para el desarrollo de los mismos.

- Resultados: dichos métodos tienen como finalidad medir el aporte o contribución de sus colaboradores periódicamente.

Análogamente a la propuesta de Alles, respecto a lo que se busca evaluar, Louffat (2016, p. 92) destaca dos agrupaciones, dichas agrupaciones consisten en las evaluaciones cualitativas y las evaluaciones cuantitativas. A continuación, se puede observar gráficamente lo expuesto en la figura 2-1:

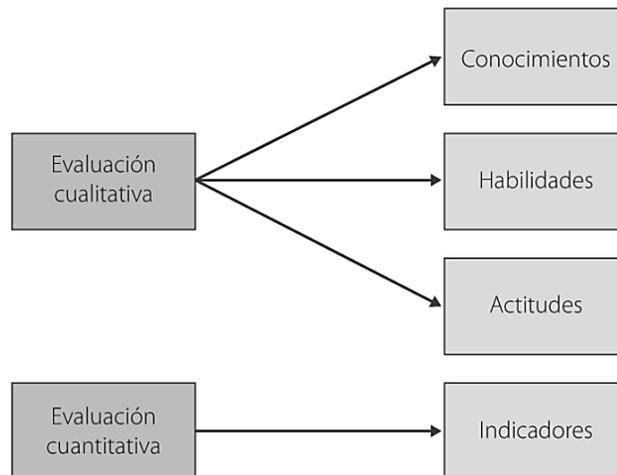


Figura 2-1. Factores de evaluación del desempeño

Fuente: Louffat, 2016, p. 92

En función a las necesidades de la empresa y sus condiciones, se decidirá evaluar determinado aspectos del talento humano, en cuanto a los aspectos cualitativos o competencias, se puede determinar el nivel de conocimiento de cada colaborador de acuerdo al lugar o área donde desempeña sus actividades, así como también la forma y la actitud que tiene para hacer estas posibles. Por otra parte, si se desea evaluar aspectos cuantitativos, se podrá evidenciar, según las funciones que desarrolle cada colaborador, los productos o servicios que este otorga a la empresa de forma cuantitativa, para lo cual se han de utilizar indicadores de gestión o diferentes métricas administrativas.

En la siguiente sección se detallan ampliamente los principales métodos inmersos en las clasificaciones mencionadas anteriormente con mayor detalle.

1.2.5. Métodos de evaluación del según el número de evaluadores

1.2.5.1. Evaluación 90 grados

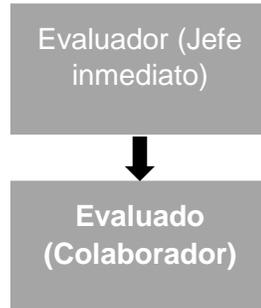


Figura 3-1. Evaluación del desempeño 90 grados

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Una evaluación de desempeño de 90 grados es aquella en donde participa como evaluador una sola persona, el jefe inmediato. Como complemento opcional, se pueden realizar autoevaluaciones, con ello enriquecer el proceso de evaluación.

1.2.5.2. Evaluación 180 grados

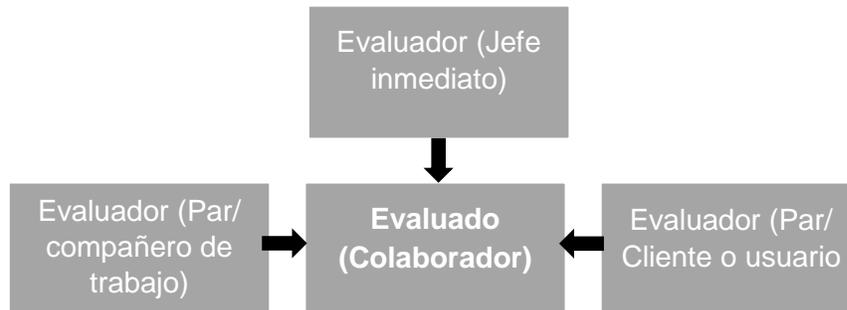


Figura 4-1. Evaluación del desempeño 180 grados

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

La evaluación 180 grados es aquella en la cual participan como evaluadores un jefe inmediato y al menos un par, el mismo que puede ser un compañero de trabajo, cliente o usuario que haya percibido su desempeño desde la otorgación de sus servicios. Para Navarro (2016) dicha modalidad de evaluación implica ser un método más justo, puesto que al intervenir un actor diferente la jefatura o exclusivamente el mismo colaborador, se propicia evitar el sesgo, ya que con dicho instrumento de medición se podrá generar un análisis de los diferentes puntos de vistas o valoraciones.

1.2.5.3. Evaluación 360 grados

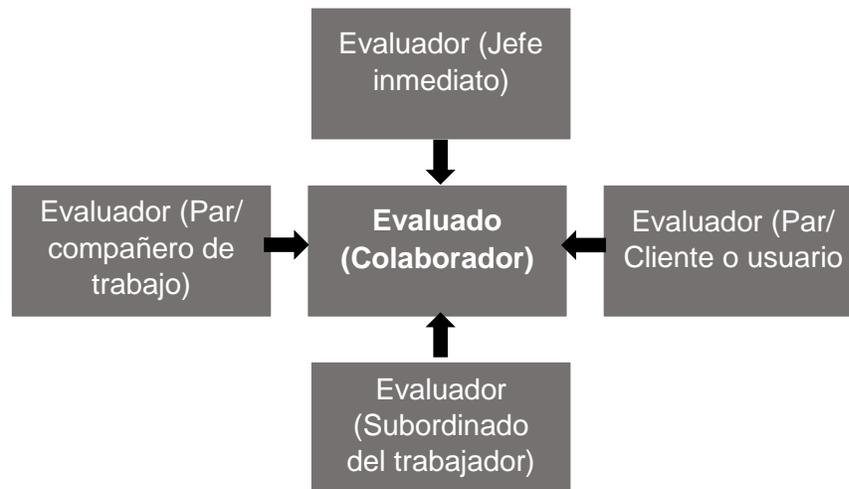


Figura 5-1. Evaluación del desempeño 360 grados

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

La evaluación de desempeño 360 grados corresponde ser una evaluación integral respecto al número y tipo de evaluadores, en donde se ven involucrados el jefe inmediato, compañeros de trabajo o clientes y al menos un subalterno. Dicha evaluación, al proporcionar información desde diferentes perspectivas, permite contrastar los resultados finales y así garantizar mayor confiabilidad y valía para la toma de decisiones.

Al ser una evaluación del desempeño amplia y enriquecida por la participación de múltiples e importantes actores de la empresa, se pueden destacar diversos beneficios, así, para Chiavenato (2007), destaca, como uno de los beneficios de la evaluación 360 grados el proporcionar información de mejor calidad, ya que en esta prevalece la calidad de los evaluadores sobre la calidad misma de la evaluación, es decir, al contar con evaluadores idóneos para este proceso como consecuencia se podrá obtener resultados más confiables y apegados a la realidad empresarial, lo que, de forma general, se traduce a una evaluación del desempeño caracterizada por disponer de un elevado grado de calidad.

Por otro lado, dentro de las bondades que otorga esta modalidad de evaluación del desempeño, Pérez (2015) menciona que dicha evaluación ofrece una percepción más amplia y acertada, ya que al estar inmiscuidos varios actores de la empresa, se podrá identificar percepciones que enriquezcan la información final del proceso.

Acendo (2018), respecto a los beneficios que otorga dicho método de evaluar el desempeño, menciona que la misma permite aumentar la motivación de los colaboradores de la empresa, puesto que la evaluación refleja ser el medio para incrementar su potencial, de esta manera existirá mayor interés y predisposición de hacer parte.

Según Alles, M. (2005, pág. 146) los pasos que se deberá seguir en una evaluación de desempeño 360° son los siguientes:

- **Definición de las competencias:** consiste en definir las competencias que serán evaluadas, para ello será necesario crear, acondicionar, actualizar o socializar el diccionario de competencias de la empresa, según sea el caso, a todos los colaboradores que estarán involucrados en el proceso de evaluación.
- **Diseño de la herramienta:** es el proceso de diseño de las herramientas que permitirán levantar la información respecto al desempeño de los colaboradores, tales como cuestionarios o formularios.
- **Elección de las personas:** implica decidir las personas idóneas que formarán parte del proceso, puesto que dependiendo de la dimensión o número de colaboradores, el número de integrantes del proceso de evaluación podrá variar, considerando que para dicha evaluación participarán al menos un evaluador jefe inmediato, un evaluador par o compañero, un evaluador par o cliente y un evaluador subordinado del evaluador.
- **Lanzamiento del proceso:** consiste en la ejecución o puesta en marcha del proceso de evaluación, donde previamente se deberá socializar los mecanismos y espacios para que ello se desarrolle de la mejor manera.
- **Relevamiento y procesamiento de los datos:** es el proceso en donde una vez evaluado al personal, se procede al procesamiento de los resultados obtenidos, donde será fundamental la participación de actores que supervisen o monitoreen dicho proceso para evitar alteraciones o la manipulación de los datos.
- **Comunicación a los interesados:** son los espacios en los cuales se socializarán los resultados a los involucrados e interesados del proceso.
- **Informes:** resulta ser el documento donde se encontrará plasmado los resultados obtenidos en la evaluación, con las principales observaciones, inferencias o recomendaciones por parte del responsable del proceso. Dicho documento será entregado individual y personalmente a cada evaluado, así como también se remitirá un informe resumen del progreso o nivel de desarrollo de los evaluados.

1.2.6. Métodos de evaluación según el criterio de medición

1.2.6.1. Evaluación Cualitativa o por competencias

Evaluar el desempeño respecto a los aspectos cualitativos o por competencias, implica tener claridad de acuerdo a la competencias que han de ser consideradas para tal proceso. Alles (2008) menciona que en alineación a la forma en la que se ha definido el puesto que ocupan los colaboradores de la empresa se ha de evaluar el desempeño siempre. Así, se ha de evaluar por competencias siempre y cuando en el puesto del evaluador se contemple las mismas.

Referente a las competencias, Loufftat, E. (2016) las denomina como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, tanto a nivel de empresa como a nivel de los colaboradores que ocupan los distintos puestos de una empresa.

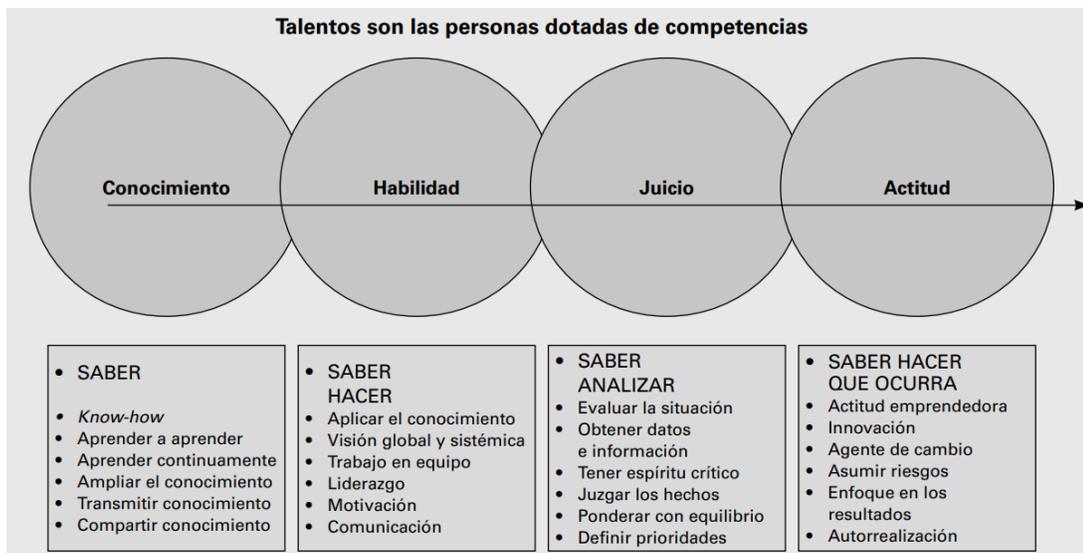


Figura 6-1. La composición del talento humano

Fuente: Chiavenato, 2009, p. 53

Chiavenato, al abordar la composición del talento humano, ilustrativamente explica el tipo de competencias que componen a éste, véase en la figura 6-1, las mismas que deben comprenderse claramente si es que la intención de evaluar el desempeño se fundamenta en la valoración de las competencias de los colaboradores.

A continuación se puede observar un ejemplo del formato matriz-resumen de una evaluación por competencias:

Tabla 1 – 1: Formato matriz-resumen de una evaluación por competencias

Competencia	Grado esperado	Grado logrado	Ponderación/Calificación
<i>Liderazgo</i>			
<i>Integridad</i>			
<i>Trabajo en equipo</i>			
<i>Iniciativa</i>			
Total			

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Hidalgo, A. (2021).

1.2.6.2. Evaluación Cuantitativa

Tabla 2 - 1: Ejemplo de indicadores basados en la metodología BSC, aplicados a la evaluación del desempeño del personal

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Inductor	Indicador	Métrica
Aprendizaje y crecimiento	Elevar a 90% la cantidad de trabajadores aprobados	Programas de capacitación	a) Capacitación en conocimientos b) Capacitación en habilidades c) Capacitación en actitudes	a) Promedio de sesiones teóricas b) Promedio de sesiones de entrenamiento c) Promedio de sesiones de éticas y valores corporativos	Horas/trabajador Horas/trabajador Horas/trabajador
	Aumentar la productividad en un 50%	Programa de incentivos	a) Remuneración monetaria b) Remuneración emocional	a) Promedio de unidades producidas b) Escala nivel de satisfacción	Unidades/mes Escala de 1 a 5

Fuente: Louffat, 2016, p.97

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Dicha evaluación de desempeño proporciona una medición práctica para disponer información objetiva, el resultado del aporte que ha generado de forma cuantitativa el talento humano, de tal forma que se guarda significancia de confiabilidad y objetividad.

Para evaluar el desempeño del personal y determinar objetivamente su efectividad y eficiencia, es necesario formular indicadores que permitan medir su desempeño (Louffat, 2016). Así, una evaluación de desempeño cuyo propósito sea la de levantar información medible para la toma de decisiones, se deberá basar y apoyar en el análisis de aspectos cuantitativos del talento humano a hacer evaluado.

Evaluar los resultados cuantitativos de un colaborador implica haber diseñado indicadores de gestión previamente, puesto que con ello se podrá disponer de parámetros mínimos de cumplimiento, los

cuales servirán para que el colaborador tenga un marco de referencia de su rendimiento esperado y para que la/los evaluadores posean una métrica clara para la gestión y toma de decisiones, gráficamente se puede observar lo expuesto en la figura 7-1.

1.2.7. Técnicas de evaluación del desempeño

1.2.7.1. Escalas gráficas de calificación

Dicha metodología consiste en posicionar factores laborales que, a criterio de la empresa, el personal evaluado le corresponde en su área de trabajo, esto plasmado en una matriz de doble asiento, las filas corresponden a los factores que se evaluarán y, por otra parte, las columnas corresponden al lugar donde se situarán las calificaciones respecto a cada factor considerado para la evaluación. El método de escalas gráficas evalúa el desempeño del talento humano en base a factores previamente definidos y valorados (Chiavenato, 2009).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____				Fecha: __/__/__	
Departamento/Sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar
Características individuales: <i>Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Figura 7-1. Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas

Fuente: Chiavenato, 2007, p. 251

En la figura 7 – 1, se puede apreciar un ejemplo del formato de una evaluación a través de escalas gráficas de calificación, de lo cual se evidencia la facilidad de realizar este proceso, así como también, para aquellas empresas cuyo número de colaboradores sea considerable, dicha técnica de evaluación se podría estandarizar y replicar sin inconvenientes, generando rapidez en el proceso de recolección y el relevamiento de la información.

1.2.7.3. Método de distribución forzada

Chiavenato (2007) menciona que el método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas utilizando frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. La denominación de dicha evaluación del desempeño radica en que se deben establecer restricciones en las respuestas por factor o aspecto a evaluar, generalmente se proponen dos alternativas a evaluar por factor, disminuyendo subjetividades y condescendencias por parte de los evaluadores.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____ Sección/Departamento: _____							
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser deservuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 8 - 1. Evaluación del desempeño con el método de elección forzada

Fuente: Chiavenato, 2007, p. 256

1.2.8. Proceso para evaluar el desempeño del talento humano

Una vez comprendido la naturaleza y objeto de la evaluación del desempeño al talento humano, los múltiples beneficios que otorga y las principales metodologías para su aplicación, resulta importante conocer el proceso a seguir para poder aplicarla.

Al existir diferentes métodos y técnicas de evaluación del desempeño, es recomendable diagnosticar la situación actual de la empresa, pues ello reflejará los principales requerimientos y los recursos disponibles para adoptar una determinada metodología, en ese sentido, generar reuniones de trabajo desde los principales actores que liderarán el proceso de evaluación y directivos de la empresa será fundamental para tomar la decisión acertada.

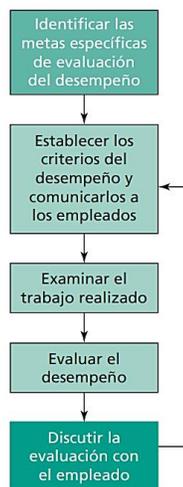


Figura 10 - 1. Proceso de evaluación del desempeño

Fuente: Mondy, 2010, p. 243

1. **Identificar las metas específicas de evaluación del desempeño:** es el punto de partida en donde se han de definir, en función a los objetivos organizacionales, la cultura organizacional y estrategias específicas; cuáles serán las metas que se pretenden alcanzar tras la evaluación del desempeño. Así, si una empresa desea potencializar las habilidades de su talento humano a través de capacitaciones, deberá plantear, como meta de la evaluación del desempeño, el determinar las áreas del conocimiento en las cuales se debe capacitar.
2. **Establecer los criterios del desempeño y comunicarlos a los empleados:** una vez identificado el propósito y metas a alcanzar con la evaluación del desempeño, se puede determinar cuáles serán los factores a evaluar, así como también el tipo de evaluación y técnica a utilizar acorde a los criterios que se evaluarán. La comunicación de lo que se

evaluará por parte de los evaluadores hacia el talento humano a hacer evaluador será clave, pues ello permitirá que se tenga claridad de qué es lo que se va a evaluar para evitar posibles ambigüedades en el proceso.

3. **Examinar el trabajo realizado:** en esta etapa de la evaluación, serán los evaluadores quienes, a través del método y técnica seleccionada, observen el desenvolvimiento de los evaluados acordes a los factores que se buscan evaluar. Si un evaluador busca evaluar el volumen de ventas de su talento humano, implica entonces que se deberá analizar el histórico de ventas como una de las principales funciones que ha de realizar.
4. **Evaluar el desempeño:** una vez apreciado el rendimiento del talento humano a evaluar, se procede a valorar acorde a la métrica referencial o resultado esperado por actividad o factor considerado en la evaluación. Para llegar a esta etapa, previamente se ha de definir el espacio y el momento en el cual se ha de evaluar el desempeño, el no hacerlo podría generar contratiempos e ineficacia en la utilización de los recursos disponibles.
5. **Discutir la evaluación con el empleado:** será en esta etapa final en la que se han de generar espacios de conversación entre quien preside el proceso de evaluación del desempeño y los evaluados con la finalidad de socializar los resultados obtenidos. Será importante en esta etapa final del proceso de evaluación tener claridad con las decisiones que se han de tomar respecto a los resultados y hacerlos conocer a los evaluados de manera oportuna, de tal forma que se adquiera retroalimentación de forma bilateral.

1.3. Marco Conceptual

1.3.1. Administración del talento humano (ATH)

Área de la empresa compuesta por un conjunto de mecanismos de forma integral cuya finalidad radica en alinear los objetivos organizacionales con los individuales del talento humano, generando beneficios bilaterales y sostenibles.

1.3.2. Competencias

Conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades personales que residen en los valores morales de las personas que generan capacidades y actitudes que predisponen a las personas a realizar determinadas actividades con un alto nivel de desempeño. (Gómez, 2019)

1.3.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral es el conjunto de acciones observables que hacen posible, a través de estrategias particulares del empleado, lograr resultados satisfactorios en relación con las metas de una determinada organización. (Salazar & Ospina, 2020).

1.3.4. Diccionario de competencias

Documento en el cual se disponen el significado de las competencias que en una determinada empresa se han definido, cuando en ella se gestiona en función a un sistema por competencias.

1.3.5. Evaluación del desempeño laboral

Instrumento de gestión del talento humano que permite valorar el desenvolvimiento o accionar laboral de una persona en su área o puesto de trabajo para la toma de decisiones.

1.3.6. Gestión

Comprende el conjunto de acciones y estrategias ejecutadas por los integrantes de una empresa que posibilitan el cumplimiento de los objetivos a nivel personal, empresarial y social. (Armijos et al., 2019)

1.3.7. Gestión del Talento Humano

Radica en el proceso organizado enfocado en la selección, contratación, capacitación y desarrollo, retención y utilización del mejor talento humano en beneficio de una organización. (Franco & Guerrero, 2018)

1.3.8. Indicador

Un indicador es una cantidad que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, lo que permite reconocer desviaciones positivas o negativas frente a un valor de referencia. (Mora, 2016, p. 147)

1.3.9. Perfil de puestos

El perfil de puestos es una herramienta en donde primordialmente se describen los requisitos o exigencias laborales para el cumplimiento satisfactorio de las actividades inmiscuidas en un puesto o área específica de trabajo.

1.3.10. Perfil de puestos por competencias

Es el instrumento de gestión del talento humano en el cual se describen las exigencias laborales, principalmente las competencias requeridas, para el normal desenvolvimiento de las actividades laborales en un puesto de trabajo.

1.3.11. Productividad

Productividad es la medida cuantitativa que determina el grado de eficiencia de los insumos asignados, principalmente trabajo y capital (entradas) en un sistema productivo respecto a los bienes y servicios (salidas) producidos. (Meller, 2019)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Enfoque mixto*

El proceso de investigación figura como un proceso de investigación sistémico, empírico y crítico, en el que la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación pueden confluír para dar solución a problemas humanos. (Otero, 2018)

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, debido a que la misma se apoyó tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo, debido a la necesidad de obtener información o resultados cuantificables en torno a la gestión del desempeño y, por otra parte, cualitativo, ya que se procedió a levantar información conductual y subjetiva por parte de la población de estudio.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Exploratorio*

Escudero & Cortez (2018) se refieren, respecto a las investigaciones de nivel exploratorio como las desarrolladas para conocer el tema a trabajar que coadyuvan al investigador a adaptarse a un problema que le es completamente desconocido.

Mediante el nivel exploratorio se logró conocer integralmente el contexto respecto a las evaluaciones de desempeño, las principales metodologías existentes y sus características, puesto que con ello se logró dimensionar el tipo de evaluación idónea para la empresa COFIZA. Así también, con los estudios exploratorios se logró comprender la naturaleza, objeto y normal desenvolvimiento de la empresa, principalmente su realidad actual en torno a la gestión del talento humano, ello tras la aplicación de encuestas y la entrevista.

2.2.2. *Descriptivo*

En una investigación de tipo descriptivo, el investigador selecciona un conjunto de aspectos (conocidos como variables) y luego recopila información sobre cada una de ellas para representar lo que se está estudiando (describiendo y caracterizando). (Hernández & Mendoza, 2018)

Para la realización del presente proyecto de investigación, se optó, como complemento del nivel exploratorio, hacer uso del nivel descriptivo, puesto con ello se propició describir la modalidad de gestión del talento humano en la empresa COFIZA, específicamente, el desempeño del mismo en sus actividades laborales.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. No experimental

“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández et al., 2014).

En cuanto al diseño de investigación, esta corresponde a una de tipo “no experimental”, debido a que no se manipuló o alteró el objeto de investigación. La presente investigación se fundamentó esencialmente en el análisis de los resultados obtenidos sin incidir en ellos o manipularlos.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Investigación de campo

Las técnicas específicas de la investigación de campo tienen como objetivo recoger y registrar de forma ordenada los datos relacionados con el tema elegido como objeto de estudio. (Baena, 2017).

Para el levantamiento de información respecto al desempeño del talento humano del departamento administrativo de la empresa COFIZA, se procedió personalmente a recolectar la información requerida, en ese sentido, fue fundamental realizar una investigación de campo.

2.4.2. Investigación documental

Para Zambrano et al. (2020) la investigación documental se basa en una revisión sistemática, rigurosa y exhaustiva de material documental de todo tipo, buscando analizar los fenómenos o establecer la relación entre dos o más variables.

Para la realización del presente trabajo de investigación se procedió a investigar documentalmente todo en cuanto se refería a la temática en cuestión, con ello se propició tener claridad y dominio de la misma, mismo que propició desarrollar la propuesta direccionada a la empresa COFIZA.

2.5. Población, planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

También denominado universo, la población corresponde a la suma de todas las unidades de investigación y comprende la totalidad de los elementos del grupo particular que se estudia. (Marlote & Celiseo, 2004).

La totalidad de los integrantes de la dirección administrativa integrada por los departamentos de Talento Humano, Contabilidad y Financiero de la empresa COFIZA, representó la población de estudio para la presente investigación.

A continuación, se puede observar la población de estudio, donde se detalla el cargo ocupado en la empresa, así como también se detalla el tipo de participación que tendrán cada uno de estos en el proceso de evaluación, ya sea como evaluador o evaluado.

Tabla 3 - 2: Personal de la Dirección Administrativa de la empresa COFIZA

PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COFIZA	
GERENCIA GENERAL	
Gerente General	Encuestado/No se evaluará
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Directora de TTHH	Entrevistado/Evaluado
Asistente de TTHH	Encuestado/Evaluado
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
Contador General	Encuestado/Evaluado
Contadora Junior	Encuestado/Evaluado
Asistente Contable	Encuestado/Evaluado
DEPARTAMENTO DE FINANZAS	
Directora de Finanzas	Encuestado/Evaluado
Asistente Financiera	Encuestado/Evaluado
Total población de estudio a entrevistar	1
Total población de estudio a encuestar	8

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo, A. 2021

2.5.2. Muestra

De acuerdo a Toscano et al. (2020) la muestra radica en la porción o subconjunto de la población que el investigador escoge como unidades o elementos para el estudio a fin de obtener información veraz y representativa.

Al disponer de una población reducida, comprendida por ocho personas, no fue factible proceder con el cálculo de una muestra.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de investigación

2.6.1.2. Método inductivo

El método inductivo consiste en una operación lógica que parte de lo particular hacia lo general con lo cual se puede formular generalizaciones o síntesis, todo ello fundamentado en la observación repetida. (Del Cid et al., 2011)

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó el método inductivo, esto debido a que fue necesario la observación de información particular y específica respecto a la gestión del talento humano que se ha llevado a cabo en la empresa COFIZA, logrando así formular generalizaciones y síntesis en torno a la evaluación del desempeño laboral.

2.6.2. Técnicas de investigación

2.6.2.1. Encuesta

La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal, 2010)

Para proceder con el levantamiento de la información respecto a la realidad situacional de la empresa respecto a la evaluación del rendimiento del personal y gestión del talento humano de la dirección administrativa de la empresa COFIZA, fue necesario la utilización de encuestas.

2.6.2.2. Entrevista

La entrevista es la participación entre dos o más personas, siendo una de estas quien conducirá la misma, así como también será quien realizará las preguntas que posibiliten obtener información relevante respecto al tema de estudio. (Pimienta & De la Orden, 2017)

Para la adecuada recopilación de la información respecto a la realidad actual de la empresa en torno a la gestión del desempeño de su talento humano, previamente fue necesaria la aplicación de la entrevista, la cual fue direccionada hacia la directora del departamento de talento humano de la

empresa COFIZA, logrando así la apertura, espacios y condiciones necesarias para el levantamiento de la información y aplicación de la evaluación del desempeño.

2.6.3. Instrumentos

2.6.3.1. Cuestionario

Dicho instrumento de investigación es un documento que contiene la presentación del mismo, las preguntas con su respectiva escala de medida, todas deben ser contestadas por el entrevistado, cabe destacar que con este tipo de instrumento no hay buena ni mala respuesta, todas son importantes para el estudio. (Carhuancho et al., 2019)

En cuanto al instrumento que se utilizó dentro de la metodología de investigación, se requirió el uso de cuestionarios, puesto que con ello se procedió a obtener información respecto al desempeño laboral de cada colaborador de la Dirección Administrativa de la empresa COFIZA, así como también se partió de la realización de un cuestionario de entrevista dirigido a la directora de talento humano, para con ello contrastar su postura respecto a la gestión del desempeño en la empresa y lo observado en los resultados de las encuestas direccionadas al personal de dicha área.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

3.1.1. Encuesta dirigida al personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA

Tras haber realizado la investigación de campo a través de la encuesta al personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA, cuyo objetivo fue recabar información que permita diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a la realización de evaluaciones del desempeño, evidenciando así la necesidad e importancia de proponer un diseño de evaluación integral al rendimiento del talento humano de la empresa; se presenta a continuación los resultados de forma gráfica y descriptiva:

Pregunta 1. ¿Conoce usted la misión de la empresa COFIZA?

Tabla 4 – 3: Conocimiento de la misión de la empresa COFIZA

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	3	37.5%
No	5	62.5%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

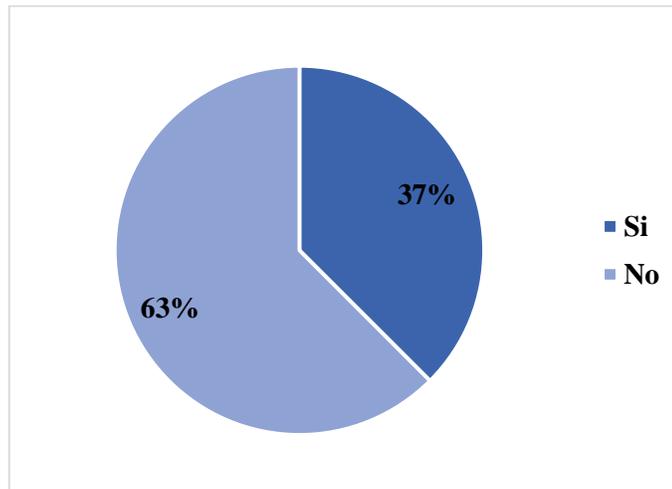


Gráfico 1 - 3. Conocimiento de la misión de la empresa COFIZA

Realizado por: Hidalgo. A. 2021

Análisis:

Respecto al conocimiento que se tiene de la misión de la empresa COFIZA por parte del personal de la dirección administrativa, se evidencia que el 63% desconoce de esta, mientras que, por otra parte, el 37% afirma conocerla.

Interpretación:

La mayoría del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA desconoce la misión de la empresa, es decir, la razón de ser de ella, para lo cual se debería realizar un proceso de socialización que permita dar claridad de la misma y, consecuentemente, alinear los esfuerzos del talento humano hacia los objetivos propuesto por la empresa.

Pregunta 2. ¿Conoce usted la visión de la empresa COFIZA?

Tabla 5 - 3: Conocimiento de la visión de la empresa COFIZA

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

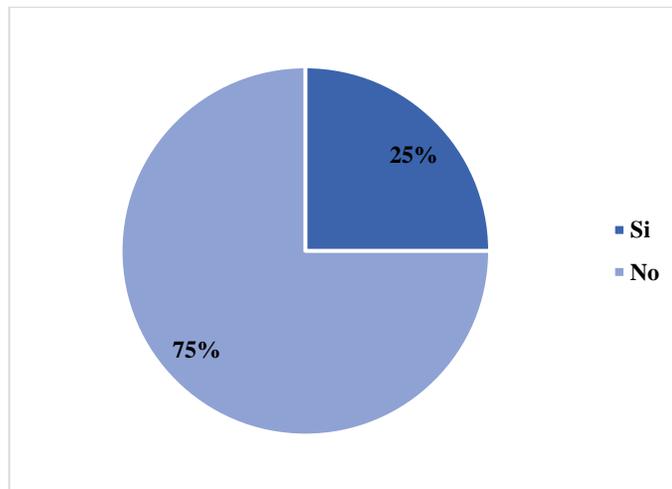


Gráfico 2 - 3. Conocimiento de la visión de la empresa COFIZA

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Según los resultados obtenidos del conocimiento de la visión de la empresa COFIZA por parte del personal de la dirección administrativa, se evidencia que el 75% afirma desconocer la visión y un 25% asegura tener conocimiento de esta.

Interpretación:

El porcentaje de personas que integran la dirección administrativa que desconoce la visión de la empresa COFIZA, resulta ser el mayoritario, lo cual denota una problemática para alinear los objetivos a largo plazo planteados en la empresa y las actividades individuales que cada uno de estos desempeña, generando complejidades para llegar finalmente a la consecución de dichos objetivos y metas establecidas.

Pregunta 3. ¿Conoce los objetivos esperados por su jefe inmediato respecto a sus funciones?

Tabla 6 - 3: Conocimiento de los objetivos esperados respecto a funciones laborales

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	5	62.5
No	3	37.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

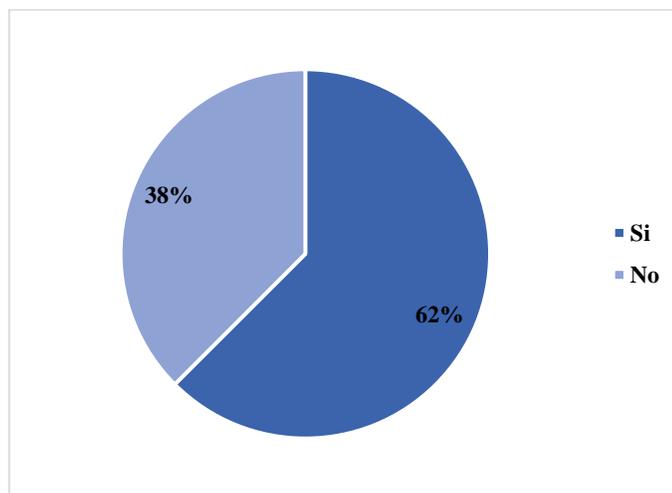


Gráfico 3 - 3. Conocimiento de los objetivos esperados respecto a funciones laborales

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Los resultados obtenidos reflejan que un 62% del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA conoce los objetivos esperados por su jefe inmediato respecto a las funciones que desempeñan, mientras que el 38%, asegura tener desconocimiento.

Interpretación:

Los datos reflejan que la mayoría del personal que integra la dirección administrativa tiene conocimiento de lo que espera su jefe inmediato respecto a sus funciones laborales, ello se debería a la adecuada comunicación en relación a las actividades que se han de cumplir por parte de cada colaborador, sin embargo, para aquellas personas que no tienen claridad de ello, se deben establecer mecanismos de socialización oportunos que eviten futuras repercusiones en el desempeño laboral.

Pregunta 4. ¿Dispone de un perfil de cargo por competencias para la realización de sus actividades?

Tabla 7 - 3: Disposición de perfil de cargos por competencias

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	0	0%
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

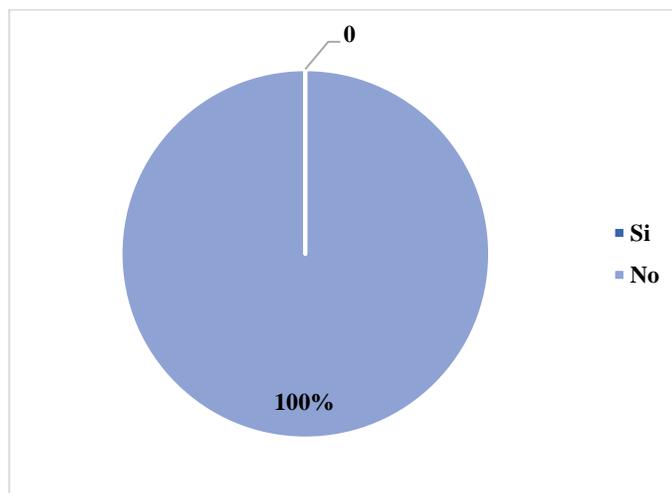


Gráfico 4 - 3. Disposición de perfil de cargos por competencias

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Los resultados en cuanto a la disposición de perfiles por competencias reflejan que el 100% del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA no cuentan con dicha herramienta laboral.

Interpretación:

Los resultados implican que por parte de la empresa, desde la administración del talento humano, no se han diseñado perfiles por competencias, lo que implicaría que el personal que integra la dirección administrativa no tiene claridad de las competencias que a este le corresponden desempeñar, esto daría paso a la carencia de medidas de control para realizar mejoras y proponer estrategias para que puedan incrementar su desempeño considerablemente.

Pregunta 5. ¿Se le ha sugerido mejorar el desempeño en sus actividades por parte de compañeros, clientes o jefe inmediato?

Tabla 8 - 3: Sugerencia de mejora respecto al desempeño laboral

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

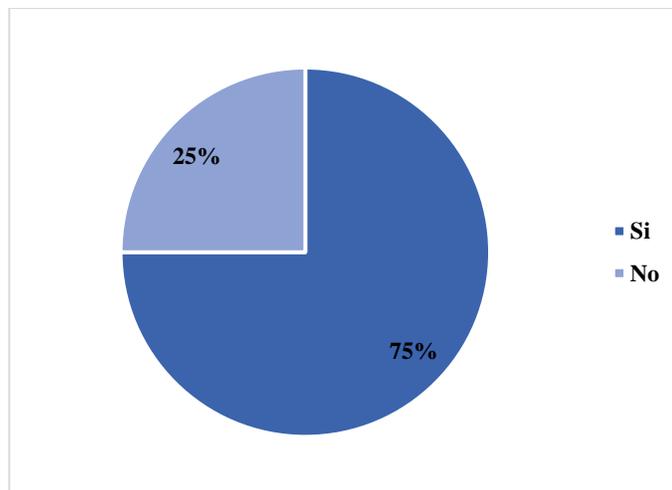


Gráfico 5 - 3. Sugerencia de mejora respecto al desempeño laboral

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Tras observar los resultados, se evidencia que el 75% del personal de la dirección administrativa ha recibido sugerencias de mejora acorde a su desempeño laboral, mientras que el 25% restante destaca que no han tenido observaciones o se le ha sugerido mejorar su desempeño en las actividades laborales realizadas.

Interpretación:

La mayor parte del personal que integra la dirección administrativa de la empresa COFIZA indica que se le ha sugerido mejorar su desempeño, ello representa ser un factor importante a considerar para generar medidas correctivas, para lo cual será necesario establecer previamente instrumentos de medición que coadyuven a dicho objetivo.

Pregunta 6. ¿En caso de haber falencias en su desempeño, se le da una orientación clara de lo que debe mejorar?

Tabla 9 - 3: Orientación clara para la mejora en falencias laborales

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	4	50%
No	4	50%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

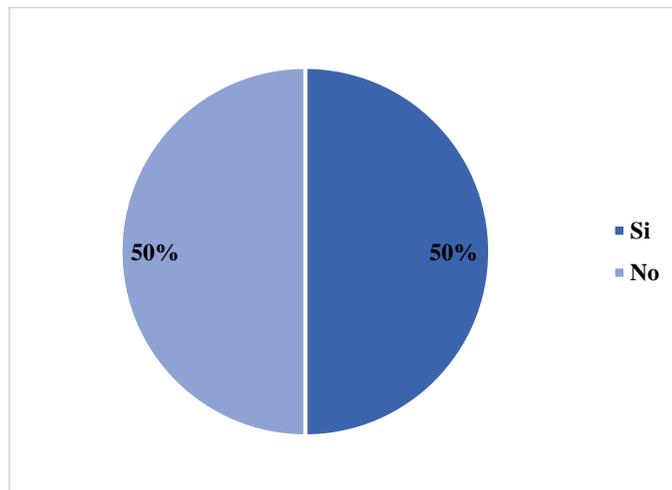


Gráfico 6 - 3. Orientación clara para la mejora en falencias laborales

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Los datos obtenidos respecto a la orientación que se otorga por parte de los inmediatos superiores hacia el personal de la dirección administrativa para mejorar falencias existentes en el desempeño, demuestran que el 50% del personal no recibe una orientación clara para mejorar aquellas falencias cometidas en sus actividades mientras que, por otra parte, el 50% restante destaca lo opuesto.

Interpretación:

El haber una mayoría cuya orientación no sea efectiva para mejorar el rendimiento laboral, traería consigo repercusiones significativas, puesto que el nivel de recurrencia de errores incidirá en el nivel de productividad y el no cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pregunta 7. ¿Ha sido evaluado su desempeño en la empresa COFIZA?

Tabla 10 - 3: Realización de evaluaciones del desempeño

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	0	0
No	8	100
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

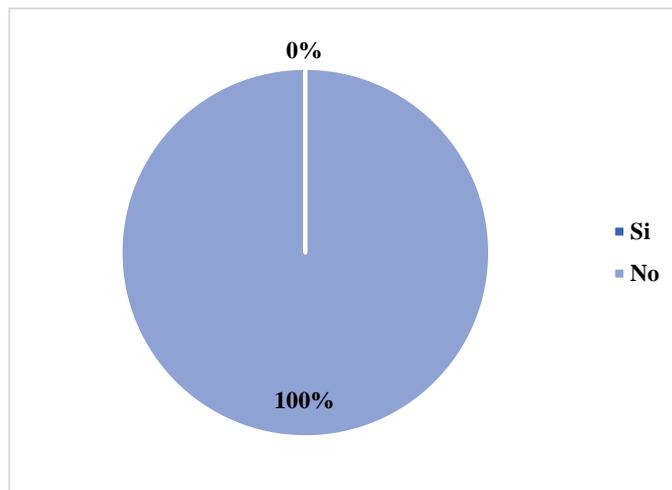


Gráfico 7 - 3. Realización de evaluaciones del desempeño

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Se observa, de los datos proporcionados y expuestos en los gráficos y tablas de acuerdo a la realización de evaluaciones del desempeño, que el 100% de los colaboradores que se desenvuelven en la dirección administrativa de la empresa COFIZA no han sido evaluados respecto a su desempeño laboral.

Interpretación:

Se evidencia que en la totalidad del personal encuestado la ausencia de la realización de evaluaciones al rendimiento del mismo. De ello se puede destacar una problemática latente, puesto que el talento no dispone de una medida referencial a la cual alinearse, lo que imposibilita conocer su rendimiento y, en función a ello, tomar decisiones de fortalecimiento y mejora desde las directivas de cada área departamental de la empresa.

Pregunta 8. ¿Considera factible realizar una evaluación del desempeño al talento humano de la empresa COFIZA?

Tabla 11 - 3: Factibilidad de la realización de las evaluaciones del desempeño en la empresa COFIZA

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	8	100
No	0	0
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

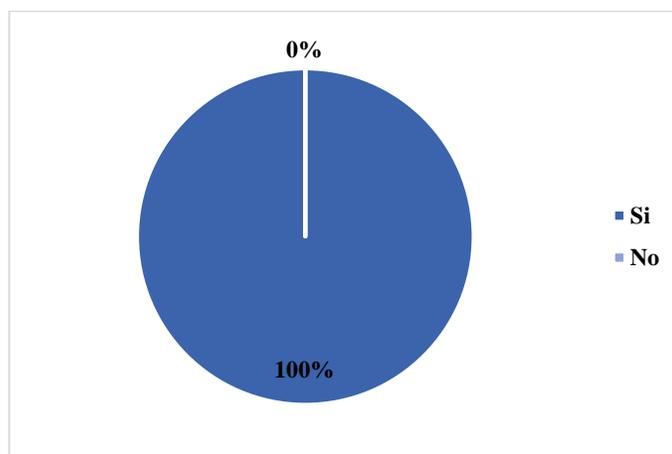


Gráfico 8 - 3. Factibilidad de la realización de las evaluaciones del desempeño en la empresa COFIZA

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Se observa en los datos expuestos que el 100% del personal integrado en la dirección administrativa considera factible la realización de una evaluación de desempeño en la empresa COFIZA.

Interpretación:

Por parte de toda la personal encuesta se evidencia la factibilidad de realizar una evaluación del desempeño. En ese sentido, se puede determinar que el implementar una evaluación de desempeño integral en la empresa tendrá una considerable aceptación, lo que agilizará el proceso y coadyuvará a la optimización de recursos.

Pregunta 9. ¿Considera usted que se desarrolla profesionalmente al talento humano por parte de la empresa?

Tabla 12 - 3: Desarrollo del talento humano en la empresa COFIZA

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	3	37.5%
No	5	62.5%
Total	8	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

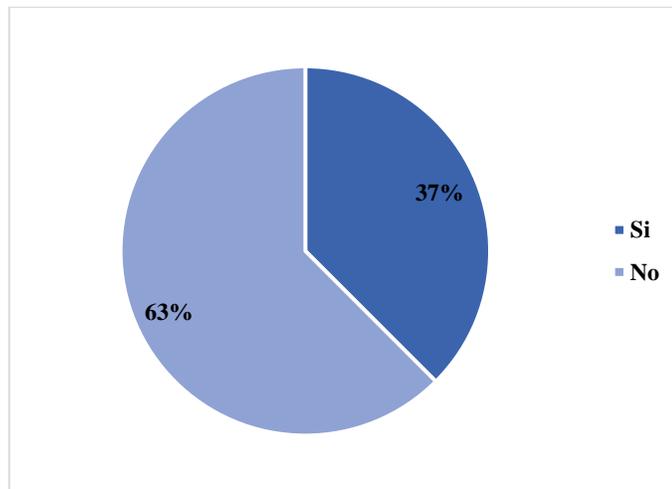


Gráfico 9 - 3. Desarrollo del talento humano en la empresa COFIZA

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Respecto al desarrollo del talento humano en la empresa COFIZA, se evidencia que el 63% asegura no existir desarrollo al talento humano y el 37% restante afirma que en la empresa si se desarrolla al talento humano.

Interpretación:

Los resultados indican que la mayoría del personal que integra la dirección administrativa de la empresa considera la inexistencia del desarrollo al talento humano, lo cual demostraría que los procesos llevados a cabo para desarrollar las capacidades profesionales y personales de los colaboradores es escasa o inefectiva, de tal forma que, si dicha percepción no mejora en un corto plazo, el nivel de motivación y rendimiento del personal no sería el óptimo y, finalmente, podría ocasionar como consecuencia un elevado índice de rotación.

Pregunta 10. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa COFIZA?

Tabla 13 - 3: Realización de capacitaciones al talento humano

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	8	100
No	0	0
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

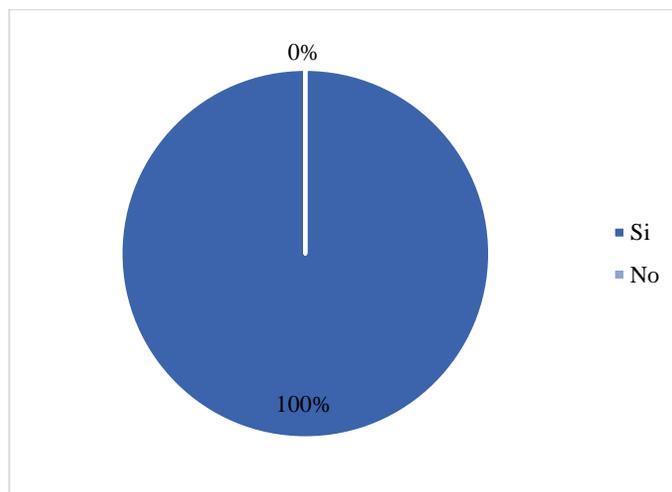


Gráfico 10 - 3. Realización de capacitaciones al talento humano

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Tras la observación de los resultados en relación a la realización de capacitaciones en el personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA, se destaca que el 100% ha recibido capacitaciones por parte de la empresa.

Interpretación:

La totalidad del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA muestra haber recibido capacitaciones por parte de la empresa, ello refleja el interés por parte de los directivos de la empresa de disponer de talento humano capacitado.

Pregunta 11. ¿Las capacitaciones que se le han otorgado por parte de la empresa mejoraron su desempeño?

Tabla 14 - 3: Mejoramiento del desempeño a través de capacitaciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	7	87.5
No	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

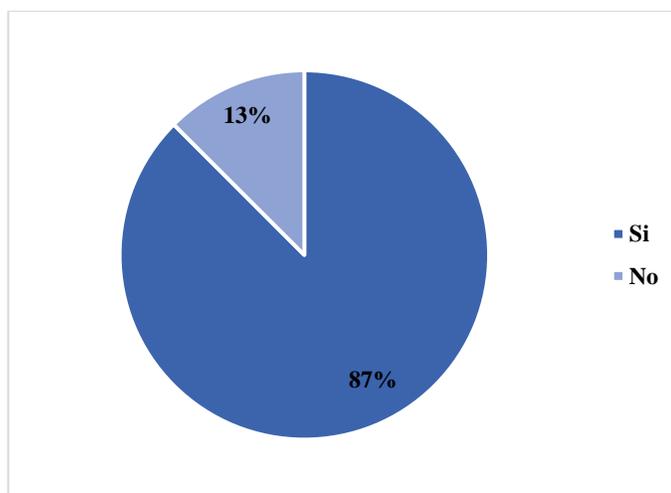


Gráfico 11 - 3. Mejoramiento del desempeño a través de capacitaciones

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Los datos reflejados en la tabla y gráfica presentada demuestran que 87% del personal encuestado afirman que el haber recibido capacitaciones mejoró su nivel desempeño en las actividades laborales, mientras que, por otra, una minoría refleja que su nivel de desempeño no ha sido influenciado por las capacitaciones recibidas.

Interpretación:

Los datos proporcionados son de gran valía para la toma de decisiones por parte de quienes lideran la empresa COFIZA, ya que se evidencia que el haber capacitado al personal incidió positivamente en el nivel de desempeño de los mismos, puesto que así lo ha afirmado la mayoría de encuestados; en ese sentido, la empresa podría priorizar recursos que promuevan capacitaciones en áreas clave del desempeño requeridas para hacer que el desenvolvimiento de su talento humano sea el óptimo.

Pregunta 12. ¿Actualmente requiere ser capacitado para mejorar su desempeño?

Tabla 15 – 3: Requerimiento de capacitaciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	%
Si	8	100
No	0	0
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo A. 2021

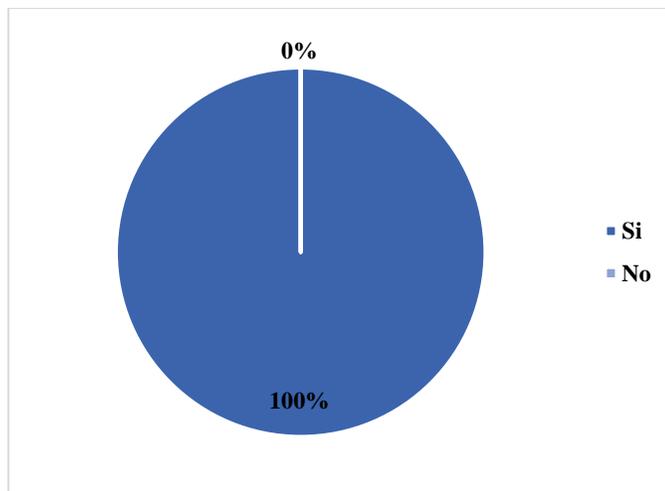


Gráfico 12 - 3. Requerimiento de capacitaciones

Realizado por: Hidalgo A. 2021

Análisis:

Según los datos recolectados el 100% del personal que hace parte de la dirección administrativa de la empresa COFIZA expresa requerir capacitaciones para mejorar su desempeño laboral.

Interpretación:

La totalidad del personal de la empresa COFIZA encuestado afirma requerir capacitaciones para poder mejorar su desempeño laboral, ello representaría ser un requerimiento que debe ser considerado por parte del departamento de talento humano, para que se proceda a diagnosticar los requerimientos específicos y así poder generar programas de capacitaciones efectivas.

3.1.2. Cuestionario de entrevista dirigido a la directora del Talento Humano de la empresa COFIZA

Pregunta 1. ¿Para llevar a cabo sus objetivos laborales ve la necesidad de trabajar conjuntamente con los directores de las diferentes áreas departamentales de la empresa COFIZA?

Si, generalmente se llevan a cabo reuniones de trabajo entre los diferentes directores de la empresa, ello con la finalidad de establecer nuevos objetivos, diseñar estrategias, políticas o solicitar requerimientos que permitan mejorar los resultados de la empresa.

Pregunta 2. ¿Actualmente se evalúa de forma integral el desempeño del talento humano de la dirección administrativa de la empresa COFIZA?

No, actualmente no se evalúa el desempeño del talento humano que integra la dirección administrativa de la empresa, debido a que se carece de instrumentos administrativos que posibiliten hacerlo, tales como el perfil de puestos.

Pregunta 3. ¿El disponer de un instrumento administrativo para medir el desempeño del talento humano le permitiría mejorar la toma de decisiones en sus funciones?

Si, ya que con ello podría evidenciar debilidades y fortalezas del talento humano evaluado y, en función a tales resultados, generar estrategias que permitan potencializar sus competencias profesionales y, consecuentemente, su rendimiento.

Pregunta 4. ¿Considera factible realizar una evaluación del desempeño al personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA?

Si, considero factible hacerlo, ya que permitiría disponer de información clave para, en primera instancia, reconocer las áreas de conocimientos a las cuáles se les debe dar énfasis en los próximos

programas de capacitación y, de forma general, dicha herramienta administrativa posibilitará mejorar la toma de decisiones de todos los jefes de los diferentes departamentos de la dirección administrativa de la empresa.

3.2. Discusión de los resultados de las encuestas

Tras haber realizado la encuesta al personal de los Departamentos de Finanzas, Contabilidad y Recursos Humanos, se ha podido afirmar que, en efecto, no existe una metodología integral que evalúe el desempeño de los mismos. Tras los resultados obtenidos a través de las encuestas, se destaca lo siguiente:

- Existe el desconocimiento de los principales factores que componen la cultura organizacional de la empresa, misión y visión, por parte de la mayoría del personal que hace parte de la dirección administrativa de la empresa COFIZA, lo cual debe ser solucionado a través de una socialización efectiva que permita a quienes laboran en la empresa alinear sus esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- En cuanto al desempeño del personal encuestado, se evidencia la existencia de sugerencias para hacer mejoras de este, sin embargo, realizar dichas mejoras se torna complejo al no disponer de un perfil de puesto que indique aquellos requisitos mínimos que se deben cumplir en cuanto al desenvolvimiento laboral y, consecuentemente, imposibilita sugerir de forma específica al mejoramiento del rendimiento.
- En cuanto a la factibilidad de realizar de la evaluación del desempeño del personal en la empresa, se destacó que al ser considerada tal implementación como factible, se infiere la aceptación y agilización del procedimiento, evitando futuros contratiempos y dando paso a la optimización de los recursos, puesto que existiría la predisposición de todo el personal involucrado para que ello sea llevado a cabo de forma efectiva.
- Finalmente, de acuerdo a la percepción que se tiene del desarrollo de talento humano por parte del personal encuestado, se asevera que la empresa no promueve o genera los mecanismos pertinentes para desarrollar las competencias profesionales de sus colaboradores, sin embargo, tras demostrar la existencia de la realización de capacitaciones y, siendo esta un factor determinante en cuanto al desarrollo del talento humano, la evaluación del desempeño permitirá detectar aquellas áreas del conocimiento en las que se deba generar los respectivos programas de capacitación y así contrarrestar dicha problemática, así como también, de forma general, mejorar la gestión del potencial humano.

3.3. Discusión de los resultados de la entrevista

La entrevista direccionada a la directora de talento humano de la empresa COFIZA permitió comprender tres factores claves que incidirán en la realización de la evaluación del desempeño, mismos que se detallan a continuación:

La participación conjunta en la realización de actividades por parte de las diferentes directivas de la empresa y la directora del talento humano facilitará los espacios de retroalimentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, así como también propiciará rediseñar políticas y objetivos organizacionales de forma integral, donde cada uno de estos aporten en la mejora continua del talento humano.

En cuanto a la realización de evaluaciones del desempeño, se corrobora el no hacerlo en la empresa, así como también se confirmó el no disponer de perfiles de puesto que apoyen a la materialización de tal proceso, no obstante, se consideró factible el hacerlo, puesto que permitiría mejorar la gestión del personal.

Finalmente, se comprobó que la realización de evaluaciones del desempeño otorgará información importante para el diseño de los próximos programas de capacitación a realizarse, ya que los datos obtenidos demostrarán aquellas competencias laborales que deberán ser mejoradas; y, de forma general, dicho proceso de evaluación permitirá mejorar la toma de decisiones por parte de todos quienes lideran las áreas departamentales de la dirección administrativa de la empresa COFIZA.

3.4. Propuesta

Título de la propuesta:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONSTRUCTORA FINANCIERA ZAVALA “COFIZA”

3.4.1. Introducción

La evaluación del desempeño al talento humano es vital para toda organización, ya que a través de ella se logra una retroalimentación de cómo se está realizando el trabajo del evaluado y posteriormente con la obtención de los resultados se puede determinar cómo mejorar y potencializar sus aciertos, coadyuvando al cumplimiento de sus aspiraciones profesionales y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tras haber realizado el análisis de la información obtenida mediante la técnica de investigación, sobre cómo se realizan las evaluaciones del trabajo a los colaboradores de la empresa COFIZA, se pudo detectar la carencia de un procedimiento formal de evaluación debido a que en la misma se realizan estimaciones empíricas, es decir, no se cuenta con una metodología eficaz para una evaluación óptima. En ese sentido, la evaluación del desempeño, a través de la metodología 180 grados por competencias, resultó ser factible ejecutarla en la empresa COFIZA como propuesta frente a su realidad en torno a la gestión del talento humano, debido a la integralidad que posee dicha modalidad de evaluación. Dicho instrumento de gestión beneficia en el desarrollo de una comunicación eficaz entre el jefe inmediato y sus subordinados, de tal manera que se promueva una retroalimentación de la mejora continua del talento humano como tal; desde una perspectiva del evaluador esta herramienta permite constatar de manera específica el desempeño y el comportamiento de sus subordinados, al contar con resultados basados en ciertos factores de evaluación que ayudan a detectar errores o falencias en el diseño del puesto, necesidades de actualización de conocimientos y definir nuevos programas de reconocimientos. Por otra parte, desde la perspectiva de los evaluados, permite conocer cuáles son sus fortalezas y a la vez sus debilidades, con la finalidad de identificar en qué áreas se necesitan perfeccionar en base a capacitaciones previamente establecidas.

El objetivo de la presente propuesta radica en evaluar el desempeño del talento humano del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA a través de la preparación de los instrumentos de medición del desempeño por competencias del mismo, generando un marco de referencia con el cual desde las diferentes directivas de la institución se puedan generar estrategias de fortalecimiento y mejora.

La presente propuesta se encuentra estructurada de acuerdo al orden de las fases que involucraron la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa, partiendo del diagnóstico situacional de la misma, la realización del diccionario de competencias, los perfiles de puestos por competencias, la definición del equipo de diseño y aplicación del instrumento de medición, las escalas de medición, los formularios de evaluación y, como última fase, se transparentarán, interpretarán, inferirán y discutirán los resultados obtenidos.

Finalmente, se podrá observar los resultados obtenidos por parte de cada evaluado, de lo cual se puede destacar que, de forma global, el rendimiento del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA correspondió ser muy bueno, no obstante, es importante la realización de capacitaciones que garanticen un mejor rendimiento y la mejora continua.

3.4.2. Contenido de la Propuesta

El contenido inmerso en la siguiente propuesta corresponde al proceso a seguir para la ejecución de la evaluación del desempeño propuesto por Navarro (2016) y Louffat (2016, p. 361). A continuación, en la figura 11 – 3, se puede apreciar gráficamente las etapas que integran un sistema integrado de evaluación del desempeño:

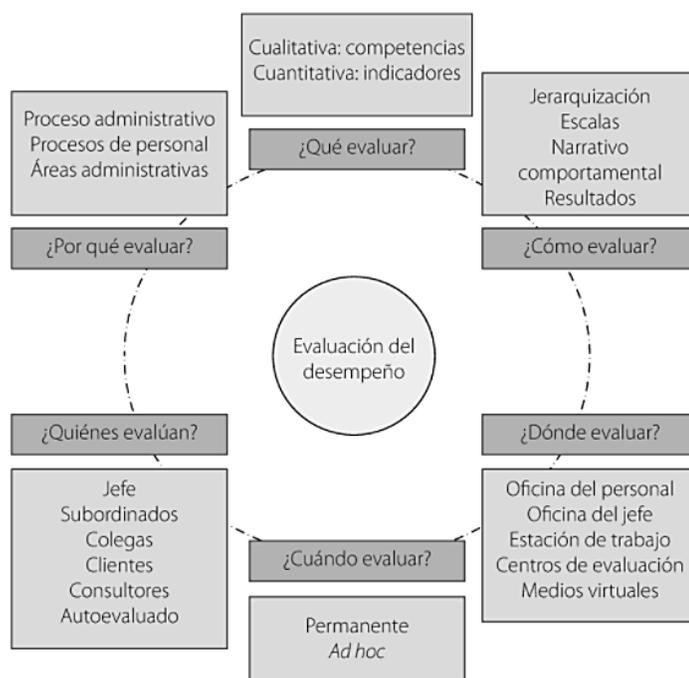


Figura 11 - 3. Sistema Integrado de evaluación del desempeño

Elaborado por: Louffat, E. 2016

Comprendiendo las etapas que integran al sistema de evaluación propuesto por Louffat, se pueden desagregar una secuencia de pasos específicos a seguirse para lograr dicho cometido que, para Navarro, recaen sobre los detallados en la siguiente tabla, las cuales, a la vez, corresponde al contenido de la presente propuesta.

Tabla 16 – 3: Contenido de la propuesta

CONTENIDO DE LA PROPUESTA	
1.	Diagnóstico de situación actual de la empresa
2.	Preparación del diccionario de competencias y perfiles
3.	Diseño del equipo de planificación e implementación
4.	Establecimiento del modelo de medición.
5.	Diseño la escala de medición
6.	Definición de los factores a evaluar y su importancia
7.	Establecimiento de la evaluación de las competencias funcionales
8.	Establecimiento de la evaluación de las competencias conductuales
9.	Diseño de los formularios de la evaluación del desempeño
10.	Evaluación del desempeño
11.	Revelamiento de los resultados
12.	Interpretación de los resultados
13.	Discusión de los resultados

Fuente: Navarro, 2016

Elaborado por: Hidalgo, A. 2021

3.4.3. Antecedentes de la empresa COFIZA



Figura 12 - 3. Logotipo de la empresa COFIZA

Fuente: COFIZA, 2021

La Constructora Financiera Zavala “COFIZA”, tuvo su apogeo en el año 2000 con la propuesta de urbanización “Paola Paz y Miño”, más adelante surge el proyecto “Reino Unido”, en el que se renovó la oferta del mercado en base a la venta de terrenos sin entrada y con cómodas mensualidades. Su objetivo ha consistido en la oferta de urbanizaciones íntegramente culminadas en su fase de obras y con escrituras individuales. (COFIZA, 20021)

Su primer proyecto tuvo éxito, y con el capital que recibió pudo comprar su segunda propiedad en la avenida Abraham Calazacón y fundar el conjunto residencial Plaza Real, el cual, de igual forma, se vendió inmediatamente y recibió liquidez para desarrollar once urbanizaciones más, que en orden de adquisición son: Urbanización Madrid, Urbanización Jardines del Norte, Club Residencial San Miguel, Urbanización San José, Nuestra Señora de Guadalupe, Urbanización Santa María, Urbanización San Rafael, Urbanización Jardines del Norte II y el club residencial San Pablo. Su solvencia económica le ha permitido disponer de maquinaria de construcción propia. (COFIZA, 2021)

La empresa ha urbanizado un total de 110 hectáreas de terreno, beneficiando a cientos de familias, así como también la empresa ha generado una opción de inversión para fondos de migrantes ecuatorianos y ha generado directa e indirectamente cientos de empleos, para lo cual ha requerido de la adecuada gestión del mismo para generar beneficios individuales y colectivos.

Bajo la dirección del Lic. José Luis Zavala, la empresa se ha posicionado como líder en el mercado santodomingueño, ello reflejado en la gran aceptación que ha tenido por parte de la ciudadanía y la confianza que se le ha otorgado a esta. Así también, la empresa ha sabido retribuir sus éxitos hacia los sectores vulnerables de la ciudad, generando actividades como la reconstrucción de casas en estado de precariedad, apoyo a proyectos sociales, donación de una hectárea de terreno para la construcción del santuario de la Divina Misericordia y la donación de terrenos para las rifas procatedral de la diócesis de Santo Domingo.

Los aportes realizados por la empresa COFIZA, han sido reconocidos paulatinamente por diferentes instituciones, a continuación se detallan los mismos:

- Reconocimiento otorgado por la Cámara de Comercio de Santo Domingo, al mérito y éxito comercial en el año 2014.
- Reconocimiento otorgado por la diócesis de Santo Domingo, al mérito de solidaridad en el año 2015.
- Reconocimiento del GAD Municipal en el año 2016, al mérito ciudadano por la gestión urbanística en la ciudad de Santo Domingo.

3.4.3.1. Organigrama Estructural de la dirección administrativa de la empresa COFIZA



Figura 13 – 3: Organigrama estructural de la dirección administrativa de la empresa COFIZA propuesto

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

3.4.3.2. Misión de la Empresa

“Ser la empresa líder en el mercado de la construcción, especializada en la venta y financiamiento de terrenos urbanizados en Santo Domingo y en la región, utilizando tecnología de avanzada y siguiendo normas de calidad internacional y ambiental, para construir con el desarrollo organizado de la ciudad; adicionalmente siguiendo los preceptos católicos, COFIZA contribuye con obras de misericordia para los menos favorecidos de la ciudad”

Figura 14 - 3. Misión de la empresa COFIZA

Fuente: COFIZA, 2021

3.4.3.3. Visión de la empresa

“COFIZA contará con reconocimiento y liderazgo nacional, permitiendo la titularización en la bolsa de valores para el manejo de sus operaciones en múltiples provincias del Ecuador y posteriormente con presencia en países del cono sur como una multinacional líder de la construcción civil manteniendo su compromiso social con las personas en vulnerabilidad económica”

Figura 15 - 3. Visión de la empresa COFIZA

Fuente: COFIZA, 2021

3.4.3.4. Matriz FODA de la empresa COFIZA

Tabla 17 – 3: Matriz FODA de la empresa COFIZA

CONSTRUCTORA FINANCIERA ZAVALA “COFIZA”		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Vasta experiencia en el mercado. • Liderazgo en el mercado local. • Disposición de recursos óptimos para crecimiento progresivo. • Innovación en procesos de ventas se su cartera de productos. • Cartera de productos claramente segmentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente capacidad Organizativa • Carencia de procesos de evaluación del desempeño del talento humano. • Escaza gestión en cuanto al desarrollo del talento humano. • Considerable rotación del personal • Canales de comunicación de los valores organizacionales al talento humano deficiente. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la demanda insatisfecha de bienes inmuebles en el mercado local. • Mayores facilidades para adquirir financiamiento. • Digitalización como pilar clave para ofertar cartera de productos y optimizar recursos en mercadotecnia. • Políticas laborales que permiten optimizar el desempeño laboral (teletrabajo). • Apogeo de nuevas técnicas de construcción que permiten optimizar recursos materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia en el mercado local. • Crisis Sanitaria • Inestabilidad política • Impuestos a las importaciones de materiales necesarios para la empresa. • Disminución de capacitaciones otorgadas por proveedores de materiales hacia el talento humano. 	

Fuente: COFIZA, 2021

Autor: Hidalgo, A. 2021

3.4.4. Diccionario de competencias propuesto

El diccionario de competencias propuesto para la empresa COFIZA, se diseñó tomando como referencia la estructura del establecido por el Ministerio del Trabajo, en el cual se detalla la enumeración de la competencia, la denominación de la competencia, la enumeración de los niveles correspondientes a la competencia y el comportamiento observable respecto a cada nivel requerido de la competencia. La información disponible en siguiente diccionario de competencias fue adaptada parcialmente a la realidad de la empresa en cuestión.

Tabla 18 - 3: Diccionario de competencias propuesto de la dirección administrativa de la empresa COFIZA

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COFIZA					
COMPETENCIAS FUNCIONALES					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICION	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Capacidad de dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial del talento humano, así como definir e implementar medidas de desarrollo en el marco de las estrategias de la empresa, asumiendo un rol de facilitador y liderazgo.	1	Alto	-Realiza una proyección de posibles necesidades de talento humano considerando distintos escenarios a largo plazo. -Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico del talento humano.
			2	Medio	-Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. -Promueve acciones de desarrollo como capacitaciones y planes de carrera.
			3	Bajo	-Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. -Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas.
2	Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	4	Alto	-Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia. -Genera políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertada a las autoridades de la empresa.
			5	Medio	-Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros. -Promueve la predisposición de brindar asesorías y asesoramiento a compañeros.
			6	Bajo	-Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja. -Brinda asistencia en asesorías realizadas por su jefe inmediato.
3	Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente	7	Alto	-Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas

		los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.			y debilidades de su organización / unidad o proceso/proyecto. -Establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			8	Medio	-Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo. -Diseña o rediseña planes y programas de acuerdo a circunstancias no previstas.
			9	Bajo	- Se adecúa a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo. -Participa en mesas de trabajo y propone estrategias para la prevención de riesgos o factores que impidan el cumplimiento de los objetivos empresariales.
4	Planificación y Gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	10	Alto	-Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. -Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			11	Medio	-Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media. -Establece estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.
			12	Bajo	-Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades. -Define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
5	Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	13	Alto	-Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional. -Asesora a autoridades en la adquisición de sistemas o medidas de control en materia de su competencia.
			14	Medio	-Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad de la cual integra. -Garantiza el cumplimiento de los planes y proyecto de la unidad que hace parte.
			15	Bajo	-Analiza y corrige documentos de control. -Participa de las actividades de control y seguimiento de actividades.
6	Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	16	Alto	-Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso. -Genera políticas para la eficiente gestión de la información.
			17	Medio	-Diseña mecanismos para los espacios y formas de organizar la información. -Clasifica y captura información técnica para consolidarla.

			18	Bajo	-Clasifica documentos para su registro. -Archiva documentación de su competencia adecuadamente.
7	Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	19	Alto	-Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. -Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
			20	Medio	-Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. -Identifica los pros y los contras de las decisiones.
			21	Bajo	-Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. -Establece prioridades en las actividades que realiza.
8	Identificación de Problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	22	Alto	-Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias. -Genera políticas para la prevención de riesgos en las áreas de su competencia.
			23	Medio	-Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso. -Determina posibles soluciones frente a los problemas identificados.
			24	Bajo	-Compara información sencilla para identificar problemas. -Asiste en la identificación de problemas a su inmediato superior.
9	Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	25	Alto	-Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. -Gestiona el financiamiento necesario para las la ejecución de proyectos, programas y presupuestos aprobados.
			26	Medio	-Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo. -Atiende oportunamente a reuniones de trabajos para el análisis y aprobación de planificaciones, proyectos o presupuestos.
			27	Bajo	-Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos. -Asiste a su inmediato superior en actividades para la gestión financiera.
10	Expresión Oral	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera clara y comprensible.	28	Alto	-Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de la empresa. -Expone requerimientos ante autoridades de otras empresas o instituciones.
			29	Medio	-Comunica información relevante. -Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.

			30	Bajo	-Expone de forma clara y coherente requerimientos por parte de otras áreas departamentales. -Socializa de forma oportuna cumplimiento de sus actividades a su inmediato superior.
11	Expresión Escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.	31	Alto	-Escribe documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de la empresa. -Escribe documentos direccionados grupos de interés que requieran información crucial e importante.
			32	Medio	-Escribe documentos de mediana complejidad. -Redacta oficios direccionados a autoridades de otras empresas.
			33	Bajo	-Escribe documentos sencillos en forma clara y concisa. -Redacta memorandos direccionados a autoridades y personal de la empresa.
12	Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	34	Alto	-Lee y comprende documentos de alta complejidad. -Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión
			35	Medio	-Lee y comprende documentos de complejidad media. -Tras comprender documentos presenta informes.
			36	Bajo	-Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita. -Realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión en los documentos que se ha asignado leer.
COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
No.	DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	No.	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
1	Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	1	Alto	-Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. -Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
			2	Medio	-Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. -Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			3	Bajo	-Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. -Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.
2	Orientación de Servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los	4	Alto	-Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez.

		demás, satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.			-Diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas en atención a clientes internos y externos.
			5	Medio	-Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. -Brindar información y resuelve dudas a clientes internos y externos.
			6	Bajo	-Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas. -Recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias.
3	Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	7	Alto	-Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. -Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			8	Medio	-Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. -Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
			9	Bajo	-Realiza correctamente su trabajo. -Respalda registros de las actividades laborales realizadas.
4	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	10	Alto	-Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. -Propone mejoras para la organización.
			11	Medio	-Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. -Decide qué hacer en función de la situación.
			12	Bajo	-Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades. -Se predispone a colaborar en actividades de apoyo ante situaciones adversas o imprevistas.
5	Construcciones de Relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	13	Alto	-Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. -Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.
			14	Medio	-Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. -Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.
			15	Bajo	-Entabla relaciones a nivel laboral. -Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.
6	Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de Actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda	16	Alto	-Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. -Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

		de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	17	Medio	-Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. -Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
			18	Bajo	-Reconoce las oportunidades o problemas del momento. -Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
7	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	19	Alto	-Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. -Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			20	Medio	-Mantiene su formación técnica. -Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			21	Bajo	-Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos. -Asiste a capacitaciones como actividad de cumplimiento para fortalecer o adquirir competencias funcionales.

Fuente: Ministerio del Trabajo, 2018

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

3.4.5. Perfiles de puestos por competencias propuestos

A continuación, se puede observar los perfiles de puestos por competencias propuestos para la empresa COFIZA, mismos que han sido diseñados tomando como referencia la estructura de Navarro (2016) y adaptando su contenido a la realidad y condiciones de la empresa.

Tabla 19 - 3: Perfil de puesto de la directora de talento humano

PERFIL DE PUESTO		DIRECTORA DE TALENTO HUMANO		
1. Identificación				
Dirección	Administrativa			
Departamento	Talento Humano			
Puesto	Directora de Talento Humano			
Dependencia Directa	Gerente General			
2. Funciones				
<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar planes comerciales de compensación, beneficios, salud y seguridad. -Desarrollar estrategias para la evaluación del desempeño, personal, formación y desarrollo del talento humano. -Supervisar iniciativas, sistemas y tácticas de talento humano. -Supervisar el trabajo del personal del departamento de talento humano. -Verificar el cumplimiento de políticas internas y estándares legales. -Anticipar y resolver riesgos de litigios. 				
3. Requisitos				
Estudios	Grado en Recursos Humanos/Administración de Empresas o afines.			
Otros	Excelente conocimiento de la legislación y normativas laborales.			
Experiencia	4 años			
4. Competencias Funcionales				
Competencia	Nivel	Peso		
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Alto	30%		
Orientación / Asesoramiento	Alto	20%		
Planificación y Gestión	Alto	30%		
Monitoreo y Control	Alto	20%		
5. Competencias Conductuales				
Competencia	Nivel	Peso		
Trabajo en Equipo	Alto	20%		
Orientación a los Resultados	Alto	30%		
Construcciones de Relaciones	Alto	20%		
Aprendizaje Continuo	Medio	30%		

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 20 – 3: Perfil de puesto del asistente de talento humano

PERFIL DE PUESTO ASISTENTE DE TALENTO HUMANO		
1. Identificación		
Dirección	Administrativa	
Departamento	Talento Humano	
Puesto	Asistente de Talento Humano	
Dependencia Directa	Directora de Talento Humano	
2. Funciones		
-Verificar e inspeccionar documentación pertinente de las actividades del personal (reclutamiento, capacitación, reclamos, evaluaciones de desempeño). -Publicación puestos vacantes. -Obtención de información de los aspirantes. -Asistencia en la selección de los candidatos. -Preparación del expediente del nuevo empleado. -Realizar proceso de inducción a los nuevos empleados.		
3. Requisitos		
Estudios	Grado en Administración o afines	
Otros	Manejo del sistema SUT, IESS y nómina	
Experiencia	2 años	
4. Competencias Funcionales		
Competencia	Nivel	Peso
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Bajo	20%
Orientación / Asesoramiento	Medio	30%
Planificación y Gestión	Bajo	20%
Organización de la Información	Bajo	30%
5. Competencias Conductuales		
Competencia	Nivel	Peso
Trabajo en Equipo	Bajo	30%
Orientación de Servicio	Bajo	30%
Flexibilidad	Bajo	20%
Iniciativa	Bajo	20%

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 21 - 3: Perfil de puesto del contador general

PERFIL DE PUESTO CONTADOR GENERAL		
1. Identificación		
Dirección	Administrativa	
Departamento	Contabilidad	
Puesto	Contador General	
Dependencia Directa	Gerente General	
2. Funciones		
<p>-Mantenerse informado constantemente en torno a la normativa fiscal y contable del país para su aplicación y asesoramiento en la empresa.</p> <p>-Interpretar y elaborar balances contables.</p> <p>-Realizar el registro y control de los bienes y suministros de la empresa, preparar facturas correspondientes o preparar declaraciones de los impuestos.</p> <p>-Realizar auditorías financieras o asesorar sobre cómo realizar controles contables e informes contables.</p> <p>-Administrar la información contable.</p>		
3. Requisitos		
Estudios	Grado Contabilidad y Auditoría/ Maestría Afines	
Otros	Manejo de sistemas contables	
Experiencia	3 años	
4. Competencias Funcionales		
Competencia	Nivel	Peso
Organización de la Información	Alto	20%
Orientación / Asesoramiento	Alto	20%
Planificación y Gestión	Medio	30%
Pensamiento Estratégico	Alto	30%
5. Competencias Conductuales		
Competencia	Nivel	Peso
Trabajo en Equipo	Medio	20%
Orientación a los Resultados	Alto	30%
Iniciativa	Medio	20%
Aprendizaje Continuo	Medio	30%

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 22 - 3: Perfil de puesto de la contadora junior

PERFIL DE PUESTO CONTADORA JUNIOR		
		
1. Identificación		
Dirección	Administrativa	
Departamento	Contabilidad	
Puesto	Contadora Junior	
Dependencia Directa	Contador General	
2. Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> -Conciliar facturas e identificar discrepancias. -Crear y actualizar informes de gastos. -Emitir facturas para los clientes y socios externos, según sea necesario. -Administrar registros financieros digitales y físicos. -Revisar y archivar los documentos de nóminas. 		
3. Requisitos		
Estudios	Grado Contabilidad, Finanzas, Administración o afines	
Otros	Office avanzado, Conocimiento de LRTI.	
Experiencia	3 años	
4. Competencias Funcionales		
Competencia	Nivel	Peso
Organización de la Información	Bajo	30%
Pensamiento Estratégico	Bajo	20%
Planificación y Gestión	Medio	20%
Monitoreo y Control	Medio	30%
5. Competencias Conductuales		
Competencia	Nivel	Peso
Trabajo en Equipo	Bajo	30%
Orientación a los Resultados	Bajo	20%
Iniciativa	Medio	20%
Aprendizaje Continuo	Medio	30%

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 23 - 3: Perfil de puesto de la asistente contable

PERFIL DE PUESTO ASISTENTE CONTABLE			
1. Identificación			
Dirección	Administrativa		
Departamento	Contabilidad		
Puesto	Asistente Contable		
Dependencia Directa	Contador General		
2. Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> -Brindar asistencia en la gestión de pago a proveedores. -Administrar registros y control del inventario y sus depreciaciones. -Emitir facturas para los clientes y socios externos, según sea necesario. -Ingresar facturas al sistema contable de la empresa. -Redacción de informes contables. -Brindar asistencia en la gestión del cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias. 			
3. Requisitos			
Estudios	Grado Contabilidad, Finanzas, Administración o afines		
Otros	Office avanzado, Conocimiento de LRTI.		
Experiencia	2 años		
4. Competencias Funcionales			
Competencia	Nivel	Peso	
Organización de la Información	Bajo	30%	
Pensamiento Estratégico	Bajo	20%	
Planificación y Gestión	Bajo	30%	
Monitoreo y Control	Medio	20%	
5. Competencias Conductuales			
Competencia	Nivel	Peso	
Trabajo en Equipo	Bajo	30%	
Orientación a los Resultados	Bajo	20%	
Iniciativa	Bajo	30%	
Aprendizaje Continuo	Bajo	20%	

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 24 - 3: Perfil de puesto de la directora de finanzas

PERFIL DE PUESTO DIRECTORA DE FINANZAS		
1. Identificación		
Dirección	Administrativa	
Departamento	Finanzas	
Puesto	Directora de Finanzas	
Dependencia Directa	Gerente General	
2. Funciones		
<p>-Controles de efectivo: realizar una adecuada previsión de pagos y cobros para que exista suficiente liquidez. -Supervisar las estrategias de gestión de efectivo. -Administrar informes financieros, carteras de inversión, la contabilidad y todo tipo de análisis financiero de la empresa. -Lograr financiación bien con bancos, proveedores (retrasando pagos) o de clientes (adelantando cobros). -Control presupuestario: comprobar que no hay desviaciones significativas, proporcionar información suficiente o gestionan las actividades de la organización.</p>		
3. Requisitos		
Estudios	Contador, Administración Financiera o afines.	
Otros	Especialización en Finanzas Corporativas o afines	
Experiencia	4 años	
4. Competencias Funcionales		
Competencia	Nivel	Peso
Orientación / Asesoramiento	Alto	30%
Manejo de Recursos Financieros	Alto	30%
Identificación de Problemas	Alto	20%
Pensamiento Analítico	Medio	20%
5. Competencias Conductuales		
Competencia	Nivel	Peso
Trabajo en Equipo	Medio	20%
Orientación a los Resultados	Alto	30%
Construcciones de Relaciones	Alto	30%
Aprendizaje Continuo	Medio	20%

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 25 - 3: Perfil de puesto de la asistente financiera

PERFIL DE PUESTO ASISTENTE FINANCIERA		
		
1. Identificación		
Dirección	Administrativa	
Departamento	Finanzas	
Puesto	Asistente Financiera	
Dependencia Directa	Directora de Finanzas	
2. Funciones		
-Administración de la documentación financiera. -Brindar asistencia en la elaboración de las nóminas mensuales y mantener los registros organizados. -Gestionar facturas y realizar el seguimiento con los clientes, proveedores y socios cuando sea necesario. -Brindar asistencia en la elaboración de presupuestos.		
3. Requisitos		
Estudios	Grado en Finanzas, Administración, Contabilidad o afines	
Otros	Office avanzado, Conocimiento de LRTI.	
Experiencia	2 años	
4. Competencias Funcionales		
Competencia	Nivel	Peso
Organización de la Información	Bajo	30%
Manejo de Recursos Financieros	Bajo	30%
Expresión Escrita	Medio	20%
Comprensión Escrita	Medio	20%
5. Competencias Conductuales		
Competencia	Nivel	Peso
Trabajo en Equipo	Bajo	20%
Orientación a los Resultados	Bajo	30%
Construcciones de Relaciones	Bajo	30%
Aprendizaje Continuo	Bajo	20%

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

3.4.6. Diseño del equipo de planificación e implementación

Tabla 26 - 3: Equipo de planificación e implementación de evaluación del desempeño

EQUIPO DE PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Cargo	Responsabilidades
Directora de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• Gestionar recursos para la ejecución• Apoyar en el diseño y aplicación• Aprobar el diseño final• Autorizar disponibilidad del personal a evaluarse.
Estructurador (TESISTA)	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar el proceso, herramientas y formatos.• Capacitar a evaluadores y evaluados• Comunicar tiempos, procesos, estados de avance y resultados.• Realizar la recolección y/o revisión de datos.
Directora de Finanzas	<ul style="list-style-type: none">• Apoyar el diseño, planificación y promoción del proceso.• Conocer su participación en las consecuencias asociadas a la evaluación que le atañen.

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE LA
CONSTRUCTORA
FINANCIERA
ZAVALA “COFIZA”



3.4.6.1. Objetivos

3.4.6.1.1. Objetivo general

Evaluar el desempeño del talento humano del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA a través de la preparación de los instrumentos de medición del desempeño por competencias del mismo, generando un marco de referencia con el cuál desde las diferentes directivas de la institución se puedan generar estrategias de fortalecimiento y mejora.

3.4.6.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa COFIZA a través herramientas de estudios situacionales, con ello determinar los requerimientos específicos en cuanto a la realización de evaluaciones del desempeño.
- Diseñar un diccionario de competencias y perfil de puestos a través de la inspección del desenvolvimiento del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA.
- Diseñar los formularios para la ejecución del desempeño mediante la visualización de las competencias establecidas en el perfil de puestos, permitiendo reconocer las ponderaciones y pesos globales de evaluación por cada factor a evaluar.
- Aplicar la evaluación del desempeño al talento humano de la dirección administrativa de la empresa a través de la utilización de los instrumentos de medición y formularios diseñado, obteniendo así el desempeño laboral de forma cuantitativa de los colaboradores.

3.4.6.2. Justificación

El diseño y aplicación de la evaluación del desempeño permitirá a la empresa, en primera instancia, conocer el desempeño de su talento humano de manera objetiva, es decir, conocer cuantitativamente el aporte o contribución de cada uno de los evaluados, con lo cual, consecuentemente, podrá rediseñar políticas y objetivos organizacionales, así como también rediseñar procesos y generar estrategias en conjunto de actividades claves para mejorar considerablemente el desempeño del Talento Humano, así como también, generar un incremento en la productividad y mejora de la interrelación por parte de sus integrantes, lo que, a su vez, generará mayor competitividad a la empresa en el mercado.

3.4.6.3. Alcance

En cuanto al alcance de la evaluación del desempeño, a continuación se detalla a las personas involucradas:

Tabla 27 – 3: Integrantes del proceso de evaluación del desempeño

Evaluador	Relación Laboral con evaluado	Evaluado
Gerente General	Jefe inmediato	Directora de Talento Humano
	Jefe inmediato	Directora de Finanzas
	Jefe inmediato	Contador General
Directora de Talento Humano	Jefe inmediato	Asistente de Talento Humano
Directora de Finanzas	Jefe inmediato	Asistente financiera
Contador General	Jefe inmediato	Asistente Contable
	Jefe inmediato	Contadora Junior
Directora de Talento Humano	Par	Directora de Finanzas
	Autoevaluación	Directora de Talento Humano
Directora de Finanzas	Par	Contador General
	Autoevaluación	Directora de Finanzas
Contador General	Par	Directora de Talento Humano
	Autoevaluación	Contador General
Asistente de Talento Humano	Par	Contadora Junior
	Autoevaluación	Asistente de Talento Humano
Asistente Financiera	Par	Asistente Contable
	Autoevaluación	Asistente Financiera
Asistente Contable	Par	Asistente Financiera
	Autoevaluación	Asistente Contable
Contadora Junior	Par	Asistente de Talento Humano
	Autoevaluación	Contadora Junior

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

- 21 pruebas (autoevaluación, jefe inmediato y pares)
- 21 pruebas (clientes-3 evaluaciones para cada evaluado)
- Total: 42 pruebas

3.4.6.4. Escala de valoración y cálculos para evaluación del desempeño:

La escala diseñada y adecuada en los formularios para la evaluación del desempeño se encuentra integrada por cinco niveles que representan el desempeño respecto a cada comportamiento laboral observable, los cuales han sido propuestos por Navarro (2016) y se muestran a continuación:

- Desempeño deficiente: 1
- Desempeño bajo lo esperado: 2
- Desempeño esperado: 3
- Desempeño sobre lo esperado: 4
- Desempeño superior: 5

De la escala propuesta se destaca una valoración importante a considerar, la cual representa el desempeño esperado y cuya valoración corresponde a un puntaje de 3, dicho desempeño permite tener un marco de referencia de lo mínimo en cuanto al cumplimiento y, a partir de ello, identificar deficiencias o desempeños destacablemente positivos, así como también permite al final observar las falencias a las cuales se debe prestar atención.

Para la presente evaluación, se determinó asignar el porcentaje de evaluación acorde al tipo de factores evaluados y el tipo de evaluador para la puntuación total resultante, ello como proceso subsiguiente de totalizar los resultados obtenidos según la escala de valoración anteriormente mencionada.

A continuación se puede apreciar de mejor manera los porcentajes de evaluación determinados:

Tabla 28 - 3: Peso porcentual de las competencias

FACTOR A EVALUAR	PESO %
Competencias funcionales	60%
Competencias conductuales	40%
TOTAL	100%

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 29 - 3: Peso porcentual de las evaluaciones según el tipo de evaluador

EVALUADOR	PESO %
Jefe inmediato	40%
Autoevaluación	20%
Par compañero	20%
Cliente externo	20%
TOTAL	100%

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Es importante aclarar que, para el caso de la evaluación del desempeño realizada por los clientes externos, se consideró factible no evaluar las competencias de los colaboradores, con lo cual se decidió evaluar de forma general la calidad del servicio ofrecido.

Por otra parte, para poder determinar el tipo de desempeño global de cada evaluado, una vez totalizado y considerado el porcentaje de evaluación de cada evaluador, se procedió a establecer un rango de calificación final de acuerdo a cada categoría:

Tabla 30 - 3: Niveles de desempeños acorde a los puntajes finales obtenidos

NIVELES DE DESEMPEÑOS SEGÚN EL PUNTAJE FINAL OBTENIDO					
<i>Rangos Calificaciones Finales</i>	0.00 a 2.20	2.21 a 2.90	2.91 a 3.50	3.51- a 4.50	4.51 a 5.00
<i>Categoría del desempeño</i>	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. (2021)

3.4.6.5. Formularios de la evaluación del desempeño de actores internos

A continuación, se detallan los formularios aplicados a cada evaluado, siendo en total 7 colaboradores los evaluados, cada uno evaluado por dos actores de la empresa y la realización de una autoevaluación, en total 21 formularios aplicados, en donde se considera la valoración de las competencias de cada uno.

Adicionalmente, se podrá observar que el formulario de un determinado evaluado difiere de los demás, ya que para cada colaborador se diseñó un formulario adaptado a sus competencias laborales.

Tabla 31 - 3. Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la directora de talento humano

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO LABORAL	
 Constructora Financiera Zavala	
Nombre del evaluado:	Cargo del evaluado: Directora de TTHH
Nombre del evaluador:	Fecha:
Instrucciones: Califique del 1 a 5, según el desempeño del comportamiento observable de cada competencia a evaluar: Desempeño deficiente: 1 Desempeño bajo lo esperado: 2 Desempeño esperado: 3 Desempeño sobre lo esperado: 4 Desempeño superior: 5	
FACTORES A EVALUAR	
C	
COMPETENCIAS FUNCIONALES (60%)	
1. Desarrollo estratégico del talento humano (Nivel alto)	
1.1. Realiza una proyección de posibles necesidades de talento humano considerando distintos escenarios a largo plazo.	
1.2. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico del talento humano	
2. Orientación/ Asesoramiento (Nivel Alto)	
2.1. Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia.	
2.2. Genera políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertada a las autoridades de la empresa.	
3. Planificación y Gestión (Nivel Alto)	
3.1. Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos y otros.	
3.2. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	
4. Monitoreo y Control (Nivel Alto)	
4.1. Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	
4.2. Asesora a autoridades en la adquisición de sistemas o medidas de control en materia de su competencia.	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES (40%)	
1. Trabajo en Equipo (Nivel alto)	
1.1. Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación.	
1.2. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	
2. Orientación a los Resultados (Nivel alto)	
2.1. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.	
2.2. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
3. Construcciones de Relaciones (Nivel alto)	
3.1. Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales.	
3.2. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	
4. Aprendizaje Continuo (Nivel medio)	
4.1. Mantiene su formación técnica.	
4.2. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA FUNCIONAL (60%)	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA CONDUCTUAL (40%)	
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO	

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 32 - 3: Formulario aplicado para evaluar el desempeño del asistente de talento humano

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	
 <p>Constructora Financiera Zavala</p>	
Nombre del evaluado:	Cargo del evaluado: Asistente de TTHH
Nombre del evaluador:	Fecha:
Instrucciones: Califique del 1 a 5, según el desempeño del comportamiento observable de cada competencia a evaluar: Desempeño deficiente: 1 Desempeño bajo lo esperado: 2 Desempeño esperado: 3 Desempeño sobre lo esperado: 4 Desempeño superior: 5	
FACTORES A EVALUAR	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	C
1. Desarrollo estratégico del talento humano (Nivel bajo)	
1.1. Aplica las herramientas de desarrollo disponibles.	
1.2. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas.	
2. Orientación/ Asesoramiento (Nivel medio)	
2.1. Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	
2.2. Promueve la predisposición de brindar asesoría y asesoramiento a compañeros.	
3. Planificación y Gestión (Nivel bajo)	
3.1. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades	
3.2. Define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
4. Organización de la información (nivel bajo)	
4.1. Clasifica documentos para su registro.	
4.2. Archiva documentación de su competencia adecuadamente.	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	C
1. Trabajo en Equipo (Nivel bajo)	
1.1. Cooperera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones.	
1.2. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.	
2. Orientación de servicio (Nivel bajo)	
2.1. Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.	
2.2. Recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias.	
3. Flexibilidad (Nivel bajo)	
3.1. Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.	
3.2. Se predispone a colaborar en actividades de apoyo ante situaciones adversas o imprevistas.	
4. Iniciativa (Nivel bajo)	
4.1. Reconoce las oportunidades o problemas del momento.	
4.2. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA FUNCIONAL (60%)	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA CONDUCTUAL (40%)	
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO	

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 33 - 3: Formulario aplicado para evaluar el desempeño del contador general

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	
	
Constructora Financiera Zavala	
Nombre del evaluado: Nombre del evaluador:	Cargo del evaluado: Contador General Fecha:
Instrucciones: Califique del 1 a 5, según el desempeño del comportamiento observable de cada competencia a evaluar: Desempeño deficiente: 1 Desempeño bajo lo esperado: 2 Desempeño esperado: 3 Desempeño sobre lo esperado: 4 Desempeño superior: 5	
FACTORES A EVALUAR	
C	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	
1. Organización de la Información (Nivel alto)	
1.1. Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	
1.2. Genera políticas para la eficiente gestión de la información.	
2. Orientación/ Asesoramiento (Nivel Alto)	
2.1. Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia.	
2.2. Genera políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertada a las autoridades de la empresa.	
3. Planificación y Gestión (Nivel medio)	
3.1. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media.	
3.2. Establece estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
4. Pensamiento Estratégico (Nivel alto)	
4.1. Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto.	
4.2. Establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
1. Trabajo en Equipo (Nivel medio)	
1.1. Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo.	
1.2. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	
2. Orientación a los Resultados (Nivel alto)	
2.1. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.	
2.2. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
3. Iniciativa (Nivel medio)	
3.1. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales.	
3.2. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	
4. Aprendizaje Continuo (Nivel medio)	
4.1. Mantiene su formación técnica.	
4.2. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA FUNCIONAL (60%)	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA CONDUCTUAL (40%)	
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO	

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 34 - 3: Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la contadora junior

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	
 <p>Constructora Financiera Zavala</p>	
Nombre del evaluado:	Cargo del evaluado: Contadora Junior
Nombre del evaluador:	Fecha:
Instrucciones: Califique del 1 a 5, según el desempeño del comportamiento observable de cada competencia a evaluar:	
Desempeño deficiente: 1 Desempeño bajo lo esperado: 2 Desempeño esperado: 3 Desempeño sobre lo esperado: 4 Desempeño superior: 5	
FACTORES A EVALUAR	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	
1. Organización de la Información (Nivel bajo)	
1.1. Clasifica documentos para su registro.	
1.2. Archiva documentación de su competencia adecuadamente.	
2. Pensamiento Estratégico (Nivel bajo)	
2.1. Se adecúa a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.	
2.2. -Participa en mesas de trabajo y propone estrategias para la prevención de riesgos o factores que impidan el cumplimiento de los objetivos empresariales.	
3. Planificación y Gestión (Nivel medio)	
3.1. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media.	
3.2. Establece estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	
4. Monitoreo y Control (Nivel medio)	
4.1. Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad de la cual integra.	
4.2. Garantiza el cumplimiento de los planes y proyecto de la unidad que hace parte.	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
1. Trabajo en Equipo (Nivel bajo)	
1.1. Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones.	
1.2. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.	
2. Orientación a los Resultados (Nivel bajo)	
2.1. Realiza correctamente su trabajo.	
2.2. Respalda registros de las actividades laborales realizadas.	
3. Iniciativa (Nivel medio)	
3.1. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales.	
3.2. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	
4. Aprendizaje Continuo (Nivel medio)	
4.1. Mantiene su formación técnica.	
4.2. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA FUNCIONAL (60%)	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA CONDUCTUAL (40%)	
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO	
C	

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 35 - 3: Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la asistente contable

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	
 <p>Constructora Financiera Zavala</p>	
Nombre del evaluado:	Cargo del evaluado: Asistente Contable
Nombre del evaluador:	Fecha:
Instrucciones: Califique del 1 a 5, según el desempeño del comportamiento observable de cada competencia a evaluar: Desempeño deficiente: 1 Desempeño bajo lo esperado: 2 Desempeño esperado: 3 Desempeño sobre lo esperado: 4 Desempeño superior: 5	
FACTORES A EVALUAR	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	
1. Organización de la Información (Nivel bajo)	
1.1. Clasifica documentos para su registro.	
1.2. Archiva documentación de su competencia adecuadamente.	
2. Pensamiento Estratégico (Nivel bajo)	
2.1. Se adecúa a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.	
2.2. Participa en mesas de trabajo y propone estrategias para la prevención de riesgos o factores que impidan el cumplimiento de los objetivos empresariales.	
3. Planificación y Gestión (Nivel bajo)	
3.1. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades.	
3.2. Define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
4. Monitoreo y Control (Nivel medio)	
4.1. Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad de la cual integra.	
4.2. Garantiza el cumplimiento de los planes y proyecto de la unidad que hace parte.	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
1. Trabajo en Equipo (Nivel bajo)	
1.1. Cooperar, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones.	
1.2. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.	
2. Orientación a los Resultados (Nivel bajo)	
2.1. Realiza correctamente su trabajo.	
2.2. Respalda registros de las actividades laborales realizadas.	
3. Iniciativa (Nivel bajo)	
3.1. Reconoce las oportunidades o problemas del momento.	
3.2. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	
4. Aprendizaje Continuo (Nivel bajo)	
4.1. Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.	
4.2. Asiste a capacitaciones como actividad de cumplimiento para fortalecer o adquirir competencias funcionales.	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA FUNCIONAL (60%)	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA CONDUCTUAL (40%)	
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO	

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 36 - 3: Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la directora de finanzas

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	
 <p>Constructora Financiera Zavala</p>	
Nombre del evaluado:	Cargo del evaluado: Directora de Finanzas
Nombre del evaluador:	Fecha:
Instrucciones: Califique del 1 a 5, según el desempeño del comportamiento observable de cada competencia a evaluar:	
Desempeño deficiente: 1 Desempeño bajo lo esperado: 2 Desempeño esperado: 3 Desempeño sobre lo esperado: 4 Desempeño superior: 5	
FACTORES A EVALUAR	
COMPETENCIAS FUNCIONALES	
1. Orientación / Asesoramiento (Nivel alto)	
1.1. Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia.	
1.2. Genera políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertada a las autoridades de la empresa.	
2. Manejo de Recursos Financieros (Nivel alto)	
2.1. Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo.	
2.2. Gestiona el financiamiento necesario para las la ejecución de proyectos, programas y presupuestos aprobados.	
3. Identificación de Problemas (Nivel alto)	
3.1. Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	
3.2. Genera políticas para la prevención de riesgos en las áreas de su competencia.	
4. Pensamiento Analítico (Nivel medio)	
4.1. Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes.	
4.2. Identifica los pros y los contras de las decisiones.	
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
1. Trabajo en Equipo (Nivel medio)	
1.1. Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo.	
1.2. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	
2. Orientación a los Resultados (Nivel alto)	
2.1. Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.	
2.2. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
3. Construcciones de Relaciones (Nivel alto)	
3.1. Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales.	
3.2. -Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	
4. Aprendizaje Continuo (Nivel medio)	
4.1. Mantiene su formación técnica.	
4.2. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA FUNCIONAL (60%)	
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA CONDUCTUAL (40%)	
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO	

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Tabla 37 - 3: Formulario aplicado para evaluar el desempeño de la asistente financiera

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL		
 <p>Constructora Financiera Zavala</p>		
Nombre del evaluado:	Cargo del evaluado: Asistente financiera	
Nombre del evaluador:	Fecha:	
Instrucciones: Califique del 1 a 5, según el desempeño del comportamiento observable de cada competencia a evaluar:		
Desempeño deficiente: 1 Desempeño bajo lo esperado: 2 Desempeño esperado: 3 Desempeño sobre lo esperado: 4 Desempeño superior: 5		
FACTORES A EVALUAR		C
COMPETENCIAS FUNCIONALES		
1. Organización de la Información (Nivel bajo)		
1.1. Clasifica documentos para su registro.		
1.2. Archiva documentación de su competencia adecuadamente.		
2. Manejo de Recursos Financieros (Nivel bajo)		
2.1. Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.		
2.2. Asiste a su inmediato superior en actividades para la gestión financiera.		
3. Expresión Escrita (Nivel medio)		
3.1. Escribe documentos de mediana complejidad.		
3.2. Redacta oficios direccionados a autoridades de otras empresas.		
4. Comprensión Escrita (Nivel medio)		
4.1. Lee y comprende documentos de complejidad media.		
4.2. Tras comprender documentos presenta informes.		
COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
1. Trabajo en Equipo (Nivel bajo)		
1.1. Cooperar, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones.		
1.2. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.		
2. Orientación a los Resultados (Nivel bajo)		
2.1. Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras.		
2.2. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		
3. Construcciones de Relaciones (Nivel bajo)		
3.1. Entabla relaciones a nivel laboral.		
3.2. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.		
4. Aprendizaje Continuo (Nivel bajo)		
4.1. Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otro, para aumentar sus conocimientos básicos.		
4.2. Asiste a capacitaciones como actividad de cumplimiento para fortalecer o adquirir competencias funcionales.		
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA FUNCIONAL (60%)		
TOTAL PUNTAJE COMPETENCIA CONDUCTUAL (40%)		
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO		

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

3.4.6.6. Formulario de la evaluación del desempeño de los clientes externos

A continuación, se podrá observar el formulario aplicado para la evaluación del desempeño acorde a la calidad del servicio ofertado por cada colaborador, de donde se solicitó la evaluación por parte de tres clientes por cada evaluado. Es decir, se utilizaron 3 formularios por evaluado, de tal manera que en total se utilizaron 21 formularios:

Tabla 38 - 3: Formulario aplicado para evaluar el desempeño acorde a la atención al cliente

EVALUACIÓN DE LOS CLIENTES	
 Constructora Financiera Zavala	
Nombre del evaluador:	
Nombre del evaluado:	Cargo del evaluado:
Fecha:	
Instrucciones: Califique del 1 a 5, según el desempeño del comportamiento observable de cada competencia a evaluar:	
Desempeño deficiente: 1	
Desempeño bajo lo esperado: 2	
Desempeño esperado: 3	
Desempeño sobre lo esperado: 4	
Desempeño superior: 5	
FACTORES A EVALUAR	CALIFICACIÓN
1. ¿Cómo califica la calidad del servicio recibido?	
2. ¿Cómo califica plazo de solución de problemas o inquietudes?	
3. ¿Cómo considera el nivel de profesionalismo del colaborador?	
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO	

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

3.4.6.7. Ingreso de calificaciones y cálculo del desempeño del personal

Las tablas 39 – 3 y 40 – 3, fueron utilizadas para el ingreso de las calificaciones otorgadas por parte de los evaluadores respecto al desempeño de cada comportamiento observable del personal evaluado; se precisa detallarlas en esta sección, puesto que con ello se aclara la forma de cálculo y la determinación de los resultados finales acorde al desempeño de cada personal.

Tabla 39 - 3: Matriz de ingreso y cálculo de las calificaciones asignadas por parte de los evaluadores internos

N°	RESULTADOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	Aspecto Evaluado	Peso Porcentual	Competencias C.	Peso Porcentual	Comportamientos Observables C.O.	Calificaciones Comportamientos Observables	Promedio Comportamientos Observables	Ponderación Promedio Por Competencias (Promedio C.O. X %C)	Puntaje Total Aspecto Evaluado	Ponderación Puntaje Total Aspecto Evaluado	Calificación Final	
	COMPETENCIAS FUNCIONALES	60%	C.1	%	C.O. 1							
			C.O. 2									
	C.2		%	C.O. 3								
	C.O. 4											
	C.3		%	C.O. 5								
	C.O. 6											
	C.4		%	C.O. 7								
	C.O. 8											
	COMPETENCIAS CONDUCTUALES	40%	C.1	%	C.O. 9							
			C.O. 10									
			C.2	%	C.O. 11							
			C.O. 12									
			C.3	%	C.O. 13							
			C.O. 14									
			C.4	%	C.O. 15							
			C.O. 16									

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

En la tabla 39 - 1 se puede observar, como primera fila, una enumeración, ella para agilizar la comprensión de los componentes de dicha matriz. A continuación se detalla cada uno de tales componentes:

- La columna número uno, se detalló el aspecto general evaluado, correspondiendo ser dos, las competencias funcionales y las competencias conductuales, ambas con su respectivo peso porcentual, situados en la columna número dos.
- En la columna número tres, se detalló las competencias específicas que fueron evaluadas por cada personal y, frente a estas, el peso porcentual correspondiente, situados en la columna número cuatro.
- En la columna número cinco, se detalla cada comportamiento observable evaluado y, frente a cada uno de estos, en la columna seis, se ingresaron las calificaciones que le han asignado cada evaluador.
- En la columna número siete, como primer cálculo realizado, se procedió a operar la calificación promedio por cada competencia específica evaluada.

- En la columna número ocho se realiza la ponderación de los promedios calculados en la columna número siete, multiplicando cada promedio con el peso porcentual de cada competencia específica, detallados en la columna número cuatro, mismos que corresponden a los que se encuentran establecidos en el perfil de puesto de cada colaborador.
- En la columna número nueve se realiza la sumatoria de las ponderaciones obtenidas en la columna número ocho, determinando así el puntaje total obtenido de cada aspecto evaluador, es decir, el puntaje total obtenido en la escala de 1 a 5 de las competencias funcionales y de las competencias conductuales.
- En la columna número diez, se realiza la ponderación de las calificaciones obtenidas en la columna número nueve, multiplicado los valores obtenidos en la columna nueve y los pesos porcentuales de la columna número dos.
- Finalmente, en la columna once se proceden a sumar las ponderaciones situadas en la columna número diez, determinando así la calificación total del colaborador evaluado por parte de un determinado evaluador.

Tabla 40 - 3: Matriz de ingreso y cálculo de las calificaciones asignadas por parte de los evaluadores externos, clientes

N°	1	2	3	4	5	6
RESULTADOS EVALUACIÓN POR PARTE DE CLIENTES EXTERNOS	Comportamientos Observables	Calificación Cliente externo 1	Calificación Cliente externo 2	Calificación Cliente externo 3	Calificación promedio C.O.	Calificación Total
	C.O.1					
	C.O.2					
	C.O.3					

Fuente: COFIZA, 2021

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

La tabla 40 – 3, en su primera fila, se encuentra enumerada, cada uno de estas representando un componente de dicha matriz, los mismos que se detallan a continuación:

- En la columna número uno, se detalla el comportamiento observable evaluado y, frente a ellos, la calificación asignada por cada cliente externo, mismas que se situaron en las columnas número 2, 3 y cuatro.
- En la columna número cinco, como primer cálculo, se procedió a determinar la calificación promedio de cada comportamiento observable evaluado por los diferentes clientes.
- Finalmente, en la columna número seis, se procedió a determinar el promedio total de las calificaciones plasmadas en la columna número cinco, determinando la calificación total del desempeño acorde a la atención al cliente ofertada por un determinado colaborador.

Tanto en la tabla 39 – 3 como en la tabla 40 – 3, se pueden observar encabezados de columnas subrayados de color amarillo y con negrilla, ello para precisar que los datos situados en tales columnas fueron tomados para poder estructurar y proporcionar resultados finales, los cuales se explica en la siguiente sección.

3.4.6.7. Resultados calificaciones promedio de los comportamientos observables evaluados

Tabla 41 - 3: Resultados calificaciones promedio de comportamientos observables

RESULTADOS CALIFICACIONES PROMEDIO DE COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES								
Competencias	Comportamientos Observables	Calificación Promedio de Comportamientos Observables						
		Directora de Talento Humano	Directora de Finanzas	Contador General	Asistente de Talento Humano	Asistente Financiera	Contadora Junior	Asistente Contable
COMPETENCIAS FUNCIONALES	CO. 1	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	CO. 2	4.33	4.00	3.67	3.33	4.00	3.67	4.33
	CO. 3	4.33	4.33	4.33	3.33	4.00	3.33	3.67
	CO. 4	3.33	4.33	3.33	3.33	4.33	3.33	3.67
	CO. 5	3.67	4.00	4.67	4.00	4.00	3.00	4.00
	CO. 6	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.67	3.67
	CO. 7	3.67	4.00	4.00	4.33	3.67	4.00	4.00
	CO. 8	4.00	4.00	3.33	4.33	3.67	3.67	4.00
COMPETENCIAS CONDUCTUALES	CO. 9	4.67	4.00	4.00	4.33	4.00	3.67	4.00
	CO. 10	4.00	4.00	4.00	3.67	4.00	4.00	4.00
	CO. 11	4.67	4.00	4.33	4.00	4.00	4.33	4.00
	CO. 12	3.33	4.00	3.67	3.67	4.00	4.33	4.00
	CO. 13	4.33	4.00	3.33	4.00	4.33	3.33	4.00
	CO. 14	4.00	4.00	3.33	4.33	4.00	3.67	3.67
	CO. 15	4.33	4.67	5.00	3.33	4.00	4.33	4.67
	CO. 16	4.00	4.67	4.67	3.33	4.00	4.00	4.67
TOTAL PUNTAJE FINAL		4.04	4.13	3.98	3.83	4.00	3.77	4.02
Escala del desempeño: Deficiente: de 0.00 a 2.20 /Regular: de 2.21 a 2.90 /Bueno: de 2.91 a 3.50 /Muy bueno: de 3.51- a 4.50 /Excelente: de 4.51 a 5.00								

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Análisis e interpretación:

La tabla 41 – 3, permite reflejar las calificaciones promedio respecto a cada comportamiento observable, situados en los formularios de evaluación del desempeño aplicados, evaluados de cada personal evaluador de la dirección administrativa de la empresa COFIZA. Se precisa mencionar que la calificación de cada comportamiento observable es el resultado del promedio de las evaluaciones realizadas por parte del jefe inmediato, compañero y autoevaluación.

Se puede apreciar que, de forma general, la mayoría de las calificaciones promedio obtenidas en los comportamientos observables de cada colaborador evaluado, corresponden a ser un desempeño muy bueno y excelente, lo cual amerita reconocimiento; sin embargo, existe una minoría de calificaciones que podrían ser consideradas como prioridad para generar planes de capacitación que permitan fortalecer tales competencias. Entre los comportamientos cuyo rendimiento representan un desempeño bueno, se pueden observar el comportamiento observable 4 y 12, en el caso de la directora de talento humano; los comportamientos observables 4, 8, 13 y 14, en el caso del contador general; los comportamientos observables 2, 3, 4, 15 y 16, correspondientes al asistente de talento humano y, finalmente, los comportamientos observables 3, 4, 5 y 13, en el caso de la contadora junior.

Es importante aclarar que, no es factible realizar una comparativa entre las calificaciones de un evaluado y la de otro, debido a que cada comportamiento observable difiere del resto, puesto que cada formulario fue diseñado acorde a las actividades específicas que realiza cada colaborador. En ese sentido, los resultados reflejados deben ser analizados de forma individual, tomando como referencia la escala de categorización del desempeño para la toma de decisiones.

3.4.6.8. Resultados calificaciones promedio de las competencias evaluadas

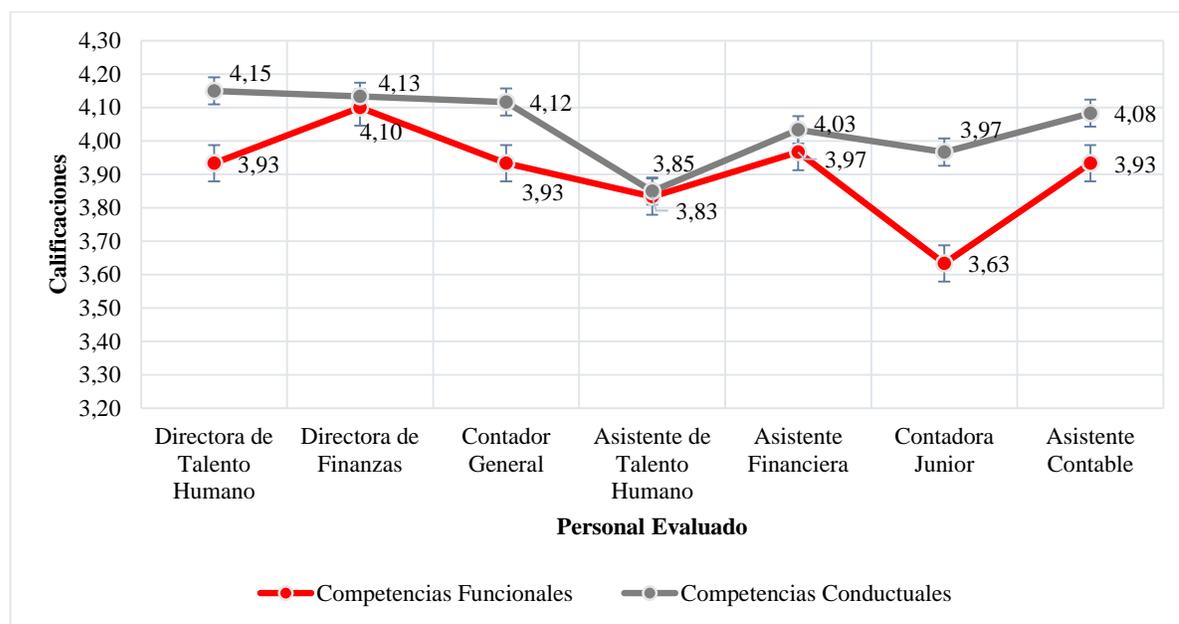


Gráfico 13 - 3. Resultados calificaciones promedio de las competencias evaluadas

Realizado por: Hidalgo, A. (2021)

Análisis e interpretación:

Los datos representados en la gráfica 13 – 3, fueron obtenidos de la columna número 9 situada en la matriz de ingreso y cálculo de las calificaciones asignadas por parte de los evaluadores internos, tabla 39 – 3.

El gráfico 13 – 3 permite observar las calificaciones promedio de las competencias funcionales y conductuales de cada colaborador, de ello se puede apreciar que, para el caso de la directora de talento humano, las calificaciones del desempeño obtenidos corresponden a 3.93 y 4.15; la directora de finanzas, por otra parte, obtuvo una puntuación de 4.10 y 4.13; para el caso del contador general, las puntuaciones obtenidas corresponde a 3.93 y 4.12; la asistente de talento humano, 3.83 y 3.85; la asistente financiera con una puntuación de 3.97 y 4.03; por otra parte, la contadora junior obtuvo una puntuación de 3.63 y 3.97 y, finalmente, la asistente contable, obtuvo una puntuación de 3.93 y 4.08, respectivamente.

La grafica permite identificar claramente que, en el caso de todos los colaboradores evaluados, las calificaciones promedio obtenidas de las competencias conductuales han sido más altas respecto a las obtenidas de las competencias funcionales, ello implicaría que, el personal evaluado ha desarrollado de mejor manera sus competencias conductuales, aquellas respecto al comportamiento frente a cada actividad laboral, que aquellas competencias requeridas para el desarrollo primordial de cada actividad laboral establecida por la empresa. Así, se deberá considerar dichos resultados para la generación de políticas de talento humano o capacitaciones que promuevan el fortalecimiento de todas aquellas actividades funcionales.

3.4.6.9. Resultados evaluación atención al cliente

Tabla 42 - 3: Resultados evaluación atención al cliente

RESUMEN RESULTADOS EVALUACIÓN CALIDAD DEL SERVICIO			
Nº	Personal Evaluado	Calificación Promedio Obtenida	Categoría del desempeño
1	Directora de Talento Humano	3.33	Muy bueno
2	Directora de Finanzas	4.00	Muy bueno
3	Contador General	3.67	Muy bueno
4	Asistente de Talento Humano	3.00	Muy bueno
5	Asistente Financiera	3.33	Muy bueno
6	Contadora Junior	3.67	Muy bueno
7	Asistente Contable	4.00	Muy bueno
PROMEDEDIO TOTAL		3.57	Muy bueno
Escala del desempeño: Deficiente: de 0.00 a 2.20 /Regular: de 2.21 a 2.90 /Bueno: de 2.91 a 3.50 /Muy bueno: de 3.51- a 4.50 /Excelente: de 4.51 a 5.00			

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Análisis e interpretación:

La tabla 42 – 3 proporciona los resultados obtenidos tras la evaluación del desempeño acorde a la atención brindada por cada colaborador hacia los clientes externos. Así, la directora de talento humano obtuvo una puntuación de 3.33, la directora de finanzas 4.00, el contador general 3.67, la asistente de talento humano 3.00, la asistente financiera 3.33, el contadora junior 3.67 y, finalmente, la asistente contable obtuvo una puntuación de 3.57.

De acuerdo al tipo de desempeño o categoría que representan las calificaciones obtenidas, se puede identificar que todas corresponden a un desempeño muy bueno, no obstante, se podría priorizar las a las calificaciones más bajas obtenidas para generar capacitaciones que garanticen la mejora en la atención al cliente externo.

3.4.6.10. Resultados integrales de la evaluación del desempeño del personal

La tabla 43 – 3 y la gráfica 14 – 3, permiten verificar los resultados de la evaluación del desempeño final de cada colaborador evaluado, es decir, las puntuaciones obtenidas son el resultado los promedios de todas las evaluaciones realizadas a cada personal y, posteriormente, asignándole el peso porcentual tanto a los factores evaluados como al peso porcentual respectivo de cada evaluador.

Tabla 43 - 3: Desempeño total del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA

DESEMPEÑO TOTAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COFIZA			
N	Personal Evaluado	Total Desempeño	Categoría Del Desempeño
1	Directora del Talento Humano	3.97	Muy bueno
2	Directora de Finanzas	4.12	Muy bueno
3	Contador General	3.95	Muy bueno
4	Asistente de Talento Humano	3.62	Muy bueno
5	Asistente Financiera	3.84	Muy bueno
6	Contadora Junior	3.72	Muy bueno
7	Asistente Contable	3.99	Muy bueno
PROMEDIO DESEMPEÑO		3.89	Muy bueno
Escala del desempeño: Deficiente: de 0.00 a 2.20 /Regular: de 2.21 a 2.90 /Bueno: de 2.91 a 3.50 /Muy bueno: de 3.51- a 4.50 /Excelente: de 4.51 a 5.00			

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

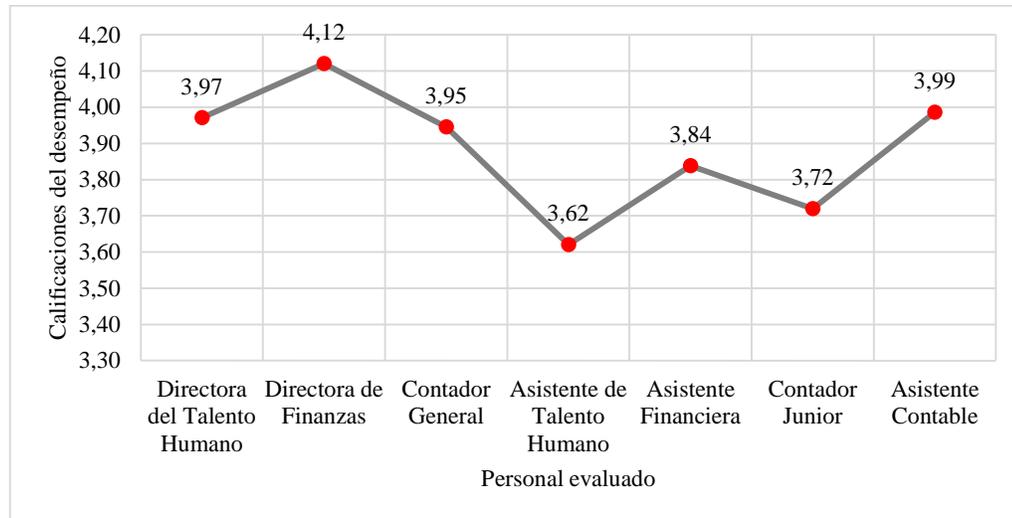


Gráfico 14 - 3. Desempeño total del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

Análisis e interpretación de los resultados

A continuación se destacan las principales observaciones de los resultados proporcionados:

- En cuanto al desempeño más elevado, se destaca la puntuación obtenida por la directora de finanzas como la más alta respecto al desempeño de los demás colaboradores, la misma que corresponde a una puntuación de 4.04, el cual corresponde a un “desempeño muy bueno”, de acuerdo a la categorización establecida de los de rendimientos acorde al puntaje obtenido.
- Por otra parte, se puede observar una calificación de 3.62, siendo la calificación más baja en comparación a las resultantes de los demás colaboradores, en ese sentido, se podría priorizar generar un programa de capacitación que permita fortalecer aquellas competencias específicas identificadas con puntuaciones bajas.
- Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el rendimiento global del personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA es de 3.89 puntos, lo cual refleja que el desempeño corresponde a ser muy bueno, ante lo cual se deberán rediseñar políticas de reconocimientos e incentivos que garanticen la sostenibilidad o mejora de dichos resultados.
- Contrastando la información obtenida respecto a las calificaciones de las evaluaciones por competencias, calidad del servicio, por los diferentes evaluadores, actores internos y externos, se observa una estrecha relación de resultados, con lo cual se asevera que el rendimiento promedio obtenido es confiable y puede ser utilizado para la gestión administrativa de quienes lideran las diferentes áreas departamentales de la empresa.

3.4.7. Propuesta respecto a resultados obtenidos

Tras observar el desempeño de cada colaborador en relación a las evaluaciones realizadas, se ha visto la necesidad de generar estrategias que permitan fortalecer las debilidades existentes e incentivar a aquellos colaboradores cuya puntuación del rendimiento laboral ha sido satisfactorio, de tal forma que dichos resultados se mantengan o varíen positivamente.

3.4.7.1. Propuesta mejora del desempeño laboral

A continuación, se podrá observar la matriz de estrategias direccionadas principalmente a fortalecer el desempeño de los colaboradores evaluados, ello a través de la realización de capacitaciones enfocadas en mejorar los comportamientos observables con las puntuaciones más bajas obtenidas en la evaluación por competencias y en torno a la atención al cliente que, si bien no reflejan un desempeño bajo, podría ser mejorado.

Tabla 44 - 3: Matriz de estrategias para fortalecer el desempeño laboral

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	N° 1	Estrategia	Capacitaciones para el fortalecimiento del desempeño de la directora de talento humano
		Objetivo	Mejorar el desempeño de la directora de talento humano en torno a los comportamientos observables 4, 12 y 15 en un 10% al 31 de diciembre del año 2022.
		Indicadores	-Número de capacitaciones -(Desempeño laboral periodo actual - Desempeño laboral periodo anterior) / Desempeño laboral periodo anterior
		Actividades	-Determinar temáticas de capacitación -Diseñar una planificación -Establecer objetivos específicos. -Determinar método de capacitación. - Definir capacitadores.
		Responsable	Gerente General
		Duración	1 mes por cada capacitación acorde a cada comportamiento observable
		Recursos	-Recursos Financieros -Recursos Materiales -Recursos Humanos
		Costo	\$300.00
	N° 2	Estrategia	Capacitaciones para el fortalecimiento del desempeño del contador general
		Objetivo	Mejorar el desempeño de la directora de talento humano en torno a los comportamientos observables 4, 8, 13 y 14 en un 15% al 31 de diciembre del año 2022.
		Indicadores	-Número de capacitaciones -(Desempeño laboral periodo actual - Desempeño laboral periodo anterior) / Desempeño laboral periodo anterior
		Actividades	-Determinar temáticas de capacitación -Diseñar una planificación -Establecer objetivos específicos. -Determinar método de capacitación. - Definir capacitadores.
		Responsable	Directora de Talento Humano
		Duración	1 mes por cada capacitación acorde a cada comportamiento observable
Recursos		-Recursos Financieros -Recursos Materiales -Recursos Humanos	
Costo		\$400.00	

	N° 3	Estrategia	Capacitaciones para el fortalecimiento del desempeño del asistente de talento humano
		Objetivo	Mejorar el desempeño de la directora de talento humano en torno a los comportamientos observables 2, 3, 4, 15 y 16 en un 10% al 31 de diciembre del año 2022.
		Indicadores	-Número de capacitaciones -(Desempeño laboral periodo actual - Desempeño laboral periodo anterior) / Desempeño laboral periodo anterior
		Actividades	-Determinar temáticas de capacitación -Diseñar una planificación -Establecer objetivos específicos. -Determinar método de capacitación. - Definir capacitadores.
		Responsable	Directora de Talento Humano
		Duración	1 mes por cada capacitación acorde a cada comportamiento observable
		Recursos	-Recursos Financieros -Recursos Materiales -Recursos Humanos
		Costo	\$500.00
	N° 4	Estrategia	Capacitaciones para el fortalecimiento del desempeño de la contadora junior
		Objetivo	Mejorar el desempeño de la directora de la contadora junior en torno a los comportamientos observables 3, 4, 5 y 13 en un 10% al 31 de diciembre del año 2022.
		Indicadores	-Número de capacitaciones -(Desempeño laboral periodo actual - Desempeño laboral periodo anterior) / Desempeño laboral periodo anterior
		Actividades	-Determinar temáticas de capacitación -Diseñar una planificación -Establecer objetivos específicos. -Determinar método de capacitación. - Definir capacitadores.
		Responsable	Directora de Talento Humano
		Duración	1 mes por cada capacitación acorde a cada comportamiento observable
		Recursos	-Recursos Financieros -Recursos Materiales -Recursos Humanos
		Costo	\$400.00
	N° 5	Estrategia	Capacitación para mejorar la atención al cliente por parte del personal de la dirección administrativa.
		Objetivo	Mejorar el servicio ofrecido a los clientes externos al 31 de diciembre del 2022 en un 10%.
		Indicadores	-Número de capacitaciones -(Desempeño laboral periodo actual - Desempeño laboral periodo anterior) / Desempeño laboral periodo anterior
		Actividades	-Determinar temáticas de capacitación -Diseñar una planificación -Establecer objetivos específicos. -Determinar método de capacitación. - Definir capacitadores.
		Responsable	Directora del Talento Humano
		Duración	1 mes
		Recursos	-Recursos Financieros -Recursos Materiales -Recursos Humanos
		Costo	\$200
COSTO TOTAL		\$1 800.00	

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Hidalgo, A. 2021

3.4.7.2. Propuesta marco de referencia de acciones frente al desempeño laboral

Como estrategia viable para incentivar un desempeño superior de cada colaborador o prevenir variaciones negativas en los resultados de las evaluaciones del desempeño, se torna viable la generación de una matriz de acciones respecto a la puntuación obtenida por cada colaborador, de tal forma que se disponga una medida referencial del desenvolvimiento laboral y sus incidencias, ello también como herramienta para facilitar el diseño o rediseño de políticas en relación a la gestión del talento humano.

Tabla 45 - 3: Marco de referencia de acciones frente al desempeño laboral

CATEGORÍA	ACCIONES
Deficiente 0.00 a 2.20	<ul style="list-style-type: none">• Desvinculación (al obtener puntuación 2 veces consecutivas)• Formación/Capacitación obligatoria y sugerida por jefe inmediato• Rotación de puesto
Regular 2.21 a 2.90	<ul style="list-style-type: none">• Desvinculación (al obtener puntuación 3 veces consecutivas)• Formación/Capacitación obligatoria y sugerida por jefe inmediato
Bueno 2.91 a 3.50	<ul style="list-style-type: none">• Bonificación del 20% del sueldo percibido por el colaborador.• Capacitación acorde a requerimientos laborales del colaborador.• Aumento de sueldo en un 5%
Muy bueno 3.51 a 4.50	<ul style="list-style-type: none">• Bonificación del 30% del sueldo percibido por el colaborador• Capacitación acorde a requerimientos laborales del colaborador.• Aumento del sueldo en un 10%• Becas de estudios de cuarto nivel en modalidad virtual a nivel nacional.
Excelente 4.51 a 5.00	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de sueldo en un 15%• Becas de estudios de cuarto nivel en modalidad virtual a nivel nacional o internacional.• Capacitación acorde a requerimientos laborales del colaborador.• Bonificación del 50% del sueldo percibido por el colaborador.• Ascenso de puesto

Fuente: Elaboración propia

Realizado por: Hidalgo, A. (2021)

CONCLUSIONES

- El proceso de investigación respecto a la Administración del Talento Humano llevado a cabo, específicamente en torno a las evaluaciones del desempeño del personal, permitió estructurar información oportuna para la correcta comprensión de la temática de estudio, así como también propició inferir, en primera instancia, la importancia que sobre la evaluación del desempeño recae para una efectiva y eficiente gestión del talento humano, y, por otro lado, se logró conocer y comprender las diversas metodologías y técnicas disponibles para llevar a cabo tal procedimiento.
- Tras diagnosticar la situación actual de la empresa COFIZA en la dirección administrativa, se logró realizar un análisis del desenvolvimiento llevado a cabo por parte de los colaboradores que componen tal dirección, con lo cual se logró identificar que dentro de la misma no se disponía de una metodología integral que evaluara el desempeño laboral; por tal motivo, resultó oportuno y pertinente el diseño y aplicación de una metodología de evaluación del desempeño, coadyuvando a la mejora en la toma de decisiones.
- Al analizar la realidad actual de la empresa, se determinó a la metodología 180 grados, en función al número de evaluadores, como la metodología factible para la aplicación en la empresa COFIZA, puesto que se acopló a sus condiciones y, por otra parte, respecto a lo factores a evaluar, se consideró como alternativa viable evaluar por competencias laborales, facilitando así la valoración de los comportamientos observables específicos de cada colaborador; considerando tales aspectos se logró diseñar y una evaluación del desempeño integral alineada a las condiciones y requerimientos particulares de la empresa.
- Finalmente, luego de analizar los resultados del desempeño de cada colaborador, siendo el desempeño global de la empresa muy bueno, se propusieron estrategias enfocadas, por un lado, a mejorar el desarrollo de los comportamientos observables específicos cuyas puntuaciones resultaron ser las más bajas tanto en las evaluación por competencias y la evaluación externa y, por otro lado, se propuso un marco de referencia de acciones frente al desempeño laboral total obtenido de cada colaborador, con el cual se pueda disponer desempeños laborales referenciales y sus respectivas incidencias.

RECOMENDACIONES

- Evaluar el desempeño del personal implica previamente tener conocimiento sólido de la naturaleza y objeto de dicho proceso, así como también de las principales metodologías y técnicas de medición, en ese sentido, quien lidere este proceso deberá dominar dicha área del conocimiento administrativo, así como también realizar una capacitación a todos quienes serán partícipes del mismo, para evitar futuras ambigüedades o realización de evaluaciones incorrectas.
- En cuanto a la metodología y técnicas de medición, se recomienda diagnosticar eventualmente la situación real de la empresa, ya que en función de las necesidades y requerimientos de la misma, así como también los requerimientos del talento humano; se han de establecer los mecanismos de evaluación acorde a dicha realidad y condiciones.
- Al realizar una evaluación 180 grados por competencias, se recomienda disponer como herramientas de gestión el diccionario de competencias actualizados con sus respectivos perfiles de puestos, puesto que en ellos se recabará información de cada colaborador para el diseño del formulario de evaluación del desempeño.
- Finalmente, se recomienda generar espacios que permitan adquirir retroalimentación respecto al proceso llevado a cabo en la evaluación del desempeño, dichos espacios deberán permitir que cada participante exprese sus principales apreciaciones y sugerencias, ya que ello otorgará información de valor para el equipo de planificación y diseño de las evaluaciones del desempeño.

GLOSARIO

Capital humano: Es el conjunto de conocimientos, valores compartidos, competencias profesionales y particularidades demográficas de las personas que trabajan para la empresa y que adicionan, o quizás en el futuro, valor agregado. (Giraldo & Naranjo, 2020)

Competitividad: Capacidad de una empresa, ya sea pública o privada, con fines de lucro o no; de conservar sistemáticamente ventajas comparativas que le permita alcanzar, mantener y mejorar en una determinada posición en el entorno socioeconómico. (Ruiz et al., 2017)

Diagnóstico situacional: Proceso empresarial que permite a la empresa identificar el estado actual de la misma, sirviendo para la toma de decisiones. Su finalidad, revelar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización. (Portugal, 2017)

Estrategia: Grupo de actividades planificadas encaminadas a ayudar en la toma de decisiones para lograr los objetivos. Pasos a seguir para la obtención de los mejores rendimientos posibles. (González et al., 2020)

Estructura organizacional: Es un sistema en cual se define la jerarquía interna de una empresa, en donde se ha de detallar cada puesto, su función y la ubicación respectiva. (Brume, 2019)

Liderazgo: Capacidad de orientar o guiar a las personas, potencializando sus aptitudes, de donde el desarrollo de estas pues incidir positivamente a nivel individual y organizacional.

Misión: Representación en palabras de la naturaleza y objeto de la empresa, su razón de ser en el mercado, es un elemento táctico interno meticulosamente diseñado con el grupo de colaboradores inmiscuidos en el proceso de toma de decisiones de la alta dirección, puesto que tras su diseño se procederá a alinear desde los niveles operativos el conjunto de acciones, que permitan que esta convenga, empodere y sea aplicada. (Acosta & Terán, 2017)

Planificación: Primera fase a ejecutar dentro del proceso administrativo, en donde son definidos las políticas y procedimientos que rigen el normal desenvolvimiento de la organización. (Arguello et al., 2020)

Proceso: Actividades interdependientes que, de forma consecutiva, buscan el cumplimiento de un resultado direccionado a un cliente tanto interno como externo, en la que se da un valor agregado a un insumo y aporta a la satisfacción de una necesidad de tales clientes. (Gómez & Brito, 2020)

Visión: Aspiración a futuro que la empresa tiene sobre sí misma, es decir, la proyección que esta tiene sobre ella y de su futuro en el tiempo y espacio. (Armas et al., 2017)

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C., & Terán, M. (22 de Diciembre de 2017). *Repositorio Dspace ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/13750>
- Acsendo. (31 de Agosto de 2018). *Acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/que-es-evaluacion-de-desempeno-360/>
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Alles, M. (2016). *Construyendo el talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración de empresas: elementos básicos*. Bruselas, Bélgica: Pons Publishing House.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Universidad Ecotec*. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/books/gestion-del-talento-humano-y-nuevos-escenarios-laborales/>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (Septiembre de 2019). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bestraten, M., Guardino, X., Iranzo, Y., Piqué, T., Pujol, L., Solorzano, M., . . . Varela, I. (2011). *Ministerio de Trabajo y Economía Social*. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/599872/Seguridad+en+el+trabajo/e34d1558-fed9-4830-a8e3-b0678c433bb1>

- Bojorge, I., Rodriguez, P., & Solorzano, I. (2 de Abril de 2020). *Repositorio UNAN*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12743/>
- Briones, M., Peñafiel, J., & Vera, R. (30 de Julio de 2018). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6591242>
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: ITSA.
- Canossa, H. (Septiembre de 2019). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/337185835_Humanos_en_la_empresa_Gestion_de_talento_humano_mas_que_recursos_en_la_organizacion
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., Guerrero, M., & Casana, K. (Agosto de 2019). *Repositorio UIDE*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3893>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Chinn, D. (1 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13063999/actividades-de-trabajo-en-equipo-para-enfermeras>
- COFIZA. (2021). Obtenido de <https://cofiza.com/quienesomos/>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. Estado de México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/investigacion-fundamentos-y-metodologia.pdf>
- Escudero, C., & Cortez, L. (Junio de 2018). *Repositorio Digital de la UTMACH* . Obtenido de <http://186.3.32.121/handle/48000/12501?mode=full>
- Espinosa, Y. (8 de Enero de 2019). *DSpace ESPOCH*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/10272>
- Franco, O., & Guerrero, C. (Octubre de 2018). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revision_conceptual_Gestion_del_Talento_Humano

- Fuentes, D., Toscano, A., Espinoza, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: conceptos, herramientas y ejercicios prácticos*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6201/Metodologia%20de%20a%20investigacion.pdf?sequence=1>
- Giraldo, C., & Naranjo, C. (Diciembre de 2020). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032020000200070
- Gómez, I., & Brito, J. (2020). *Administración de Operaciones*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4146>
- Gómez, M. (14 de Noviembre de 2019). *Perfil por competencias*. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/comedit/article/view/796>
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2 de Agosto de 2020). *Scielo*. Obtenido de https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000400032
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL.
- Hitt, M., Black, S., & Lyman, P. (2006). *Administración*. Estado de México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración*. Ciudad de México: McGraw-Hil.
- Louffat, E. (2016). *Evaluando el desempeño del personal*. Lima : Pearson Educación.
- Marlote, N., & Celiseo, R. (2004). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México, D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Meller, P. (Septiembre de 2019). *CIEPLAN*. Obtenido de <http://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/09/Perspectiva-Conceptual-e-Interrelaci%C3%B3n-final.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/formatos-evaluacion-del-desempeno-2018/>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez: México. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

- Mora, L. (2016). *Gestión logística integral : las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Navarro, S. (2016). *Cómo Realizar una Evaluación del Desempeño: método paso a paso para llevarla a cabo y Convertirte en consultor*. Chile: Sebastián Navarro Rojo.
- Noel, G., Frías, M., & Silva, J. (Abril de 2019). *Repositorio Universidad del Pacífico*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2311>
- Otero, A. (Agosto de 2018). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION
- Pérez, O. (21 de Julio de 2015). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/evaluacion-360-grados-ventajas-y-desventajas>
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Quintero, I., Panesso, A., & Guauque, I. (2015). Impacto en el Desarrollo del Talento Humano para la Consecución de los Objetivos Organizacionales en una Empresa Manufacturera del Sector de Acopi, Yumbo, Valle del Cauca, Colombia. *Research Gate*, 4.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodriguez, I. (28 de Febrero de 2017). *Repositorio Comillas*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24119/1/TFM000754.pdf>
- Ruiz, I., Ruiz, A., & Martinez, P. (Mayo de 2017). *Grupo Compás*. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/136>
- Salazar, L., & Ospina, Y. (9 de Diciembre de 2020). *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/rice/article/view/5232>
- Tobón, S. (2017). *Essential axes of knowledge society and socioformation*. Mount Dora, USA: Kresearch Corp.
- Turner, D. A. (2019). *Bet on Talent: : How to Create a Remarkable Culture That Wins the Hearts of Customers*. Grand Rapids: Baker Books.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: La Caracola Editores.

Zambrano, P., Bermeo, C., Moreira, & Mercedes. (2020). *Coloquio*. Obtenido de <http://colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/view/26>

ANEXOS

ANEXO A: Anteproyecto

1. TÍTULO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONSTRUCTORA FINANCIERA ZAVALA “COFIZA”

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del Problema

Paulatinamente, con el paso del tiempo, se ha revalorizado a uno de los elementos de mayor impacto y permanencia en las empresas, talento humano, tras haberse demostrado que su efectiva gestión incide positivamente dentro de estas. En tal virtud, aquellas empresas que han buscado generar mejores resultados, como alternativa clave para afrontar los nuevos retos y necesidades del contexto empresarial actual, han optado por la implementación de mecanismos que les permitan gestionar de manera eficaz y eficiente al mismo.

Atendiendo a estos nuevos requerimientos, la administración del talento humano, tendrá que tener a su disposición, primordialmente, mecanismos de control o medición para evidenciar la efectividad de la implementación de estas nuevas formas de gestionar al talento humano, como es el caso de la realización de evaluaciones de desempeño, puesto que ello permitirá transparentar el rendimiento de cada colaborador y, en función a esto, poder tomar decisiones acertadas que garanticen su efectivo accionar en la empresa.

Carecer de información respecto al desenvolvimiento del talento humano obstaculiza la correcta toma de decisiones para la consecución de los objetivos de la empresa, en ese sentido, es de vital importancia que las empresas cuenten con procesos, herramientas y mecanismos de medición y evaluación al desempeño de sus colaboradores.

La Constructora Financiera Zavala, más conocida por sus abreviaturas como “COFIZA”, como se la denominará de ahora en adelante, desde su fundación en el año 2000, ha desempeñado un rol importante en el mercado local, generando un aporte significativo a la ciudadanía de Santo Domingo de los Tsáchilas, no solo limitándose a la oferta de bienes inmuebles a precios altamente competitivos y a cómodas cuotas, sino también generando una vasta cantidad de empleos, realizando proyectos sociales y retribuyendo su éxito por medio de la filantropía direccionada principalmente a grupos vulnerables; esto le ha permitido posicionarse progresivamente en el mercado, logrando así una

trayectoria exitosa y adquiriendo una considerable aceptación, siendo esto posible, en gran medida, gracias al aporte de su amplio grupo de colaboradores, inmersos en sus diferentes áreas funcionales. No obstante, a pesar de todas las fortalezas de la empresa, se ha identificado una debilidad latente respecto a una de las funciones de la administración del talento humano de esta, la cual consiste en la inexistencia de evaluaciones de desempeño al personal de la dirección administrativa, integrada por los departamentos de finanzas, contabilidad y talento humano, alineadas a una metodología que permita conocer el rendimiento del mismo de forma integral, lo cual propicia la carencia de información que permita tomar decisiones oportunas e idóneas en cuanto a la gestión del mismo. Tras analizar dicha problemática, resulta fundamental diseñar una evaluación de desempeño integral y posteriormente aplicarla, de tal forma que se pueda evidenciar la realidad en cuanto al desempeño de sus colaboradores, con ello facilitar y agilizar la toma de decisiones de la empresa, lo mismo que coadyuvará en el fortalecimiento de las debilidades y potencializar los resultados satisfactorios de los evaluados.

2.2. Formulación del Problema

¿De qué manera el diseño e implementación de la evaluación del desempeño al personal de la empresa COFIZA permite a gerencia tomar mejores decisiones para la consecución de los objetivos planteados y mejorar el rendimiento a nivel global de la empresa?

2.3 Sistematización del problema

¿Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores de la empresa COFIZA?

¿Cuál es el desempeño actual por parte del talento humano de la empresa COFIZA?

¿Cómo puede la realización de la evaluación del desempeño potencializar las fortalezas de los colaboradores de la empresa COFIZA?

¿Qué estrategias permite generar a gerencia la evaluación del desempeño para mejorar los procesos administrativos?

3. OBJETIVOS

3.1 General

Diseñar una evaluación del desempeño y emplearla al personal de la dirección administrativa de la empresa “COFIZA” a través de una metodología integral, otorgando así información pertinente a la empresa para la correcta toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano.

3.2 Específicos

- Estructurar una base teórica a través de las conceptualizaciones respecto a las evaluaciones del desempeño a través de una investigación documental, garantizando así una correcta comprensión del mismo y posteriormente una efectiva aplicación.
- Realizar un análisis del desenvolvimiento llevado a cabo por parte de cada colaborador de la dirección administrativa de la empresa COFIZA a través de un diagnóstico que permita transparentar la situación actual de la empresa respecto a la gestión del talento humano, permitiendo la obtención de información necesaria para el correcto diseño de la evaluación del desempeño.
- Diseñar una evaluación del desempeño integral del talento humano a través del análisis de la situación actual de la empresa COFIZA, garantizando la aplicación de una metodología acorde sus requerimientos y necesidades.
- Proponer estrategias para el fortalecimiento de las debilidades existentes en el talento humano a través de la visualización de los resultados obtenidos en la aplicación de la evaluación de desempeño, otorgando a la empresa lineamientos y actividades factibles frente a dichos resultados.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Justificación teórica:

Disponer de información objetiva y cuantitativa de manera oportuna respecto al desenvolvimiento del talento humano en las empresas es crucial, debido a que ello permitirá tener claridad en cuanto a la toma de decisiones, por tal razón el carecer de esta información podría ocasionar problemáticas como la disminución de la productividad, un clima organizacional deficiente y, de forma general, un insatisfactorio desempeño. Así, diseñar y posteriormente aplicar una evaluación de desempeño como resultado de una exhaustiva investigación y comparación de diversas fuentes de rigor científico en el contexto empresarial, es una oportunidad para que empresas como COFIZA puedan ampliar sus conocimientos en cuanto a metodologías de la administración del talento humano, con ello generar nuevas estrategias y formas de desenvolverse en el mercado con un elevado nivel competitivo.

4.2 Justificación metodológica:

La importancia de la presente investigación, radica en el diseño y aplicación de una evaluación de desempeño al personal de la dirección administrativa de la Constructora Financiera Zavala “COFIZA”, esto a través de la utilización de métodos y herramientas integrales, con ello transparentar el rendimiento en las actividades asignadas a dichos colaboradores y siendo esto, a su vez, factible para que la empresa pueda tomar acción frente a ello de forma oportuna.

4.3 Justificación práctica:

El diseño y aplicación de la evaluación de desempeño permitirá a la empresa, en primera instancia, conocer el desempeño de su talento humano de manera objetiva, es decir, conocer cuantitativamente el aporte o contribución de cada uno de los evaluados, con lo cual, consecuentemente, podrá rediseñar políticas y objetivos organizacionales, así como también rediseñar procesos y generar estrategias en conjunto de actividades claves para mejorar considerablemente el desempeño del talento humano, así como también, generar un incremento en la productividad y mejorara de la interrelación por parte de sus integrantes, lo que, a su vez, generará mayor competitividad a la empresa en el mercado.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 Antecedentes de Investigación

Briones Maryuri, Vera Rosa & Peñafiel José en su investigación titulada “El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí”, concluyen: La evaluación de la administración de capital humano o de recursos humanos es una revisión formal y sistemática para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y para comparar su desempeño con el de otras organizaciones exitosas. (Briones, Peñafiel, & Vera, 2018, pág. 67)

La investigación realizada por Noel Gerardo, Frías Manuel & Silva Jesús, con su tema PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA”, concluyen: El sistema de gestión del desempeño es un proceso obligatorio dentro la gestión general de recursos humanos que tiene que estar alineado con las estrategias de la empresa. De este modo, debe contribuir a ser más eficaz y eficiente, elevando de esta manera su nivel de competitividad. (Noel, Frías, & Silva, 2019, pág. 52)

La investigación realizada por Espinosa Yadira, con su tema “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN PASTAZA, PERIODO 2017”, concluye: La Evaluación del Desempeño Laboral es una herramienta que nos permite determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral de colaboradores de una institución además de permitir la dirección y control del personal. (Espinosa, 2019, pág. 39)

La investigación realizada por Bojorge, I., Rodríguez, P. & Solórzano, I. (2020), con su tema “Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones”, concluyen que: Analizando la evaluación del desempeño en las organizaciones, logramos identificar la existencia de varias finalidades adicionales; siendo las más importantes las siguientes: Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas, establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores, implementar políticas salariales y de compensaciones basados en el desempeño, detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo, evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.

Tras analizar las investigaciones citadas anteriormente, se destaca el aporte significativo de la evaluación de desempeño, ya que tras su diseño e implementación se podrá trasparentar la realidad

conductual y actitudinal de los colaboradores, así como también el rendimiento en cuanto a sus competencias, lo mismo que propiciará constatar si su desarrollando se alinea a los objetivos de la empresa en cuestión. Así pues, realizar evaluaciones de desempeño, en un mercado cada vez más competitivo, resulta factible y oportuno para la empresas.

5.2 Marco teórico

5.2.1. Administración del Talento Humano

La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. (Mondy, Administración de recursos humanos, 2010, pág. 4)

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. (Vallejo, Gestión del, 2016, pág. 17).

La ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 112).

5.2.2. Funciones de la Administración del Talento Humano

Según Mondy, W. (2010) menciona que las funciones de la Administración del Talento Humano corresponde a la dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y relaciones laborales y con los empleados, las mismas que se pueden visualizar en el siguiente gráfico:

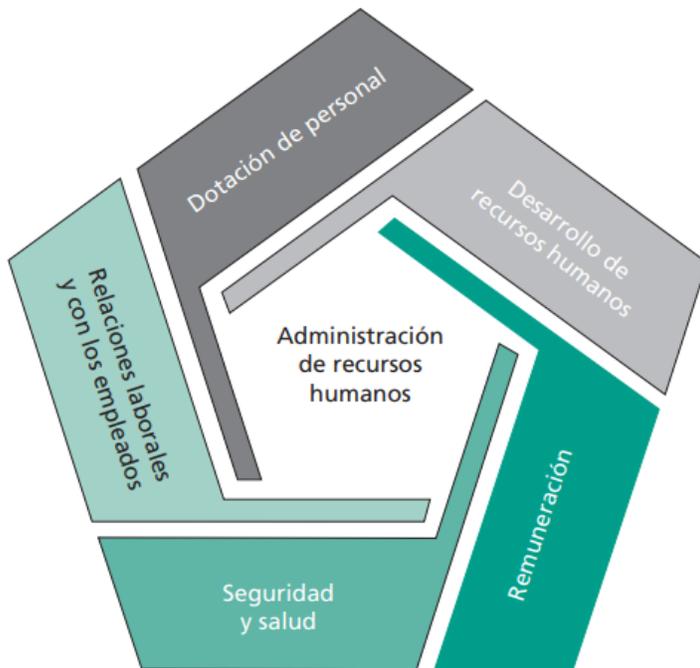


Ilustración 1. Funciones de la Administración del Talento Humano

Fuente: Administración de Recursos Humanos

Autor: Mondy, W. (2010).

Desagregando cada una de las funciones mencionadas con anterioridad, se detalla lo siguiente:

- **Dotación de Personal:** la dotación al personal corresponde a la asignación del número adecuado de personas, con las habilidades pertinentes en el espacio y con las condiciones adecuadas.
- **Desarrollo de Recursos Humanos:** Según Quintero, I. (2015) menciona que “las organizaciones actuales se ven en la necesidad de implementar programas enfocados en el desarrollo del personal con el objetivo de que tenga las capacidades para suplir las necesidades futuras del entorno global.” (pág. 4). El desarrollo de los recursos humanos comprende la realización de capacitaciones, la planeación de carrera, el desarrollo y la evaluación de desempeño del talento humano, con ello potencializar las habilidad de los mismos.
- **Remuneración:** Dicha función de la Administración del Talento Humano radica básicamente en el otorgamiento respectivo de la remuneración hacia el personal correspondiente de la empresa, alineado a las mejores prácticas y optando por las herramientas factibles para cumplir a cabalidad dicha actividad. La compensación está dada

por el salario; su función es dar una remuneración monetaria adecuada por el servicio prestado por el empleado. (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019, pág. 166).

- **Seguridad y salud:** Según (Bestraten, y otros, 2011) mencionan que la seguridad en el trabajo es el “Conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo.” (pág. 27). Precautelar la salud de los trabajadores es fundamental para el eficiente desempeño en sus actividades, por tal razón, dicha función implica cuidado y diligencia por parte de la Administración del Talento Humano.
- **Relaciones laborales y con los empleados:** Dicha función consiste fundamentalmente en propiciar los mecanismos oportunos y adecuados entre el empleador y sus colaboradores, de tal forma que ello se vea reflejado en un óptimo clima organizacional.

5.2.3. Evaluación del Desempeño

Evaluar el desempeño, según las funciones de la Administración de Recursos humanos planteadas por Mondy, W., corresponde a una actividad inmiscuida en el Desarrollo del Recurso Humano, de la cual se profundizará y hará énfasis en esta sección, dando así fundamentación a la temática de la presente investigación.

Actualmente se dispone de una vasta conceptualización por parte de diversos autores respecto a la evaluación de desempeño, comprendiendo ello, se ha decidido detallar y precisar los siguientes:

Bojorge, I., Rodriguez, P. & Solorzano, I. (2020) argumentan que la evaluación de desempeño “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.” (pág. 5). Los autores enfatizan en los resultados que se pretenden medir respecto a las actividades realizadas por parte del personal a hacer evaluado, pero sobre todo se destaca que la evaluación de desempeño busca primordialmente medir el aporte que ha generado el desempeño por parte de dicho talento humano.

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del cumplimiento de las tareas a nivel individual o de equipo, y brinda a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y de superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más satisfechos y productivos. (Mondy, Administración de recursos humanos, 2010, pág. 29). El autor enfoca principalmente los beneficios que recaen sobre el talento humano tras la aplicación de la evaluación de desempeño, puesto que dicha metodología les permitirá diagnosticarse respecto a sus debilidades y fortalezas.

Chiavenato, I. (2007) respecto a la evaluación de desempeño menciona que “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.” (Pág. 243). Para el caso de esta definición, se comprende que la evaluación de desempeño permitirá por un lado conocer la situación actual respecto al desempeño del talento humano y, en función a ello, aproximarse al desempeño futuro que este tendrá.

Así pues, se puede aseverar que la evaluación de desempeño es un proceso que permite identificar el desenvolvimiento del talento humano, permitiendo así la toma de decisiones que permitan un alineamiento de dicho desempeño frente a los objetivos de la empresa.

5.2.4. Razones para evaluar el desempeño del Talento Humano

Existen diversos beneficios en las empresas tras la aplicación de las evaluaciones de desempeño y, con el paso del tiempo, se han ido desarrollando diversas metodologías que han permitido suplir nuevas necesidades. Rodríguez, I. (2017), destaca algunos de los objetivos que busca la evaluación del desempeño, mismas que pueden ser justificantes para su aplicación:

- Detectar necesidades de formación
- Descubrir personas con talento dentro de la organización
- Revelar inquietudes profesionales o personales de los empleados
- La ubicación de cada persona en un puesto adecuado y desarrollo de la misma
- Motivar a los empleados dándoles feedback de su desempeño e implicándoles con los fines de la compañía
- Establecer planes de mejora mediante el diálogo de los responsables y los Empleados
- Establecer políticas retributivas
- Crear planes de carrera y promoción para el personal
- Adoptar decisiones sobre la retención o desvinculación de los colaboradores

Complementando, y; en concordancia con lo antes expuesto, Capuano, M. (2004), ante la aplicación de las evaluaciones de desempeño, menciona que se puede posibilitar:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.

- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

Chiavenato, I (2007) menciona que los objetivos de la evaluación de desempeño se pueden presentar en tres fases, las que se detallan a continuación:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

5.2.5. Tipos de Evaluaciones de Desempeño

Paulatinamente, con el paso del tiempo, se han diseñado diferentes formas de evaluar al talento humano, cada una con la finalidad de cumplir funciones específicas. A continuación, se destacan varios tipos de evaluaciones de desempeño según autores:

Según Rodríguez, I. (2017) menciona en una de sus clasificaciones a aquellas en función a las personas encargadas de realizarlas, estas son:

- La evaluación realizada por parte de los responsables, ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
- La autoevaluación, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la compañía y sus objetivos.
- La evaluación realizada por los compañeros, ésta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.
- La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.
- La evaluación realizada por los clientes. Ésta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.

- Y por último tenemos la denominada evaluación 360°, es aquella que engloba todas las anteriores. Es la que otorga mayor objetividad y la que permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados. (pág. 14).

Por otra parte, Alles, M. (2005) menciona que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican en función a lo que mide cada uno de estos, esto es:

- Características: dichos métodos se menciona que suelen ser los que más adoptan las organizaciones, sin embargo, su debilidad se ve reflejada en la escasa objetividad.
- Conductas: los métodos que tienen como objeto medir las conductas o competencias, se enfocan sustancialmente en el accionar de los evaluados, logrando así disponer información clave para el desarrollo de los mismos.
- Resultados: dichos métodos tienen como finalidad medir el aporte o contribución de sus colaboradores periódicamente.

A continuación, se desagregan los principales métodos inmersos en los tres grupos mencionados anteriormente y propuestos por (Alles, Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, 2005):

1. Métodos basados en características

- *Escalas gráficas de calificación*: dicha metodología consiste en posicionar las características que, a criterio del evaluador, el personal evaluado le corresponde, esto de forma gráfica.
- Método de escalas mixtas: en este tipo de evaluaciones el evaluador dispondrá de tres descripciones específicas de cada característica que ha decidido evaluar: superior, promedio e inferior.
- *Método de distribución forzada*: “El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual.” (Chiavenato, 2007, pág. 255).
- *Método de formas narrativas*: este tipo de evaluación consiste en la narración que realizará el evaluador acorde al comportamiento que ha observado por parte del personal en cuestión o a hacer evaluado.

2. Métodos basados en conductas

- *Método de incidente crítico:* dicha evaluación de desempeño se caracterizará por analizar situaciones o casos extremos tanto positivos como negativos por parte del colaborador, todo ello de forma documentada o por respaldada por medio de registros.
- *Escala fundamentada para la medición del comportamiento:* dicha metodología conciste en un conjunto de escalas de forma vertical, donde cada una de ellas representará una dimensión clave del desempeño por parte del talento humano.
- *Escala de observación del comportamiento:* básicamente, esta metodología implica la observación de los aspectos respecto a la conducta del talento humano, donde por cada repetición de una determinada conducta se procederá a medir por medio de una escala de frecuencias.

3. Métodos basados en Resultados

- *Mediciones de productividad:* dicha evaluación de desempeño representa una medición práctica de disponer información objetiva, es el resultado del aporte que ha generado de forma cuantitativa el talento humano, de tal forma que se guarda significancia de objetividad.
- *Administración por objetivos:* la administración por objetivos implica evaluar el cumplimiento de los objetivos que se ha planteado el talento humano y previamente consultado con sus inmediatos superiores.

A continuación, se podrá observar una comparación entre los diferentes métodos abordados anteriormente:

	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<i>Métodos en función a las Características</i>	-De fácil y rápido diseño. - Menor costo. - Fácil de usar.	-No son útiles para dar retroalimentación. - El margen de error es mayor.
<i>Métodos en función a las conductas</i>	-Definición de estándares de desempeño aceptados por jefes y subordinados. - Son muy útiles para la retroalimentación.	-Mayor tiempo. - Mayor costo.
<i>Métodos en función a los resultados</i>	-Evitan la subjetividad. - Relacionan el desempeño de las personas con la empresa. - Fomentan los objetivos compartidos.	-Requiere tiempo para su desarrollo. - Enfoque de corto plazo en los trabajadores.

Fuente: (Alles, Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, 2005).
Elaboración Propia

Se ha podido analizar dos clasificaciones importantes respecto a los métodos de evaluaciones de desempeño, según el evaluador y según lo que se pretende medir, con lo cual podemos tener claridad ante la decisión de direccionarse por un método u otro.

Finalmente, entre una de las clasificaciones que comprende tanto la primera como la segunda clasificación antes expuesta, se presenta los métodos de evaluación de desempeño según los grados de evaluación o cuadrantes de evaluación, estos son:



*Ilustración 2 Evaluación de desempeño según los grados.
Fuente: (Hrider, 2016)*

- Evaluación 90 grados: Solamente el jefe inmediato evalúa al empleado, por ende, solo hay un tipo de evaluador.
- Evaluación 180 grados: El empleado es evaluado por el jefe inmediato, pero también realiza una autoevaluación. Por ende, hay dos tipos de evaluadores.
- Evaluación 270 grados: El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación y adicionalmente es evaluado por sus pares (compañeros). Por ende, hay 3 tipos de evaluadores.
- Evaluación 360 grados: El empleado es evaluado por el jefe inmediato, realiza autoevaluación, es evaluado por sus pares (compañeros) y adicionalmente es evaluado por sus subalternos (empleados de los que él/ella es jefe). Por ende, hay 4 tipos de evaluadores.

Finalmente, tras analizar todas las metodologías en función a las tres clasificaciones expuestas, se ha determinado que la evaluación 360° será la metodología a aplicarse en la presente investigación, esto por la cobertura de evaluación y beneficios que proporciona.

5.2.5. Evaluación de 360 grados

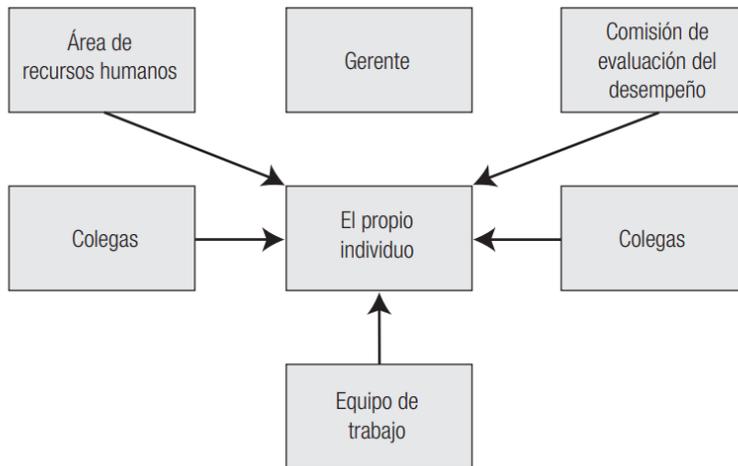


Ilustración 3. Evaluación de 360°.
Fuente: (Chiavenato, 2007, pág. 246)

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. (Chiavenato, 2007)

El 360° Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. (Capuano, 2004, pág. 8)

La evaluación de 360° es un modelo de evaluación integral del talento humano en el que todos los elementos que tienen interacción con el evaluado califican el desempeño. Tales como el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes tanto internos como externos, los proveedores y en general todas las personas de su alrededor. (Alajo & Yáñez, 2017, pág. 29)

5.2.6.1. Ventajas de la Evaluación 360 grados

Chiavenato, I. (2007), destaca, como beneficios de la utilización de la evaluación 360 grados, los siguientes:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.

- Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Por otra parte, Alajo, S. & Yáñez, M. (2017), destacan como beneficios de la aplicación de la evaluación 360° a los siguientes:

- Permite obtener acorde a la estructura del poder.
- Oportunidades para el crecimiento y desarrollo del personal.
- Acentúa la involucración del personal.
- Permite recibir críticas con menor resistencia.
- Ayuda a detectar barreras para el éxito.
- Refuerza la estructura organizacional.
- Eliminación de cursos de capacitación que no sean de utilidad.

5.2.7.2. Pasos de la Evaluación 360 grados

Según Alles, M. (2005, pág. 146) los pasos que se deberá seguir en una evaluación de desempeño 360° es el siguiente

- ***Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.***
- ***Diseño de la herramienta*** soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- ***Elección de las personas*** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no.
- ***Lanzamiento del proceso*** de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- ***Relevamiento y procesamiento de los datos*** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- ***Comunicación a los interesados*** de los resultados de la evaluación de 360°

- **Informes:** sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

5.3. Marco Conceptual

5.3.1. Administración

Administrar es el resultado de un proceso que se realiza a través de personas. A estas personas que logran incentivar a otros para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización, se les denomina mayormente administradores. (Pelegrín, y otros, 2020, pág. 20)

5.3.2. Competencias

Conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades personales que yacen en los valores morales de las personas que generan aptitudes y actitudes que predisponen a las personas a ejecutar determinadas actividades con un nivel de desempeño alto. (Gómez, 2019, pág. 35)

5.3.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral es el grupo de acciones observables que permite la obtención de resultados satisfactorios con relación a metas de cada organización, a través de estrategias particulares por parte del colaborador. (Salazar & Ospina, 2020, pág. 56)

5.3.4. Gestión

Diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación, otra referencia; es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. (Suárez, 2018, pág. 46)

5.3.5. Gestión del Talento Humano

Proceso organizado para atraer, seleccionar, contratar, involucrar, capacitar y desarrollar, retener y utilizar los mejores talentos para el mejor beneficio de una organización. (Franco & Guerrero, 2018, pág. 934)

5.3.6. Indicador

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas.

También es la conexión entre dos medidas relacionadas entre sí, que muestra la proporción de la una con la otra. (Mora, 2016, pág. 147)

5.3.7. Productividad

Productividad es la eficiencia del uso de los insumos en el proceso productivo y mide cuántos bienes (output) se obtienen con un determinado conjunto de factores productivos (principalmente trabajo y capital). (Meller, 2019, pág. 7)

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. Enfoque de investigación

6.1.1. Enfoque Mixto

El proceso de investigación mixto representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de la investigación cuantitativa y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos. (Otero, 2018)

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, debido a que la misma se apoyó tanto del enfoque cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo, debido a la necesidad de obtener información o resultados cuantificables en torno a la gestión del desempeño y, por otra parte, cualitativo, ya que se procedió a levantar información conductual y subjetiva por parte de la población de estudio.

6.2 Nivel de Investigación

6.2.1. Exploratorio

Escudero & Cortez (2018) se refieren, respecto a las investigaciones de nivel exploratorio como las desarrolladas para conocer el tema a trabajar que coadyuvan al investigador a adaptarse a un problema que le es completamente desconocido.

Mediante el nivel exploratorio se logró conocer integralmente el contexto respecto a las evaluaciones de desempeño, las principales metodologías existentes y sus características, puesto que con ello se logró dimensionar el tipo de evaluación idónea para la empresa COFIZA. Así también, con los estudios exploratorios se logró comprender la naturaleza, objeto y normal desenvolvimiento de la empresa, principalmente su realidad actual en torno a la gestión del talento humano, ello tras la aplicación de encuestas y la entrevista.

6.2.2. Descriptivo

En una investigación de tipo descriptivo, el investigador selecciona un conjunto de aspectos (conocidos como variables) y luego recopila información sobre cada una de ellas para representar lo que se está estudiando (describiendo y caracterizando). (Hernández & Mendoza, 2018)

Para la realización del presente proyecto de investigación, se optó, como complemento del nivel exploratorio, hacer uso del nivel descriptivo, puesto con ello se propició describir la modalidad de gestión del talento humano en la empresa COFIZA, específicamente, el desempeño del mismo en sus actividades laborales.

6.3 Diseño de investigación

6.3.1. No Experimental

Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014)

En cuanto al diseño de investigación, esta corresponde a “No Experimental”, debido a que no se manipulará o alterará el objeto de investigación. La investigación radicará fundamentalmente en el análisis de los resultados obtenidos sin incidir en ellos o manipularlos.

6.4 Tipo de estudio

6.4.1. Investigación de campo

Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. (Baena, 2017, pág. 70).

6.4.2. Investigación documental

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (Bernal, 2010, pág. 111)

Se utilizará tanto una investigación documental, así como también una investigación de campo, esto debido a la necesidad, en primera instancia, de recabar información documental y confiable para la estructuración del conocimiento base en cuanto a la metodología de la evaluación de y, por otra parte, para el levantamiento de información respecto al desempeño del Talento Humano de la Constructora Financiera Zavala “COFIZA”, se procederá personalmente a encuestar al mismo.

6.5 Población, Planificación, selección cálculo del tamaño de la muestra

6.5.1. Población

A la suma de todas las unidades de investigación se le denomina población y comprende la totalidad de los elementos del grupo particular que se estudia; también se le llama universo. (Marlote & Celiseo, 2004, pág. 91).

“A la suma de todas las unidades de investigación se le denomina población y comprende la totalidad de los elementos del grupo particular que se estudia; también se le llama universo.” (Marlote & Celiseo, 2004, p. 91).

La totalidad de los integrantes del Departamento de Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos de la empresa COFIZA, comprenderá el grupo de estudio para la presente investigación, es decir, serán estos los evaluados a través de la metodología seleccionada.

A continuación, se puede observar la población de estudio, donde se detalla el cargo ocupado en la empresa, así como también se detalla el tipo de participación que tendrán cada uno de estos en el proceso de evaluación, ya sea como evaluador o evaluado.

Tabla 46 - 2: Personal de la Dirección Administrativa de la empresa COFIZA

PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA COFIZA	
GERENCIA GENERAL	
Gerente General	Encuestado/No se evaluará
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
Directora de TTHH	Entrevistado/Evaluado
Asistente de TTHH	Encuestado/Evaluado
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
Contador General	Encuestado/Evaluado
Contadora Junior	Encuestado/Evaluado
Asistente Contable	Encuestado/Evaluado

DEPARTAMENTO DE FINANZAS	
Directora de Finanzas	Encuestado/Evaluado
Asistente Financiera	Encuestado/Evaluado
Total población de estudio a entrevistar	1
Total población de estudio a encuestar	8

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Hidalgo, A. 2021

6.5.2. Muestra

La muestra es una porción o un subconjunto de la población que selecciona el investigador como unidades o elementos para el estudio para obtener información confiable y representativa. (Fuentes, Toscano, Espinoza, Díaz, & Díaz, 2020).

Al disponer de una población reducida, comprendida por 8 personas, no será factible proceder con el cálculo de una muestra, por ello, el total de la población de estudio corresponderá al equivalente del tamaño muestral.

6.6. Métodos de Investigación, técnicas e instrumentos de investigación

6.6.1. Métodos de Investigación

6.6.1.1. Método Inductivo

El método inductivo (del latín *inductio*, conducir, introducir, derivado del griego *epagein*, conducir, llevar), parte de la observación directa para luego hacer una serie de generalizaciones respecto a los fenómenos observados, lo que permite llegar a la formulación de leyes generales. (Martínez, 2012, pág. 83)

Para el desarrollo de la presente investigación, se procederá a hacer uso del método inductivo, puesto que será necesario levantar información particular, por parte de los evaluados, para, a partir de dicha indagación, formular idas o leyes a nivel general. Es decir, con este método, tras determinar el desempeño del equipo de ventas de la empresa COFIZA, se podrá aseverar y confirmar o no si ello permitirá a Gerencia tomar mejores decisiones.

6.6.1.2. Método Deductivo

A partir de una teoría, el investigador procede a recoger datos para corroborar que la realidad se comporta conforme a lo enunciado en su explicación teórica. A partir de un marco conceptual o teórico se formula una hipótesis, se observa la realidad, se recogen datos y se confirma o no la hipótesis. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 22)

Complementando al método inductivo para el desarrollo de la presente investigación, se aplicará el método deductivo, esto debido a que será necesario el apoyo de información general y fundamentada respecto a la administración del Talento Humano y de las evaluaciones del desempeño, puesto que permitirá comprender el contexto de investigación, así como también, deducir particularidades del grupo de estudio.

6.6.2. Técnicas de Investigación

6.6.2.1. Encuesta

Para proceder con evaluación de desempeño al personal de la Empresa COFIZA, será necesario la utilización de encuestas estructurada y apegada a la metodología de evaluación de desempeño seleccionada.

6.6.3. Instrumentos

6.6.3.1. Cuestionario

En cuanto al instrumento que se utilizará dentro de la metodología de investigación, será utilizará cuestionarios, puesto que con ello se procederá a obtener información respecto al desempeño laboral de cada colaborador de la empresa COFIZA.

7. CONTENIDO PRELIMINAR

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1. TÍTULO

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

2.2 Formulación del problema

2.3 Sistematización del problema

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

3.2 Objetivos específicos

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Justificación teórica

4.2 Justificación metodológica

4.3 Justificación practica

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 Antecedentes de la investigación

5.2 Marco teórico

5.2.1 Administración del Talento Humano

5.2.2 Funciones de la Administración del Talento Humano

5.2.3 Evaluación del Desempeño

5.2.4 Razones para evaluar el desempeño del Talento Humano

5.2.5 Tipos de Evaluaciones de Desempeño

5.2.6 Evaluación 360 grados

5.2.6.1. Ventajas de la evaluación 360 grados

5.2.6.2. Pasos para la aplicación de la evaluación 360 grados

5.3 Marco conceptual

5.3.1 Administración

5.3.2 Competencias

5.3.3 Desempeño Laboral

5.3.4 Gestión

5.3.5 Gestión del Talento Humano

5.3.6 Indicador

5.3.7. Productividad

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque de investigación

6.1.1 Enfoque mixto

6.2 Nivel de investigación

6.2.1 Exploratorio

6.2.2 Descriptivo

6.3 Diseño de la investigación

6.3.1 No experimental

6.3.2 Transversal

6.4 Tipo de investigación

6.4.1 Investigación de campo

6.4.2 Investigación documental

6.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

6.6 Métodos

6.6.1 Método inductivo

6.6.2 Método deductivo

6.7 Técnicas

6.7.1 Encuesta

6.8 Instrumento

6.8.1 Cuestionario

7. CONTENIDO PRELIMINAR

8. BIBLIOGRAFÍA

- Alajo, S., & Yáñez, M. (Agosto de 2017). *Repositorio UTC*. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3863?mode=full>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (Septiembre de 2019). *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bestraten, M., Guardino, X., Iranzo, Y., Piqué, T., Pujol, L., Solorzano, M., . . . Varela, I. (2011). *Ministerio de Trabajo y Economía Social*. Obtenido de <https://www.insst.es/documents/94886/599872/Seguridad+en+el+trabajo/e34d1558-fed9-4830-a8e3-b0678c433bb1>
- Bojorge, I., Rodriguez, P., & Solorzano, I. (2 de Abril de 2020). *Repositorio UNAN*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/12743/>
- Briones, M., Peñafiel, J., & Vera, R. (30 de Julio de 2018). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6591242>
- Capuano, A. (Noviembre de 2004). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3350817>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. Estado de México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de

<https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/investigacion-fundamentos-y-metodologia.pdf>

Escudero, C., & Cortez, L. (Junio de 2018). *Repositorio Digital de la UTMACH*. Obtenido de <http://186.3.32.121/handle/48000/12501?mode=full>

Espinosa, Y. (8 de Enero de 2019). *DSpace ESPOCH*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/10272>

Franco, O., & Guerrero, C. (Octubre de 2018). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revision_conceptual_Gestion_del_Talento_Humano

Fuentes, D., Toscano, A., Espinoza, E., Díaz, J., & Díaz, L. (2020). *Metodología de la investigación: conceptos, herramientas y ejercicios prácticos*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6201/Metodologia%20de%201a%20investigacion.pdf?sequence=1>

Gómez, M. (14 de Noviembre de 2019). *Perfil por competencias*. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/comedit/article/view/796>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL.

Hrider. (13 de Enero de 2016). *Hrider*. Obtenido de <https://www.hrider.net/cms/blog/2655/1/-que-modalidad-de-evaluacion-elegir-90-180-270-o-360-grados.html>

Marlote, N., & Celiseo, R. (2004). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México, D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.

Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Cengage Learning. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/DOCUMENTOS%20TESIS/ANTEPROYECTO/LIBRO%20investigacion%20cientifica.pdf>

Meller, P. (Septiembre de 2019). *CIEPLAN*. Obtenido de <http://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/09/Perspectiva-Conceptual-e-Interrelaci%C3%B3n-final.pdf>

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez: México. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc371a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

- Mora, L. (2016). *Gestión logística integral : las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Noel, G., Frías, M., & Silva, J. (Abril de 2019). *Repositorio Universidad del Pacífico*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2311>
- Otero, A. (Agosto de 2018). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION
- Pelegrín, N., Esquivel, R., López, L., Naranjo, L., Sánchez, A., Ruiz, & Monserrate. (Septiembre de 2020). *Research Gate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/344199459_Fundamentos-de-las-funciones-de-la-administracion-y-enfoques-contemporaneos
- Quintero, I., Panesso, A., & Guauque, I. (2015). Impacto en el Desarrollo del Talento Humano para la Consecución de los Objetivos Organizacionales en una Empresa Manufacturera del Sector de Acopi, Yumbo, Valle del Cauca, Colombia. *Research Gate*, 4.
- Rodriguez, I. (28 de Febrero de 2017). *Repositorio Comillas* . Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24119/1/TFM000754.pdf>
- Salazar, L., & Ospina, Y. (9 de Diciembre de 2020). *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas*. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/rice/article/view/5232>
- Suárez, M. (15 de Julio de 2018). *FIPCAEC*. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/57>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del*. Riobamba: La Caracola Editores.

9. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ETAPAS TRABAJO UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>												
<i>DISEÑO: Presentación y aprobación del proyecto de investigación (tres semanas)</i>																
<i>REVISIÓN: Desarrollo del capítulo uno y capítulo dos (cinco semanas)</i>																
<i>EJECUCIÓN: Desarrollo de la metodología y diseño de investigación para la obtención de resultados que permitan tomar decisiones en el diseño de la propuesta (cinco semanas)</i>																
<i>RESULTADOS: Desarrollo del capítulo cuatro, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos y preparación del material para la defensa del trabajo de UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR (tres semanas)</i>																
<i>Tramites académicos administrativos de UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.</i>																
<i>Este cronograma de actividades está sujeto a cambios, por motivos del normal desarrollo de la investigación, con el criterio de tiempo en más, no en menos.</i>																

ANEXO B: Encuestada direccionada al personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA

ENCUESTA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA COFIZA

Nombre:

Fecha:

Objetivo: Recabar información que permita diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a la realización de evaluaciones del desempeño, evidenciando así la necesidad e importancia de proponer un diseño de evaluación integral al rendimiento del talento humano de la empresa

Instrucciones: A continuación se presentan 13 preguntas acorde a la realidad actual de la empresa COFIZA en cuanto a la gestión del talento humano, responda “sí” o “no” marcando con una “x” según corresponda.

N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Conoce usted la misión de la empresa COFIZA?		
2	¿Conoce usted la visión de la empresa COFIZA?		
3	¿Conoce los objetivos esperados por su jefe inmediato respecto a sus funciones?		
4	¿Dispone de un perfil de cargo por competencias para la realización de sus actividades?		
5	¿Se le ha sugerido mejorar el desempeño en sus actividades por parte de compañeros, clientes o jefe inmediato?		
6	¿En caso de haber falencias en su desempeño, se le da una orientación clara de lo que debe mejorar?		
7	¿Ha sido evaluado su desempeño en la empresa COFIZA?		
8	¿Considera factible realizar una evaluación del desempeño al talento humano de la empresa COFIZA?		
9	¿Considera usted que se desarrolla profesionalmente al talento humano por parte de la empresa?		
10	¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa COFIZA?		
11	¿Las capacitaciones que se le han otorgado por parte de la empresa mejoraron su desempeño?		
12	¿Actualmente requiere ser capacitado para mejorar su desempeño?		

ANEXO C: Entrevista direccionada a la directora del talento humano para contrastar la información acorde a la gestión de su talento humano

GUÍA DE LA ENTREVISTA

Tesis: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA CONSTRUCTORA FINANCIERA ZABALA “COFIZA”

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Pregunta 1. ¿Para llevar a cabo sus objetivos laborales ve la necesidad de trabajar conjuntamente con los directores de las diferentes áreas departamentales de la empresa COFIZA?

Pregunta 2. ¿Actualmente se evalúa de forma integral el desempeño del talento humano de la dirección administrativa de la empresa COFIZA?

Pregunta 3. ¿El disponer de un instrumento administrativo para medir el desempeño del talento humano le permitiría mejorar la toma de decisiones en sus funciones?

Pregunta 4. ¿Considera factible realizar una evaluación del desempeño al personal de la dirección administrativa de la empresa COFIZA?
