



## UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

### ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

#### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2022-CES*

#### PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

##### **Título del proyecto:**

“Diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño  
Diseño y Construcción S.A.”

##### **Línea de Investigación:**

Gestión Integrada de Organizaciones y Competitividad Sostenible

##### **Campo amplio de conocimiento:**

Administración

##### **Autor/a:**

Karen de las Mercedes González Núñez

##### **Tutor/a:**

Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2023

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: “Diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.”.

Elaborado por: Karen de las Mercedes González Núñez, de C.I: 1714644323, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 25 de agosto de 2023



Firma

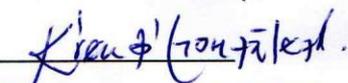
## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Karen de las Mercedes González Núñez con C.I: 1714644323, autor/a del proyecto de titulación denominado: Diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 25 de agosto de 2023

  
Firma

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iii
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema .....	1
Problema de investigación .....	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.1. Contextualización general del estado del arte .....	6
1.1.1 Recursos humanos .....	6
1.1.2 Selección por competencias.....	6
1.1.3 Gestión por competencias .....	7
1.1.4 Competencias7	
1.1.5 Tipología de competencias profesionales .....	7
1.1.6 Enfoques de competencias .....	8
1.1.7 Métodos de evaluación .....	9
1.1.8 Evaluación de desempeño laboral.....	9
1.1.9 Satisfacción laboral .....	10
1.2. Proceso investigativo metodológico .....	14
1.2.1 Enfoque de la investigación.....	14
1.2.1.1 Enfoque cuantitativo.....	14
1.2.1.2 Enfoque cualitativo .....	14
1.2.2 Tipo de investigación.....	14
1.2.2 Población y censo.....	15
1.2.3 Métodos, técnicas e instrumentos .....	16
1.3. Análisis de resultados.....	16
1.3.1 Encuesta     16	
1.3.2 Entrevista   28	
1.3.2.1 Análisis de la entrevista.....	33
CAPÍTULO II: PROPUESTA .....	35

2.1	Fundamentos teóricos aplicados .....	35
2.1.1	Evaluación de desempeño Google .....	35
2.1.2	Estructura organizacional .....	36
2.1.3	Evaluación de desempeño .....	37
2.1.4	Método de evaluación de desempeño 360° .....	37
2.2	Descripción de la propuesta .....	38
2.2.1	Estructura general .....	39
2.2.2	Explicación del aporte.....	40
2.2.2.1	Organigrama estructural .....	40
2.2.2.2	Perfiles de competencias.....	41
2.2.2.3	Lineamientos .....	42
2.2.2.4	Criterio de evaluación.....	43
2.2.2.5	Cuestionario de evaluación .....	47
2.2.3	Estrategias y/o técnicas .....	49
2.2.3.1	Cronograma de evaluación.....	49
2.2.3.2	Capacitación de los evaluadores.....	50
2.2.3.3	Aplicación de la evaluación.....	51
2.2.3.4	Procesamiento de evaluación.....	51
2.2.3.5	Notificación de resultados .....	51
2.2.3.6	Apelación de resultados .....	51
2.2.3.7	Control y mantenimiento de la evaluación de desempeño por competencias.....	52
2.2.3.8	Plan piloto evaluación de desempeño .....	52
2.3	Validación de la propuesta .....	59
2.3.1	Resultados de la validación.....	60
2.4	Matriz de articulación de la propuesta .....	61
	CONCLUSIONES.....	62
	RECOMENDACIONES.....	63
	BIBLIOGRAFÍA.....	64
	ANEXOS.....	66
	ANEXO 1.....	67
	ANEXO 2.....	76
	ANEXO 3.....	87

## Índice de tablas

Tabla 1 Marco Metodológico .....	15
Tabla 2 Departamento en el que trabaja.....	17
Tabla 3 Objetivo general de su cargo .....	18
Tabla 4 Se realiza evaluaciones de desempeño en la actualidad.....	18
Tabla 5 Retroalimentación de evaluación de desempeño.....	19
Tabla 6 Conocimiento de nivel de desarrollo de competencias de acuerdo al cargo que ocupa. ....	20
Tabla 7 Mejoraría su rendimiento con un sistema de evaluación de desempeño por competencias .....	21
Tabla 8 Es importante realizar una evaluación de desempeño por competencias .....	22
Tabla 9 Nivel d apoyo por parte de la alta gerencia .....	23
Tabla 10 Frecuencia óptima para realizar las evaluaciones de desempeño .....	24
Tabla 11 Competencias relevantes para evaluar el puesto de trabajo .....	25
Tabla 12 Obstáculos en la efectividad de la evaluación de desempeño por competencias...26	
Tabla 13 Reconocimiento de acuerdo a los resultados obtenidos de su evaluación de desempeño .....	27
Tabla 14 Preguntas entrevista gerencias empresa .....	29
Tabla 15 Pasos evaluación de desempeño Google .....	36
Tabla 16 Criterio de evaluación .....	43
Tabla 17 Ejemplo competencia .....	44
Tabla 18 Ejemplo sumatoria valores Likert.....	44
Tabla 19 Ejemplo puntaje y porcentaje de competencia .....	45
Tabla 20 Ejemplo rango de competencia .....	45
Tabla 21 Ejemplo de cálculo de quintil .....	45
Tabla 22 Ejemplo cálculo quintiles .....	46
Tabla 23 Ejemplo unificación resultados .....	46
Tabla 24 Ejemplo formato evaluación por competencia - datos informativos .....	47
Tabla 25 Ejemplo contenido cuadro de evaluación.....	48
Tabla 26 Ejemplo resumen .....	49
Tabla 27 Cronograma de evaluación .....	50
Tabla 28 Perfil de los especialistas .....	60
Tabla 29 Resumen validación de expertos .....	60

Tabla 30 Matriz de articulación .....	61
Tabla 31 ¿Es usted colaborador en Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.? .....	67
Tabla 32 ¿En qué departamento trabaja? .....	67
Tabla 33 ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa? .....	67
Tabla 34 ¿Conoce las competencias y destrezas que su puesto de trabajo requiere? .....	68
Tabla 35 ¿Conoce usted el objetivo general de su cargo, principales funciones y alcance de sus responsabilidades?.....	68
Tabla 36 ¿Sabe usted que es una evaluación de desempeño por competencias?.....	68
Tabla 37 ¿Cree que la empresa realiza en la actualidad evaluaciones de desempeño de sus colaboradores de manera sistemática, con criterios de evaluación claros y frecuencias definidas? .....	69
Tabla 38 ¿La empresa ha socializado o retroalimentado la evaluación de desempeño realizada al colaborador? .....	69
Tabla 39 ¿Qué tan importante es para usted conocer su nivel de desarrollo de competencias y el nivel de desarrollo de competencias que requiere la compañía de acuerdo al cargo que ocupa? .....	69
Tabla 40 ¿Cree que su rendimiento laboral mejoraría con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias? .....	70
Tabla 41 Comparado con métodos tradicionales de evaluación, en una escala del 1 al 10 dónde 1 es nada importante y 10 es significativamente importante ¿Qué tan importante considera se realice una evaluación de desempeño por competencias? .....	70
Tabla 42 ¿Qué nivel de apoyo cree que recibiría el desarrollo de este proyecto por parte de la alta gerencia de la empresa? .....	71
Tabla 43 ¿Le gustaría participar en el proceso de diseño e implementación de evaluación por competencias?.....	71
Tabla 44 ¿Cuál considera sea la frecuencia óptima para realizar las evaluaciones de desempeño? .....	71
Tabla 45 ¿Qué competencias cree que son relevantes para evaluar su puesto de trabajo? .....	72
Tabla 46 ¿Cree que el contar con una evaluación de desempeño por competencias, puede contribuir en el desarrollo profesional dentro de la empresa? .....	72
Tabla 47 ¿Considera usted que alguno de estos factores puede obstaculizar la efectividad de la evaluación de desempeño por competencias?.....	72
Tabla 48 ¿Qué tipo de reconocimiento valoraría más recibir de acuerdo a los resultados obtenidos de su evaluación de desempeño por competencias? .....	73

Tabla 49 ¿Quisiera entregar su retroalimentación al proyecto después de la aplicación del diseño de evaluación de desempeño? .....	73
Tabla 50 Seleccione el nivel de confianza que tiene respecto al éxito que podría tener la implementación de un diseño de evaluación de desempeño .....	73
Tabla 51 De acuerdo a su criterio señale 5 competencias que según el cargo que ocupa debieran ser incluidas en su evaluación de desempeño .....	74
Tabla 52 Señale 3 aspectos (herramientas, recursos, sistemas, capacitación sobre un tema específico) que considera podrían influir positivamente en el desarrollo de sus competencias y desempeño .....	74
Tabla 53 ¿Puede compartir algún comentario o sugerencia para el desarrollo del proyecto de Diseño de Evaluación de Desempeño por Competencias? .....	75

## Índice de figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa.....	3
Figura 2 Métodos de evaluación .....	9
Figura 3 Empresas constructoras en Ecuador.....	11
Figura 4 Empleo 2022.....	12
Figura 5 Evaluación de desempeño .....	13
Figura 6 Pregunta 2 de la encuesta .....	17
Figura 7 Pregunta 5 de la encuesta .....	18
Figura 8 Pregunta 7 de la encuesta .....	19
Figura 9 Pregunta 8 de la encuesta .....	19
Figura 10 Pregunta 9 de la encuesta .....	20
Figura 11 Pregunta 10 de la encuesta .....	21
Figura 12 De la pregunta 11 de la encuesta .....	22
Figura 13 De la pregunta 12 de la encuesta .....	23
Figura 14 De la pregunta 14 de la encuesta .....	24
Figura 15 De la pregunta 15 de la encuesta .....	25
Figura 16 De la pregunta 17 de la encuesta .....	26
Figura 17 De la pregunta 18 de la encuesta .....	27
Figura 18 Flujograma evaluación de desempeño por competencias.....	39
Figura 19 Organigrama Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.....	40
Figura 20 Estructura organizacional – Grupo Piloto .....	53

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A. es una empresa de origen ecuatoriano con experiencia en Diseño, Construcción y Gerencia de Proyectos. Establecida en 2004 en la ciudad de Quito y con relacionadas en British Virgin Islands y Perú.

Serrano Proaño ha evolucionado rápidamente como una compañía especializada en la planificación y ejecución de proyectos logísticamente complejos dentro de las ramas industriales, militar y de asistencia humanitaria. La adaptabilidad y el detallado proceso de preparación de cada emprendimiento, ha permitido a la empresa operar exitosamente en sus 17 años en Ecuador, Panamá, Perú, Nicaragua, Belice, Honduras y Guatemala en proyectos específicos y cumpliendo los requisitos legales, técnicos y sociales de cada región.

Los proyectos para terceros han beneficiado distintos clientes como US Consulate General, US Army Corps of Engineers, General Motors, Schlumberger, Consorcio Shushufindi, Petroecuador, Sedemi (Petroamazonas), Provefrut, Alimec, entre otros. En los últimos 17 años la empresa ha desarrollado proyectos de calidad que superan los cincuenta millones de dólares de construcción. Cuenta con un equipo capacitado de profesionales en las ramas de diseño, planificación y construcción.

La empresa inicia como compañía limitada, debido al incremento en sus proyectos decide realizar un cambio a sociedad anónima en el año 2009 e implementar procesos en los diferentes departamentos con el soporte de una firma externa. En cuanto a cambios recientes, en el año 2021 la empresa aumenta sus operaciones con más proyectos en Centro y Sudamérica, requiriendo una mayor cantidad de personal para atender los diferentes proyectos.

La compañía cuenta con personal altamente calificado, el desarrollo de las actividades generalmente lo realizan en locaciones remotas a excepción del personal administrativo que realiza teletrabajo (Quito); cada departamento tiene establecido un organigrama claramente

identificado y se cuenta con un manual de funciones por cargo. Considerando el incremento de operaciones, la empresa requiere determinar el desempeño de sus colaboradores a nivel personal y organizacional. No obstante, al no tener procesos y herramientas para realizar evaluación de desempeño, no se puede identificar su rendimiento, necesidades y, por ende, realizar los correctivos necesarios para mejorar el desempeño de sus colaboradores y potenciar sus habilidades.

Según (Rivero, 2019), la evaluación de desempeño se enfoca en el grado de conocimiento requerido para un puesto particular, también abarca la calidad y el alcance del trabajo de un colaborador, así como las expectativas y motivaciones para su desenvolvimiento. Al identificar sus méritos y oportunidades de mejora tanto a nivel comportamental como de resultados, el colaborador puede ver su trayectoria laboral con proyección futura y así reconocer sus fortalezas y debilidades. La empresa, por su parte, podrá ubicar al colaborador de manera eficaz en su puesto de trabajo, conociendo las carencias y necesidades de formación que se están viendo reflejadas en el desenvolvimiento de su trabajo, lo que también permitiría mejorar las relaciones interpersonales entre los directivos y el personal a su cargo para ser un referente dentro de la organización.

Al tener un sistema de evaluación de desempeño se puede detectar cuáles son las necesidades de un programa de capacitación, descubrir las personas clave dentro de la empresa y sus competencias, ubicar de una manera adecuada al personal en su puesto de trabajo, entregar una retroalimentación de rendimiento y toma de decisiones sobre los salarios. (Solis & Abad, 2022)

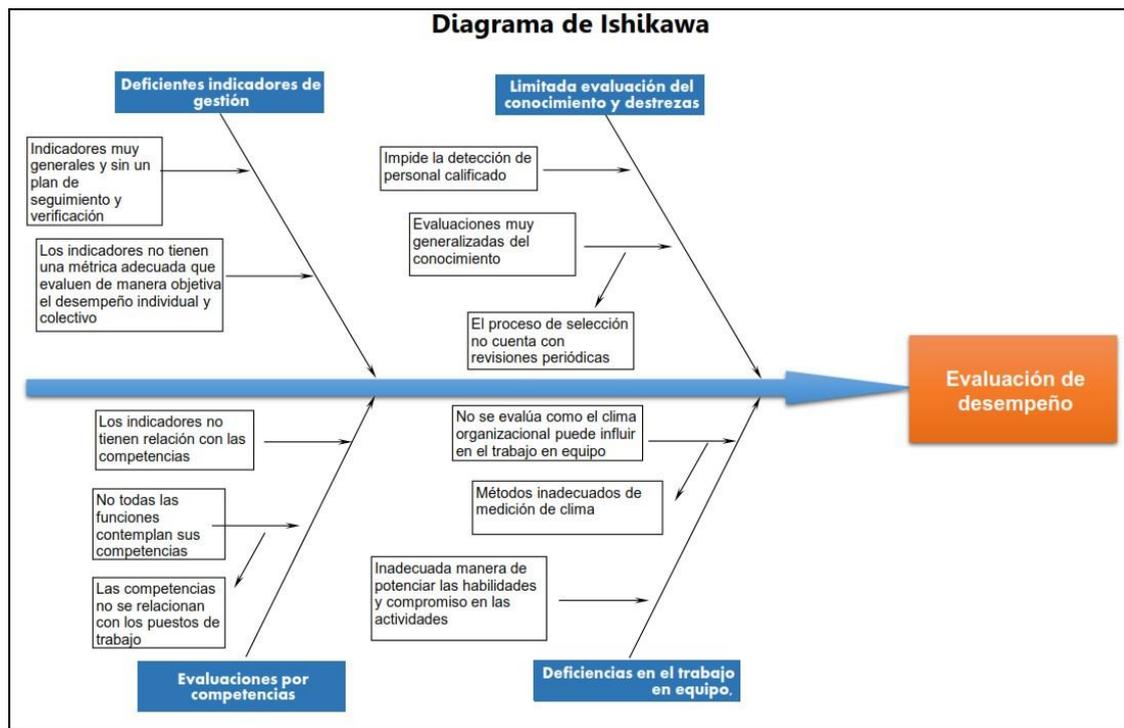
En Serrano Proaño se ha evidenciado la disminución en el desempeño de los colaboradores, lo cual puede deberse a la falta de un programa de capacitación, poco conocimiento sobre sus funciones, así como de las políticas y procedimientos; por tal razón, para garantizar la calidad en los proyectos y que los colaboradores puedan trabajar de una manera adecuada, sin realizar retrabajos y cumpliendo con los estándares que la compañía requiere, es necesario

que la empresa realice un estudio sobre el desempeño, que impacte positivamente las competencias del personal.

### Problema de investigación

¿Por qué es necesario realizar el diseño de un sistema de evaluación por desempeño en la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.?

Figura 1 Diagrama de Ishikawa



**Nota:** Elaboración propia

El tener una evaluación de desempeño permite al colaborador fortalecer sus conocimientos (sean estos formales o informales) su experiencia práctica y competencias; la organización tiene deficientes indicadores de gestión, pues no se tiene una métrica adecuada que evalúe de manera objetiva el desempeño individual y colectivo. Esto ocasiona que los indicadores no tengan una relación directa con las competencias, a su vez, no todas las posiciones de cargo cuentan con las competencias claramente definidas. Por otro lado, el no tener una evaluación de conocimientos y destrezas conlleva que el proceso de selección se dificulte y las evaluaciones realizadas sean de manera generalizada y subjetiva. Sin un sistema de evaluación

de desempeño, no se puede establecer la satisfacción del empleado para con la empresa y esto puede influir tanto en su rendimiento como en el trabajo en equipo; también se corre el riesgo de potenciar de manera inadecuada sus habilidades y el compromiso con las actividades a desarrollar.

### **Objetivo general**

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño por competencias para el personal de la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar los fundamentos teóricos sobre la evaluación de desempeño por competencias.
2. Diagnosticar la necesidad de la evaluación de desempeño por competencia mediante una investigación cualitativa y cuantitativa aplicando encuestas y entrevistas, valorando el estado actual de la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción.
3. Diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias aplicado en la organización a nivel nacional e internacional.
4. Valorar a través del criterio de especialistas el sistema de evaluación de desempeño por competencias diseñado.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

El sector de la construcción en general es diverso y tiene variables importantes, dentro del Ecuador esta compañía es la única que trabaja en contratos marco para el gobierno americano en proyectos que son desarrollados generalmente en locaciones remotas, por lo que, tanto la organización como el capital humano debe adaptarse a cambios constantes.

Dentro de la búsqueda de oportunidades de mejora en la empresa, desarrollar un sistema de evaluación de desempeño por competencias, permitirá asegurar capital humano altamente

calificado, pudiendo desarrollar sus habilidades dentro de un entorno laboral agradable y de crecimiento constante.

La presente investigación busca establecer, a través de fundamentos teóricos, la importancia de contar con personal que cumpla con las tareas encomendadas y para esto, el área de Talento Humano debe contar con herramientas de calidad en el proceso de selección y durante el desarrollo laboral de sus colaboradores.

Es importante diagnosticar la necesidad de evaluar el desempeño por competencias mediante métodos cuantitativos y cualitativos para valorar el estado actual en el que se encuentra la compañía, utilizando a su vez métodos de investigación de carácter deductivo-inductivo, basándose en fundamentación teórica y metodológica, así como herramientas especializadas para poder realizar el diseño planteado.

El contar con un diseño del sistema de evaluación mencionado, será de gran impacto dentro de la empresa, pues será un soporte para el desarrollo organizacional que además brindará relevancia a su manual descriptivo de cargos y desarrollo de clima organizacional, permitiendo a la alta dirección desarrollar estrategias no solo a nivel organizacional, sino empresarial de manera más asertiva.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

Para llevar a cabo el presente proyecto, es necesario tomar en cuenta fundamentos teóricos a través de conceptos, enfoques, metodologías, criterios y normativas basadas en las evaluaciones de desempeño por competencias.

#### **1.1.1 Recursos humanos**

De acuerdo a (Pacheco & Quezada Escamilla, 2016) “Es el conjunto de personas que laboran y forman parte de una organización pública o privada, en donde llevan a cabo diversas tareas que les son asignadas de acuerdo a sus capacidades, sus talentos y conforme las necesidades que se presenten a diario” (p.25).

Son la parte medular en cualquier organización, puesto que, a través del desarrollo eficaz y eficiente de sus actividades, permite a esta alcanzar sus objetivos estratégicos.

#### **1.1.2 Selección por competencias**

De acuerdo a lo que señala (Alles, 2016) se debe considerar que la selección de personal se mantiene vigente y lo hará en el futuro, pero con diferentes formas de trabajo; muchas veces se confunde rotación de personal con retención de personal, cuando se hace referencia a rotación es la salida de colaboradores de la empresa, en tanto que, retención son las acciones que realiza la organización de una manera estructurada y sistemática para que los colaboradores no estén en búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Si una persona deja su plaza laboral dentro de los tres meses o período de prueba, esta relacionado a la rotación, en cuyo caso el problema estaría relacionado al proceso de selección, sin embargo, si el personal deja la organización luego de los seis meses, existe un problema de retención, para que el proceso de selección tenga una buena práctica es necesario contar con procedimientos, herramientas y programas. Con el fin de que el proceso de selección se lo haga de manera

eficiente, este debe ser sencillo y corto, contemplando pasos adecuados para la búsqueda deseada.

### **1.1.3 Gestión por competencias**

En la gestión por competencias se debe contener un enfoque sistémico, abarcando la selección, evaluación y desarrollo de personas con relación a sus capacidades que ayudarán a alcanzar las estrategias de la organización (Alles, 2016).

### **1.1.4 Competencias**

De acuerdo con (Alles, 2016), la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Muchas veces las personas de Recursos Humanos confunden competencia con conocimiento cuando este último es un conjunto de saberes de manera ordenada. Existen varios tipos de competencias:

- Competencia cardinal, que involucra a todos los miembros de la organización
- Competencias específicas gerenciales, enfocada a niveles gerenciales y/o supervisión.
- Competencias específicas por áreas, que abarca a diferentes áreas dentro de la organización.

Dentro de las empresas, las competencias son asociadas al desempeño de las personas de una manera exitosa y estas a su vez están relacionadas con el rendimiento laboral.

### **1.1.5 Tipología de competencias profesionales:**

De acuerdo con (Gómez-Rojas, 2015) las competencias profesionales son atribuciones ligadas a las tareas y funciones encomendadas al colaborador, mismas que deben ser desarrolladas a través de la formación, es decir, permite ser capaz de estar “cualificado para”.

Esto no solo tiene relación con la especialización técnica del colaborador, sino que depende de la tipología detallada a continuación:

- **Competencia técnica:** Es quien domina con experticia los contenidos y tareas en su área de trabajo, así como las destrezas y conocimientos requeridos para el desarrollo de las mismas.
- **Competencia metodológica:** Es quien sabe utilizar de manera adecuada los procedimientos y las irregularidades presentadas, muestra soluciones y comparte conocimientos por las experiencias vividas.
- **Competencia social:** Es quien no solo tiene un entendimiento interpersonal, sino que colabora con las personas de la organización de manera constructiva y comunicativa.
- **Competencia participativa:** Es quien participa en su entorno laboral y puesto de trabajo, puede organizar y tomar decisiones, a su vez está dispuesto a aceptar otras responsabilidades.

#### 1.1.6 Enfoques de competencias:

En los años 60 – 70 se utilizaba el *enfoque conductista*, aquel que no se interesaba por las conexiones entre tareas y si existía posibilidad de una transformación, además, este enfoque no ofrecía la conceptualización del trabajo profesional.

Después se realizó el *enfoque genérico* en donde la prioridad son los procesos que abarcan el pensamiento crítico, conocimiento, entre otros. Las competencias se conceptualizan de manera general y no toma en cuenta evidencias que corroboren la existencia de las competencias genéricas, duda sobre su transferibilidad y la descontextualización de la competencia.

Por otro lado, el *enfoque integral* considera las destrezas, valores, actitudes, conocimientos. La competencia se considera de manera relacional, en donde dependerá de la situación

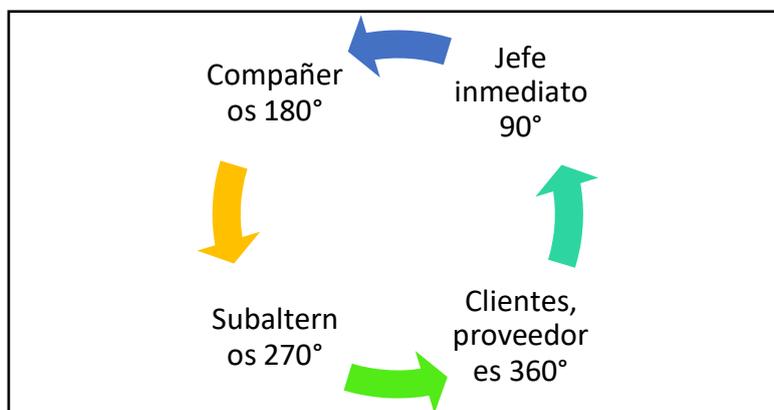
encontrada para plantear soluciones idóneas. Dado esto, el enfoque integral es el utilizado actualmente, pues toma en cuenta ampliamente los factores requeridos en el ámbito profesional.

### 1.1.7 Métodos de evaluación:

Existen varios métodos de evaluación de desempeño por competencias, que permiten a la alta dirección realizar tomas de decisiones:

- Evaluación 90°: El colaborador es evaluado por el jefe inmediato
- Evaluación 180°: El colaborador es evaluado por su jefe inmediato y compañeros de área
- Evaluación 270°: El colaborador es evaluado por su jefe inmediato, compañeros y subalternos
- Evaluación 360°: El colaborador es evaluado por su jefe inmediato, compañeros, subalternos, clientes y proveedores.

**Figura 2** *Métodos de evaluación*



**Nota:** El gráfico representa los métodos de evaluación. Tomado de (Gómez-Rojas, 2015)

### 1.1.8 Evaluación de desempeño laboral

De acuerdo con (Guartán Salinas et al., 2019), la evaluación de desempeño laboral debe realizarse a través de un proceso en el que se consideren las características de la empresa como parte de la estrategia, considerando la eficacia, eficiencia y calidad de los objetivos

planteados junto con la capacidad y competitividad. De esta manera se realiza una evaluación integral, donde se toma en cuenta los resultados obtenidos y las aptitudes de los colaboradores, para de esta manera entender la afectación en los objetivos y estrategias planteadas.

#### **1.1.9 Satisfacción laboral**

Sin duda alguna el desempeño laboral está directamente relacionado con la satisfacción laboral, y por ende, con el actuar laboral. Los colaboradores tienen diferentes percepciones de su ambiente de trabajo y las acciones que toma la empresa en favor de su bienestar, haciendo que esto influya en terceras personas dentro o fuera de la organización. Según (Mora & Mariscal, 2019)

La satisfacción laboral forma parte ineludible de la gestión de los recursos humanos pues ambos tienen un factor en común “el factor humano”, razón de ser de cualquier sistema de gestión de los recursos humanos y aún más en la actualidad se conceptualiza al hombre como escalón base para el progreso, por lo que el logro de su satisfacción se vincula directamente con el logro de los objetivos organizacionales. (p. 4)

Dentro del desarrollo del proyecto se debe considerar aspectos relacionados al sector de estudio, en este caso la construcción, por lo que es importante estimar conceptos que han sido abordados en esta área.

En el año 2021 existían 849,831 empresas a nivel nacional de las cuales 26,691, pertenecen al sector de la construcción y el 24.56% se encuentra en la ciudad de Quito, generando 89,127 plazas de empleo por lo que le convierte en uno de los sectores productivos más importantes del país.

**Figura 3** Empresas constructoras en Ecuador

Cantón	Nro. empresas
Distrito Metropolitano De Quito	6.554
Guayaquil	5.294
Cuenca	1.082
Portoviejo	666
Santo Domingo	654
Ambato	649
Manta	641
Ibarra	637
Machala	637
Loja	577
Riobamba	549
Durán	355
Latacunga	303
Rumiñahui	283
Esmeraldas	257
Lago Agrio	244
Daule	236
Samborondón	227
Pastaza	195
Babahoyo	183
Quevedo	172
Santa Elena	168
Montecristi	155
Milagro	151
Tena	151
Cayambe	134
Antonio Ante	129
Francisco De Orellana	128
Guaranda	124
<b>Total</b>	<b>26.691</b>

**Nota:** Número de empresas constructoras en Ecuador, año 2021. Tomado de *INEC*

De acuerdo a la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, el sector de la construcción ocupa el 6.1% del total de los empleos para el año 2022, conforme con las estadísticas publicadas por el INEC.

**Figura 4 Empleo 2022**



**Nota:** Tomado de INEC

Los sectores de servicios, agricultura y minas son las que se posicionan en el mercado nacional, en tanto que, el sector de la construcción ocupa el 6.1% dentro de las actividades económicas de Ecuador y representa el 7.3% del PIB.

(Panchi, D 2017). *Diseño del sistema de gestión del Talento Humano por competencias, de la constructora Leonardo Hernández s.a., de Esmeraldas, período 2017-2018*. Presentada ante la [Tesis de Ingeniería, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo], menciona:

Para llevar a cabo el desarrollo del diseño se tomó en cuenta la metodología, FODA, DACUM, AMOD, SCID, que fomentan la competitividad y permiten evaluar la situación actual de la empresa. Se pudieron establecer las limitaciones y se evidenció que el personal no tiene conocimiento de las obligaciones de los puestos de trabajo; debiendo aplicar perfiles por competencias y control minucioso en toda la organización.

La falta de un plan de trabajo y la aplicación de un manual de funciones en donde se especifiquen los deberes y obligaciones de cada área departamental era la causa raíz de los inconvenientes para el desarrollo adecuado del trabajo de los colaboradores. Se planteó un sistema de gestión del Talento Humano y la empresa debe comprometer al personal para que no exista resistencia al cambio, a su vez, el departamento de Talento Humano debe contar con

los recursos necesarios y realizar evaluaciones periódicas para cerciorarse que el sistema se adapta a los cambios de la organización.

(Barreiro et al., 2013). *Proponer una guía de evaluación que logre medir el desempeño por competencia de trabajadores de la constructora vial Equitesa en la ciudad de Guayaquil.*

Presentada ante la [Tesis de Ingeniería, Universidad de Guayaquil], menciona:

La empresa EQUITESA diagnosticó a través de un análisis situacional, las funciones de cada uno de los colaboradores; el objetivo principal fue entregar una guía para que puedan mejorar las actividades diarias en cada puesto de trabajo y sean remuneradas según sus capacidades. La propuesta consta de un formulario de evaluación que contiene las actividades que realiza el evaluado y cuenta con grados de calificación del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto. Para llevar a cabo la evaluación del desempeño se consideran los pasos indicados por Martha Alles: definición de puestos de trabajo, evaluación del desempeño según los puestos y retroalimentación.

**Figura 5** Evaluación de desempeño



**Nota:** Tomado de Martha Alles, Diccionarios de Competencias

En la reunión de retroalimentación se deben presentar estrategias para mejora de rendimiento y capacitar en las áreas necesarias.

(Espinosa, 2021). *Diseño de una evaluación del desempeño laboral en una empresa constructora de Pastaza, 2020.* Presentada ante la [Maestría en Administración de Negocios, Universidad César Vallejo], menciona:

La investigación realizada tomó en cuenta conocimientos y habilidades de los evaluados, determinó el desempeño laboral de los colaboradores; utilizando una metodología

experimental descriptivo con una población finita que permitió obtener datos confiables y encontrar las debilidades para realizar mejoras en cada área. La investigación se englobó en cinco dimensiones: gestión del puesto, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo y capacidades personales. El diseño planteado debe ser utilizado por la empresa de manera semestral o anual para evidenciar el desarrollo de competencias del personal y debe establecer revisiones periódicas de los parámetros a evaluar.

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

En el marco metodológico se hablará del enfoque de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos, que se utilizarán para el desarrollo correcto del presente proyecto.

### **1.2.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de presente investigación será de carácter cuantitativo y cualitativo.

#### **1.2.1.1 Enfoque cuantitativo**

Este enfoque utiliza análisis estadísticos y se basa en mediciones numéricas, se parte de la recolección de datos, medición de parámetros y se obtiene información de la población y muestra a trabajar. Las preguntas a utilizar son de carácter cerrado, por lo tanto, son delimitadas y concretas.(Ortega, 2018)

#### **1.2.1.2 Enfoque cualitativo**

Este enfoque utiliza información de acuerdo al contexto natural y se interpreta la información de acuerdo a los objetos implicados. Se utilizan cinco dimensiones: objeto a estudiar, enfoques vistos desde el tipo de investigación a realizar, recopilación de datos, análisis de datos y narración de los hechos hallados.(Ortega, 2018)

### **1.2.2 Tipo de investigación**

Existen varios tipos de investigación, los cuales pueden ser definidos en función de su propósito, por su nivel de profundidad, por la naturaleza de la información, medios para

obtener los datos, mayor o menor manipulación de variables, según la inferencia, período temporal, entre otros. Sin embargo, para este estudio se trabajará con el tipo de investigación por el nivel de profundidad descriptivo y exploratoria.

La **investigación descriptiva** según (Nieto, n.d.) se deben recolectar datos para poder probar las hipótesis planteadas y las preguntas planteadas del objeto de estudio, se utiliza en investigaciones de levantamiento de datos o diagnóstica y sirve para tomar acciones correctivas.

La **investigación exploratoria** de acuerdo a lo que señala (Nieto, n.d.) formulan un problema y es más profunda que la investigación explicativa, revisa información bibliográfica, documental o hemerográfica.

**Tabla 1 Marco Metodológico**

Etapa	Métodos		Técnicas	Resultados
	T	M		
<b>F. Teórica</b>	Inductivo – deductivo histórico		Se recopilará información mediante fuentes bibliográficas	Con la información obtenida se podrá plantear la propuesta, conclusiones y recomendaciones del proyecto.
<b>Diagnóstico</b>		Estadística	Encuestas, entrevistas	Se podrá realizar el diagnóstico y responder a la pregunta problema
<b>Propuesta</b>	Analítico-sintético, inductivo-deductivo		Análisis de datos	Se podrá evidenciar la necesidad de diseñar una evaluación de desempeño por competencias para la empresa.
<b>Validación</b>	Inductivo-deductivo		Presentación propuesta	Validación con expertos de la propuesta presentada

**Nota:** Elaboración propia

### 1.2.2 Población y censo

La investigación se llevará a cabo dentro de la organización por lo que no se considerará población, en su defecto, se lo realizará a través de un censo poblacional, es decir, contará con la participación de cuarenta y cuatro colaboradores de la empresa con un error de muestreo del 10%, para de esta manera garantizar un desarrollo adecuado del proyecto.

Inclusión: Se considerará al personal administrativo y técnico de campo de la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción.

Exclusión: No se considerará al personal que tiene relación laboral inferior a 6 meses.

### **1.2.3 Métodos, técnicas e instrumentos**

El método a utilizar será de carácter deductivo, después de realizar la investigación se podrán plantear conclusiones en relación a los objetivos planteados. Se utilizará información documental y también de campo. Los instrumentos a utilizar serán la encuesta, formada por un cuestionario, con un total de 23 preguntas cerradas y abiertas acerca del objeto de estudio y el análisis se lo hará utilizando la herramienta Excel. Por otro lado, se utilizará la entrevista a profesionales de diferentes áreas con preguntas semiestructuradas, pudiendo guiar la entrevista de acuerdo a las directrices deseadas.

Con la información recopilada se podrá presentar a la empresa el diseño de evaluación de desempeño por competencias.

### **1.3. Análisis de resultados**

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista que responden a la problemática de realizar una evaluación de desempeño en la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.

#### **1.3.1 Encuesta**

La recolección de datos se hizo mediante un análisis estadístico a través de la aplicación de un cuestionario anónimo de 23 preguntas, a través de un censo a cuarenta y cuatro personas, de diferente edad, género, cargo, condición socioeconómica y nivel académico, con un error del 10%. Se describe la información de las preguntas más relevantes dentro de la encuesta.

**Ver anexo 1.**

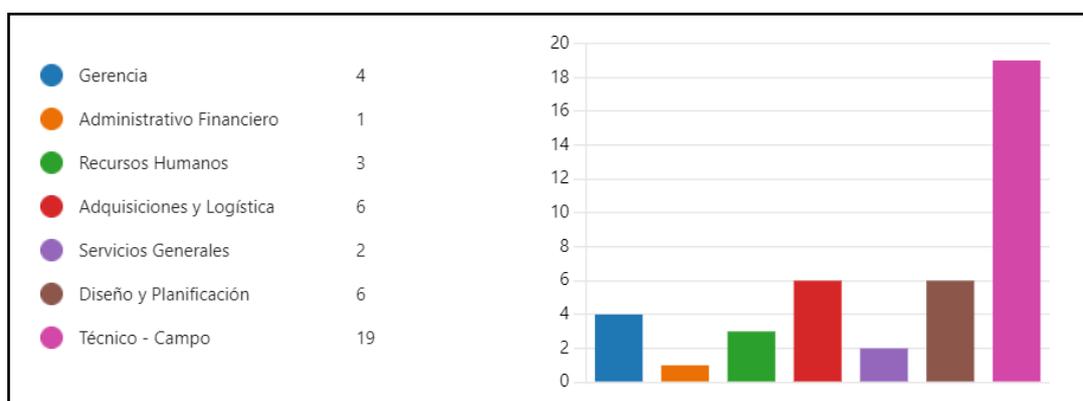
#### **1. ¿En qué departamento trabaja?**

**Tabla 2** Departamento en el que trabaja

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Gerencia	4	9.76%
Administrativo Financiero	1	2.44%
Recursos Humanos	3	7.32%
Adquisiciones y Logística	6	14.63%
Servicios Generales	2	4.88%
Diseño y Planificación	6	14.63%
Técnico-Campo	19	46.34%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 6** Pregunta 2 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 2. Elaboración propia

**Análisis:**

El 46.34% de los encuestados forman parte del área técnica, seguido por un 14.63% del área de diseño y planificación y del área de adquisiciones y logística.

**2. ¿Conoce usted el objetivo general de su cargo, principales funciones y alcance de sus responsabilidades?**

**Tabla 3** *Objetivo general de su cargo*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	32	78.05%
Sí, en parte	9	21.95%
No, no estoy familiarizado	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 7** *Pregunta 5 de la encuesta*



**Nota:** De la tabla 3. Elaboración propia

#### **Análisis:**

La gran mayoría de los encuestados conoce cuál es el objetivo de su cargo, principales funciones y alcance de sus responsabilidades, sin embargo, existe personal que no está en completo conocimiento del objetivo de su cargo, por lo que es importante reforzar la descripción del cargo de los colaboradores.

- 3. ¿Cree que la empresa realiza en la actualidad evaluaciones de desempeño de sus colaboradores de manera sistemática, con criterios de evaluación claros y frecuencias definidas?**

**Tabla 4** *Se realiza evaluaciones de desempeño en la actualidad*

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	3	7.32%
Sí, en cierta medida	5	12.20%
No estoy seguro/a	18	43.90%
No	15	36.59%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 8** Pregunta 7 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 4. Elaboración propia

**Análisis:**

El 43.90% de los encuestados indicó no estar seguros que se lleven a cabo evaluaciones de desempeño, mientras que el 36.59% están seguras que no se llevan a cabo evaluaciones.

Según los datos obtenidos el no contar con una evaluación de desempeño, puede ser una oportunidad para diseñar una evaluación de desempeño por competencias para la empresa.

**4. ¿La empresa ha socializado o retroalimentado la evaluación de desempeño realizada al colaborador?**

**Tabla 5** Retroalimentación de evaluación de desempeño

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí, definitivamente	2	4.88%
Sí, en cierta medida	4	9.76%
No estoy seguro/a	12	29.27%
No creo que haya socializado	23	56.10%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 9** Pregunta 8 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 5. Elaboración propia

**Análisis:**

La gran mayoría de los encuestados mencionó que la empresa no ha socializado evaluaciones realizadas a los colaboradores, un porcentaje menor no está seguro y únicamente el 4.88% menciona que si ha recibido retroalimentación.

Es importante en una evaluación de desempeño entregar una retroalimentación de los resultados al colaborador para que puedan crearse planes de capacitación, reconocimiento y aporte de mejora continua dentro de la empresa.

**5. ¿Qué tan importante es para usted conocer su nivel de desarrollo de competencias y el nivel de desarrollo de competencias que requiere la compañía de acuerdo al cargo que ocupa?**

**Tabla 6** Conocimiento de nivel de desarrollo de competencias de acuerdo al cargo que ocupa.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Muy importante	39	95.12%
Poco importante	2	4.88%
Nada importante	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 10** Pregunta 9 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 6. Elaboración propia

**Análisis:**

La gran mayoría de los encuestados indica que es importante conocer su nivel de desarrollo de competencias y el nivel de desarrollo de competencias que requiere la compañía de acuerdo al cargo.

Según los datos obtenidos los colaboradores están muy interesados en conocer su nivel de desarrollo y saber las competencias que requiere su cargo. Por lo que la descripción del cargo y evaluación deben estar alineadas para llevar a cabo una evaluación de desempeño.

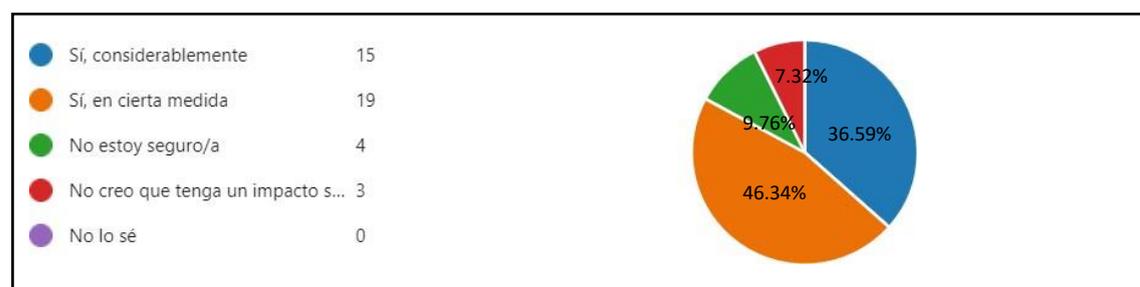
## 6. ¿Cree que su rendimiento laboral mejoraría con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias?

**Tabla 7** Mejoraría su rendimiento con un sistema de evaluación de desempeño por competencias

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí, considerablemente	15	36.59%
Sí, en cierta medida	19	46.34%
No estoy seguro/a	4	9.76%
No creo que tenga un impacto significativo	3	7.32%
No lo sé	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 11** Pregunta 10 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 7. Elaboración propia

### Análisis:

La gran mayoría de los encuestados cree que su rendimiento laboral mejoraría con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, por otro lado, un mínimo porcentaje no cree que tenga un impacto significativo.

El contar con un adecuado rendimiento laboral permitiría a los colaboradores establecer objetivos, entregar planes de formación y desarrollo, reconocimientos entre otros.

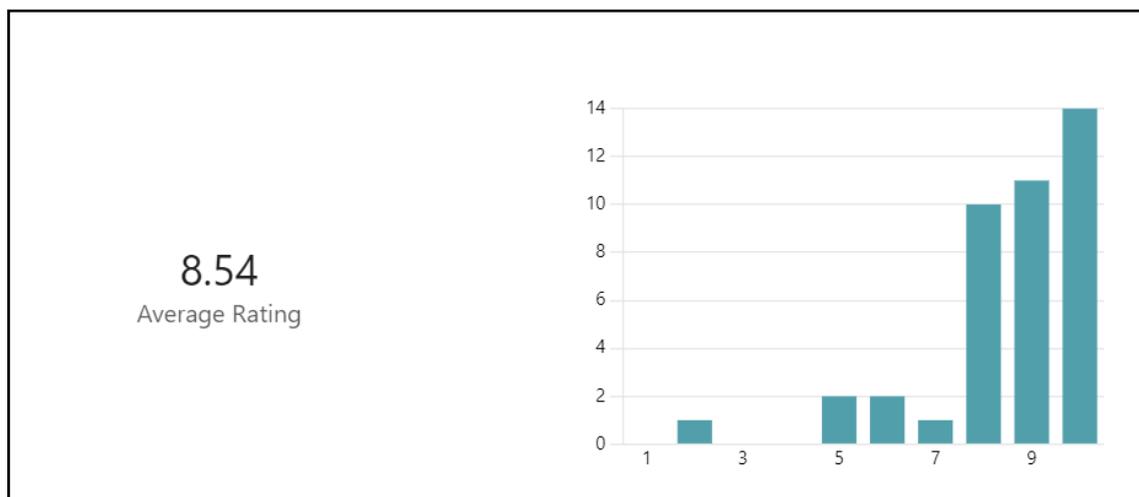
7. Comparado con métodos tradicionales de evaluación, en una escala del 1 al 10, dónde 1 es nada importante y 10 es significativamente importante ¿Qué tan importante considera se realice una evaluación de desempeño por competencias?

Tabla 8 Es importante realizar una evaluación de desempeño por competencias

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
1	0	0.00%
2	1	2.44%
3	0	0.00%
4	0	0.00%
5	2	4.88%
6	2	4.88%
7	1	2.44%
8	10	24.39%
9	11	26.83%
10	14	34.15%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

**Nota:** De la encuesta

Figura 12 De la pregunta 11 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 8. Elaboración propia

**Análisis:**

Con un promedio de 8.54 sobre 10, los encuestados consideran que realizar una evaluación de desempeño es importante.

Se puede evidenciar que la gran mayoría de los colaboradores está de acuerdo en que hacer una evaluación de desempeño por competencias es importante para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

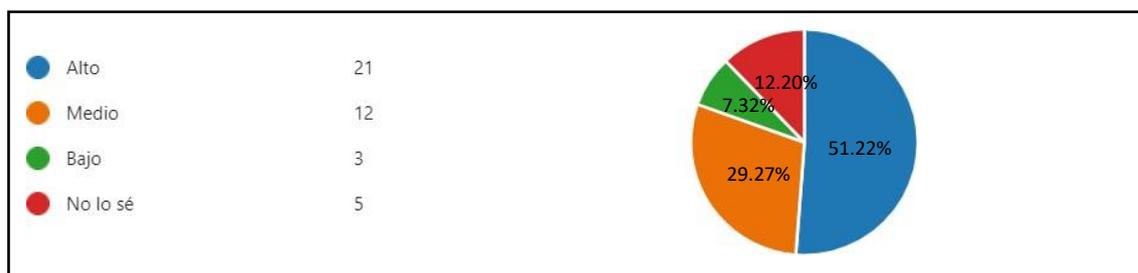
**8. ¿Qué nivel de apoyo cree que recibiría el desarrollo de este proyecto por parte de la alta gerencia de la empresa?**

**Tabla 9** Nivel d apoyo por parte de la alta gerencia.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Alto	21	51.22%
Medio	12	29.27%
Bajo	3	7.32%
No lo sé	5	12.20%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 13** De la pregunta 12 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 9. Elaboración propia

**Análisis:**

La gran mayoría de los encuestados cree que recibiría apoyo del desarrollo del proyecto para diseñar un sistema de evaluación de desempeño por competencias. Por otro lado, un porcentaje importante cree que se tendrá una mediana participación y un mínimo porcentaje desconoce.

La alta dirección podría brindar la apertura para que se desarrolle e implemente el diseño presentado, de acuerdo con la percepción de los colaboradores.

**9. ¿Cuál considera sea la frecuencia óptima para realizar las evaluaciones de desempeño?**

**Tabla 10** Frecuencia óptima para realizar las evaluaciones de desempeño

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Trimestralmente	10	24.39%
Semestralmente	13	31.71%
Anualmente	18	43.90%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 14** De la pregunta 14 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 10. Elaboración propia.

#### **Análisis:**

De la encuesta realizada gran parte mencionó que la evaluación se debería realizar anualmente, sin embargo, porcentajes importantes mencionan que se debe hacer semestralmente o trimestralmente.

La empresa deberá decidir el período para realizar la evaluación de desempeño, pero para obtener resultados sobre los que se pueda generar planes de acción se recomienda sea semestralmente o anualmente.

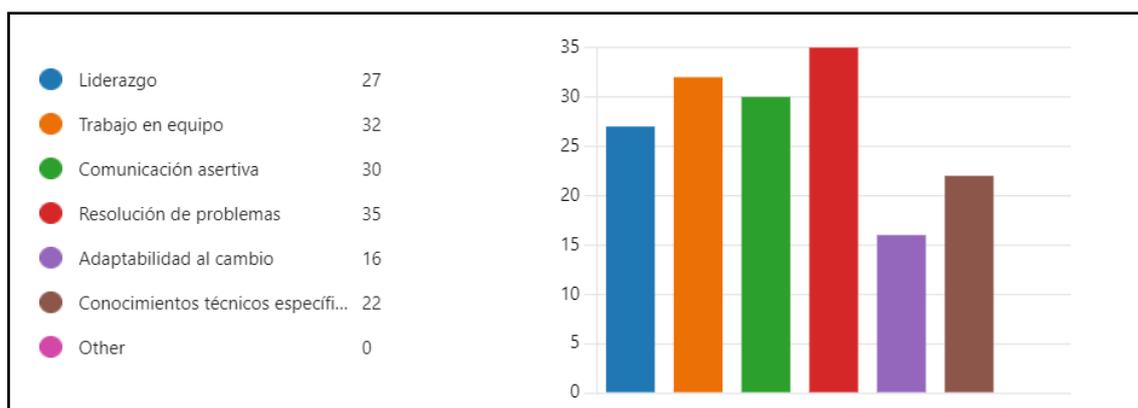
#### **10. ¿Qué competencias cree son relevantes para evaluar su puesto de trabajo?**

**Tabla 11** Competencias relevantes para evaluar el puesto de trabajo

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Liderazgo	27	16.67%
Trabajo en equipo	32	19.75%
Comunicación asertiva	30	18.52%
Resolución de problemas	35	21.60%
Adaptabilidad al cambio	16	9.88%
Conocimientos técnicos específicos	22	13.58%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 15** De la pregunta 15 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 11. Elaboración propia.

#### **Análisis:**

Las competencias más relevantes a ser tomadas en cuenta en una evaluación de desempeño por los encuestados son: resolución de problemas, comunicación asertiva, trabajo en equipo y liderazgo.

El diseño propuesto debería considerar las competencias que los colaboradores plantean, para que las personas puedan desarrollar y medir los aportes desde su sitio de trabajo y realizar sus funciones de una manera adecuada.

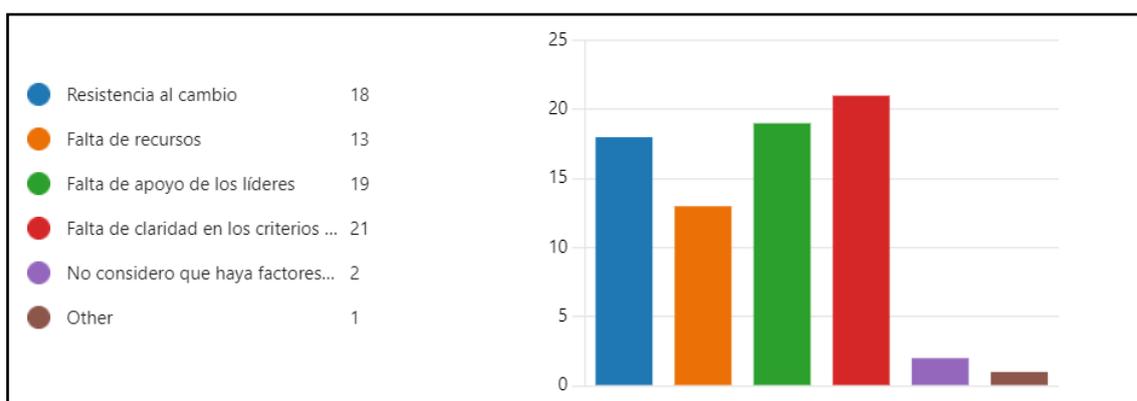
#### **11. ¿Considera usted que alguno de estos factores puede obstaculizar la efectividad de la evaluación de desempeño por competencias?**

**Tabla 12** Obstáculos en la efectividad de la evaluación de desempeño por competencias

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Resistencia al cambio	18	24.32%
Falta de recursos	13	17.57%
Falta de apoyo de los líderes	19	25.68%
Falta de claridad en los criterios de evaluación	21	28.38%
No creo que haya factores que obstaculicen la efectividad de la evaluación	2	2.70%
Otros	1	1.35%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 16** De la pregunta 17 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 12. Elaboración propia.

**Análisis:**

Gran parte de los encuestados señala que la falta de criterios de evaluación, apoyo de los líderes y la resistencia al cambio, serían los factores que obstaculicen la efectividad de la evaluación de desempeño. Por tal razón, es importante dentro del proceso a presentar considerar los aspectos indicados con los colaboradores y abordar como prioridad estos criterios para que la evaluación de desempeño sea un éxito, trabajando en conjunto con recursos humanos para romper barreras respecto al cambio.

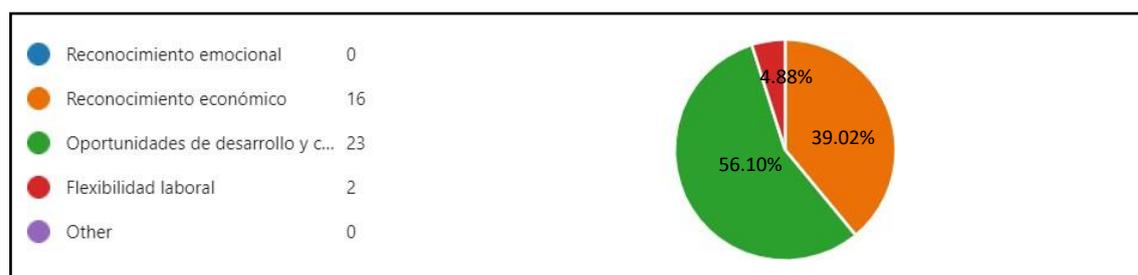
**12. ¿Qué tipo de reconocimiento valoraría más recibir de acuerdo a los resultados obtenidos de su evaluación de desempeño por competencias?**

**Tabla 13** Reconocimiento de acuerdo a los resultados obtenidos de su evaluación de desempeño

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Reconocimiento emocional	0	0.00%
Reconocimiento económico	16	39.02%
Oportunidades de desarrollo y carrera	23	56.10%
Flexibilidad laboral	2	4.88%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Nota:** De la encuesta

**Figura 17** De la pregunta 18 de la encuesta



**Nota:** De la tabla 13. Elaboración propia

**Análisis:**

La gran mayoría de los encuestados manifestó que luego de los resultados quisiera obtener como recompensa oportunidades de desarrollo y carrera, seguido de un reconocimiento económico.

Después de obtener los resultados de la evaluación de desempeño, la empresa debería generar planes de desarrollo y carrera, así como de reconocimiento económico para motivar al personal y cumplir con sus expectativas.

**Conclusión de la encuesta**

Los colaboradores estuvieron prestos a realizar la encuesta y supieron manifestar que la empresa no realiza evaluaciones de desempeño por competencias, tampoco conocen si los han evaluado o a brindado retroalimentación sobre su cargo y actividades realizadas.

Para los empleados es muy importante conocer las competencias que requiere su cargo y están de acuerdo en que estas permitirán mejorar su rendimiento laboral, considerando que para que esto se pueda realizar es importante profundizar en cómo resolver problemas, trabajar en equipo, tener una comunicación asertiva, liderazgo y conocimientos específicos del área en el que se desempeñan.

A su vez, el no contar con criterios de evaluación adecuados, la falta de apoyo de los líderes y la resistencia al cambio podrían obstaculizar la efectividad de la evaluación de desempeño.

Se debe tomar en cuenta que una persona podría realizar cambios si se brinda una retroalimentación adecuada e integral, donde se destaquen las fortalezas y oportunidades de mejora.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que los colaboradores consideran que cada cargo debe tener competencias particulares tales como: habilidad de negociación, trabajo bajo presión, iniciativa, inteligencia emocional, comunicación con clientes, análisis/interpretación técnica.

También el contar con herramientas, recursos y sistemas permitirá influir de manera positiva en el desarrollo de las actividades.

Demostrando a través de la encuesta que, si bien la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño y por ende es necesario realizarlo, los colaboradores están prestos a que esto se realice en la organización y lo toman como un aporte para su crecimiento personal y laboral.

### **1.3.2 Entrevista**

(Nieto, n.d.) Señala que una entrevista es un estudio cualitativo que permite a un investigador realizar una serie de preguntas abiertas mediante un conversatorio.

Para el desarrollo del proyecto se realizó un cuestionario en formato entrevista, compuesto por cinco preguntas relacionadas al problema de investigación, en donde se busca recabar información acerca del problema de investigación.

**Tabla 14** Preguntas entrevista gerencias empresa

<b>Entrevista realizada a las gerencias de la compañía:</b>
1. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño forma parte del plan estratégico de la compañía?
2. De acuerdo al rol que realiza usted en la compañía califique el nivel de injerencia que tiene usted respecto a la implementación de la evaluación de desempeño: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa</li> <li>• No depende de ti</li> <li>• Podría influir</li> </ul>
3. ¿Considera usted que realizar una evaluación de desempeño aporta en el crecimiento de sus colaboradores y por qué?
4. ¿Considera usted que a través de la evaluación de desempeño la gestión de los colaboradores podría aportar al resultado del negocio?
5. Al momento de evaluar el desempeño de un colaborador, ¿cuál considera que debería ser el peso que se da a la evaluación de cumplimiento de objetivos e indicadores y a la evaluación de desempeño por competencias?
6. ¿Estaría de acuerdo en aplicar y promover la evaluación 360° y qué se incluya como parte de las políticas de la organización?
7. ¿Permitiría que el colaborador además de realizar la evaluación sobre sí mismo (autoevaluación), sean evaluados por otros colaboradores con los que interactúan directamente?

**Nota:** Elaboración Propia

#### **Entrevista No. 1 – Gerente General**

1. Si considero que forma parte del plan estratégico, una parte importante.
2. Injerencia directa, porque típicamente voy a aprobar los modelos en los que la evaluación se conduce, aun cuando no conduzca yo la evaluación per se.

3. Si aporta definitivamente, porque ellos tienen la oportunidad de conocer aquellas cosas que están haciendo bien, aquellas cosas que necesitan mejorar, las fortalezas que sus jefes ven en ellos y las debilidades que sus jefes pueden ver en ellos. Entonces, ayuda a apuntar a la persona a fortalecer aquello que hace bien, potenciando a través de retos, proyectos y también dando orientación o guía sobre las cosas que no se hacen correctamente y se deberían hacer correctamente; o en algún momento determinar que la persona no tiene la capacidad para resolver uno u otro tema y se le capacita para el efecto o se le remueve de esa posición.
4. Definitivamente, la sumatoria de los quehaceres de las personas en las diferentes áreas son el resultado del negocio, de la ejecución apropiada y por lo tanto influye directamente.
5. Si debe haber objetivos e indicadores, son necesarios para mapear la compañía, pero no siempre tienen relación directa con lo que la persona puede hacer o está encargada de hacer, sino a veces es una relación indirecta, por lo tanto que un objetivo suba no quiere decir que una persona esté haciendo bien las cosas y el hecho que un indicador baje no significa que la persona esté necesariamente mal las cosas, hay que mirar los objetivos, hay que mirar los indicadores en la suma de la actitud que tiene la persona, de las competencias a las que esa persona tiene capacidad. La evaluación siempre al final del día será subjetiva, pero eso no significa que una evaluación no pueda soportarse o tenga criterios objetivos que le ayuden a dar una retroalimentación más precisa, por lo tanto, considero que no se puede asignar a una persona un número en función de lo que hace, pero si los números revelan si es que está participando correctamente en el trabajo o está influyendo en él. Los objetivos tienen que ser bien planteados y los indicadores deben ser reales y de fácil determinación, numéricos evidentemente, y que puedan ser monitoreables en el tiempo, el proceso de una evaluación no funciona solamente sobre los objetivos e indicadores sino sobre la percepción que un jefe o un superior pueda tener del

- desempeño de esa persona y también la apertura que esa persona tenga para acceder a ese nivel de jefatura para llevar sus preocupaciones retos, relacionada al trabajo.
6. Más o menos, la evaluación par a par funciona bien en un entorno donde no hay excesiva competencia, sino se vuelve una evaluación subjetiva; las evaluaciones hacia arriba y hacia abajo si son evaluaciones más ricas por así decir, porque no hay una directa competencia con los pares; sino la evaluación de la jefatura hacia la persona y de las personas que reciben una supervisión hacia su jefe si pueden aportar de manera importante. En todo caso, todas esas evaluaciones tienen que ser revisadas por la jefatura para que tenga claridad de cómo evalúa la organización a esa persona.
  7. Igual que en la anterior respuesta, evaluaciones de arriba hacia abajo son normalmente las más objetivas, las evaluaciones laterales dependen mucho del entorno del trabajo en el que se manejen; las autoevaluaciones siempre son buenas porque también le da a la organización la percepción de cómo cree la persona que está haciendo su trabajo porque puede haber distorsiones y significativas donde una persona se siente por ejemplo insatisfecha pero realmente está aportando a la organización o por el contrario la persona se siente satisfecha con su trabajo pero la organización no percibe que está haciendo una gran contribución.

#### **Entrevista No. 2 – Gerente de Diseño y Planificación**

1. Si considero que el programa de evaluación de desempeño es parte del plan estratégico de la compañía, así ya lo hemos acordado.
2. Al estar en el equipo de gerencia y siendo socio de la compañía definitivamente la implementación de este plan va a pasar por mis manos en algún punto, no seré el único que opine, pero así será.
3. En forma general si aporta porque le ayuda al colaborador a verse a sí mismo sus puntos ciegos, pero digo hasta cierto punto porque a partir de ahí puede verse la susceptibilidad y una negación de la realidad y de pronto a través de eso una oposición al cambio y de su

propio crecimiento de manera que, si bien es importante la evaluación de desempeño y va a aportar al crecimiento, tiene que ir acompañada también de recursos motivacionales y serie de cosas que hagan que amen su trabajo, ese es el propósito.

4. Va a aportar al resultado del negocio, en suma, son muchas cosas que van a ir aportando. Es el propósito de hacer esto, principalmente hay que ver en cuanto aporta dado la estructura de la organización, como aporta en el cliente interno.
5. Siempre la evaluación de objetivos puede ser algo muy drástico sí o no y los indicadores también y con eso un empleado puede tender a sentirse un número dentro de la organización y yo considero que eso no es suficiente. La evaluación de desempeño por competencias hasta donde yo entiendo es un poco más trascendente a lo anterior, no sabría decir cuánto porcentaje se da a lo uno o a lo otro, eso sería una prueba y error, pero estaría inclinado a decir que la evaluación de desempeño por competencias tiene un poquito más de peso que lo otro.
6. Si definitivamente mientras más se pueda ir evaluando, los resultados van a ser un poco más consistentes, porque la autoevaluación siempre deja un poco de puntos ciegos, el que otras personas evalúen está bien, pero se debe tener criterio y más que eso tino para poder hacerlo adecuadamente.
7. Tiene que ver con lo anterior, si se pueden evaluar unos a otros preferiblemente en lo que se refiere a ser clientes internos, pero no dos personas que cumplan la misma función creo que eso podría ser contraproducente, pero esos detalles los dejaríamos a los expertos en el tema.

### **Entrevista No. 3 – Gerente de Adquisiciones y Logística**

1. Si considero que la evaluación de desempeño forma parte del plan estratégico de la compañía
2. Injerencia directa al ser gerente y accionista de la empresa.
3. Si porque les ayuda a ver sus aciertos y deficiencias para mejorar o fortalecer su gestión.

4. Si podrían aportar al resultado del negocio.
5. El escalafón debe direccionarse respecto de todos los departamentos ya que adquisiciones está muy interrelacionado con otros departamentos.
6. Podría ser una herramienta útil dentro de la organización, sin embargo, considero primero que debe haber una guía de conciencia personal y humildad para evitar prejuicios.
7. La misma respuesta de la pregunta anterior.

#### **1.3.2.1 Análisis de la entrevista**

La entrevista se llevó a cabo con los principales gerentes y también accionistas de la organización Ing. Diego Proaño – Gerente General, Ec. María de la Paz Proaño – Gerente de Adquisiciones y Logística, Ing. Javier Proaño – Gerente de Diseño y Planificación, con el objetivo de profundizar en el tema propuesto para diseñar una evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.

Respecto a las preguntas realizadas, los tres gerentes señalaron que la evaluación de desempeño forma parte del plan estratégico de la compañía. Al ser los tres gerentes y a su vez accionistas tendrán injerencia directa respecto a la implementación de la evaluación de desempeño, con un mayor grado de aportación por parte del gerente general quien será el aprobador del proceso de evaluación.

La evaluación de desempeño aportará a los colaboradores para que puedan identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, de esta manera se puede capacitar a la persona o remover de la posición, para que puedan tener un crecimiento se requerirá entregar recursos motivacionales, el fin es que el colaborador ame su trabajo y lo haga de manera eficiente; la sumatoria del trabajo de todas las áreas conllevarán directamente al éxito de la organización.

Los indicadores y objetivos son importantes porque de esta manera se hace un mapeo de la organización, pero no se puede asignar un número a una persona para evaluar, son la sumatoria de varios factores, tanto los indicadores como objetivos deben estar correctamente

planteados. Se debe considerar que una evaluación es subjetiva, pero el tener esta retroalimentación va a permitir a las jefaturas poder tomar decisiones.

Respecto a la evaluación 360 ° los gerentes comparten que el hacerlo con los pares puede ser subjetiva cuando existe un entorno competitivo y podría ser contraproducente, para esto es importante una guía. Por otro lado, realizar evaluaciones de arriba hacia abajo o abajo hacia arriba y autoevaluaciones si son importantes para poder saber el desempeño del colaborador y poder detectar los puntos ciegos que un colaborador pueda tener.

Las entrevistas realizadas a cada una de las gerencias demuestran la importancia de contar con un diseño de evaluación de desempeño dentro de la organización, estas no solo ayudarán a que los colaboradores crezcan de manera profesional y personal, sino que contribuirán al crecimiento sostenido del negocio.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1 Fundamentos teóricos aplicados

#### 2.1.1 Evaluación de desempeño Google

(Bock, 2015) directivo de Google menciona que “las evaluaciones son herramientas, dispositivos simplificadores que ayudan a los directivos a tomar decisiones sobre retribuciones y ascensos”.

Google trabaja constantemente en la satisfacción de su personal, para esto cuenta con un equipo de calibración en donde realizan reuniones para poder generar evaluaciones de desempeño que vayan enfocadas en el crecimiento profesional y personal, centran su atención en las personas con más alto y más bajo desempeño, utilizando herramientas con algoritmos; el desempeño es medido como alto, medio, bajo; considerando que todas las personas quieren que su trabajo importe dentro de la empresa y tenga un cambio en el mundo.

Da a la gente algo más de confianza, libertad y autoridad de la que te sientas cómodo dándoles. Si no estás nervioso, no les has dado suficiente. Si crees que las personas son fundamentalmente buenas y dignas de confianza, debes ser honesto y transparente con ellas. Eso incluye decirles cuándo se están quedando atrás en su rendimiento.

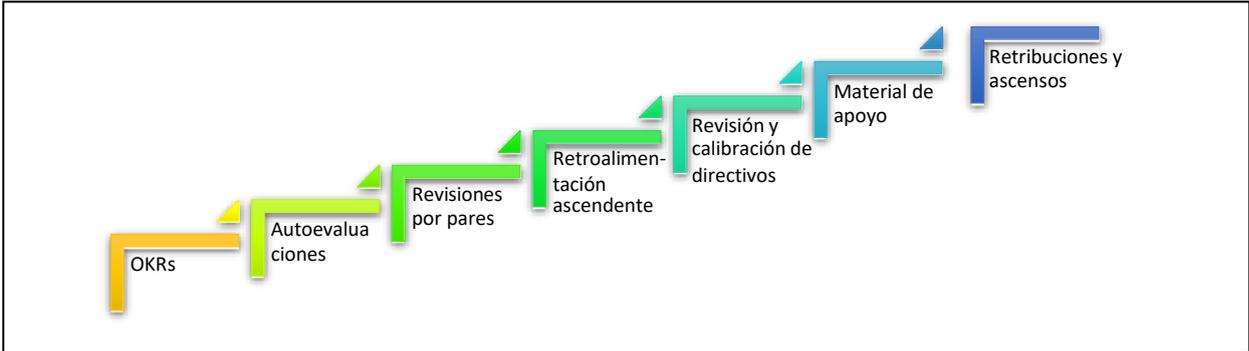
(Bock, 2015)

En Google consideran que una evaluación de desempeño se debe realizar en reuniones separadas a las de desarrollo de carrera, las cuales son de igual importancia, pero no ayuda al aprendizaje, esto se aplica para una empresa de cualquier tamaño.

Su método de evaluación considera las siguientes etapas:

Inician con los OKRs, es una herramienta que permite saber que se va a medir la estrategia y el éxito, después se pasa por las evaluaciones 360°, para que la información de sea sesgada por sus jefes directos, se realizan reuniones de calibración, se cuenta con material de apoyo para el análisis y en la actualidad la empresa realiza hasta dos ascensos al año y también retribuciones, la evaluación de desempeño se realiza una vez al año.

**Tabla 15** Pasos evaluación de desempeño Google



**Nota:** Elaboración propia

Los Googlers en su evaluación consideran los siguientes aspectos:

1. **Googlyness:** empleado que comparte los valores de Google
2. **Resolución de problemas:** La capacidad para analizar y resolver los problemas.
3. **Autonomía:** Realizar sus actividades sin el constante acompañamiento de compañeros y jefaturas.
4. **Liderazgo intelectual:** conocimiento específico en algún campo intelectual.
5. **Liderazgo:** A pesar de su edad, realizar con éxito el desarrollo de un proyecto
6. **Presencia:** Interacción con la dirección que sepan que la persona existe dentro de la organización.

### 2.1.2 Estructura organizacional

Para que una evaluación de desempeño se lleve a cabo de manera adecuada es importante contar con una estructura organizacional dentro de la empresa. “La estructura es el conjunto de todas las formas, y la posterior coordinación de estas, por lo tanto, la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”. (Fernando et al., n.d.)

Dentro de la empresa existe una estructura organizacional que inicia con sus accionistas, gerencia general, principales gerencias y departamentos.

### **2.1.3 Evaluación de desempeño**

Para (Alles, 2010) el análisis del desempeño o de su gestión permite dirigir y supervisar al personal, aprovechando de una manera adecuada sus resultados y por ende la mejora continua de la organización. Cuando las empresas hablan de evaluación la percepción inicial es incremento de sueldo o despido, de cierta manera la evaluación de desempeño considera esta parte, pero va más allá y es que el jefe directo y sus colaboradores tengan una relación que perdure en la empresa y empleados.

La evaluación de desempeño va a traer un beneficio para con la empresa en los siguientes aspectos:

- Tomar decisiones con respecto a la remuneración y ascensos.
- Reunirse y revisar con los trabajadores para indicar las evaluaciones, un trabajador necesita saber cómo está haciendo su trabajo y de esta manera entender el grado de satisfacción.
- Las personas en la mayoría de ocasiones quieren saber los resultados de su evaluación, así como la retroalimentación, para de esta manera realizar cambios comportamentales.

### **2.1.4 Método de evaluación de desempeño 360°**

Para realizar una evaluación de desempeño se debe considerar aspectos como: comportamientos observados, descriptivo del puesto, realización de la evaluación de desempeño, reunión para retroalimentación y registro.

(Alles, 2010) señala que la evaluación de desempeño 360° “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes”.

La evaluación de desempeño 360° debe integrarse a la estrategia de Recursos Humanos y esta debe ir enfocada a: tener una cultura de cambio, liderazgo, entrenamiento y desarrollo,

selección de personal y planes de sucesión, performance gerencial y pago, calidad y servicio al cliente, trabajo en equipo y performance.

El método de evaluación de desempeño 360° tiene sus ventajas y desventajas:

***Ventajas:***

- Evita sesgos puesto que la evaluación viene de diferentes fuentes.
- Es objetivo puesto que evalúa diferentes competencias
- Fomenta la sinergia entre los equipos de trabajo
- Permite evaluar competencias y también las fortalezas y debilidades
- Los procesos de promoción son justos y equitativos

***Desventajas:***

- Se debe tener clara la estrategia o la información puede ser difícil de gestionar
- Los resultados son amplios y muy complicado de cotejar sin un sistema adecuado
- La planificación es extensa puesto que se debe realizar un cronograma de capacitación que incluya a los evaluadores.
- Crea tensión en el personal si no fue comunicado de manera adecuada

## **2.2 Descripción de la propuesta**

Realizar un diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A., ubicada en la ciudad de Quito y con subsidiarias en British Virgin Island y Perú, empresa dedicada a la dirección, diseño y construcción de proyectos en Centroamérica y Sudamérica para entidades gubernamentales del gobierno americano, cuyo propósito es transmitir a los colaboradores el nivel de desarrollo dentro de la organización y basados en los resultados dar un seguimiento en la mejora de su desempeño y crecimiento profesional.

## Objetivo General

Diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño

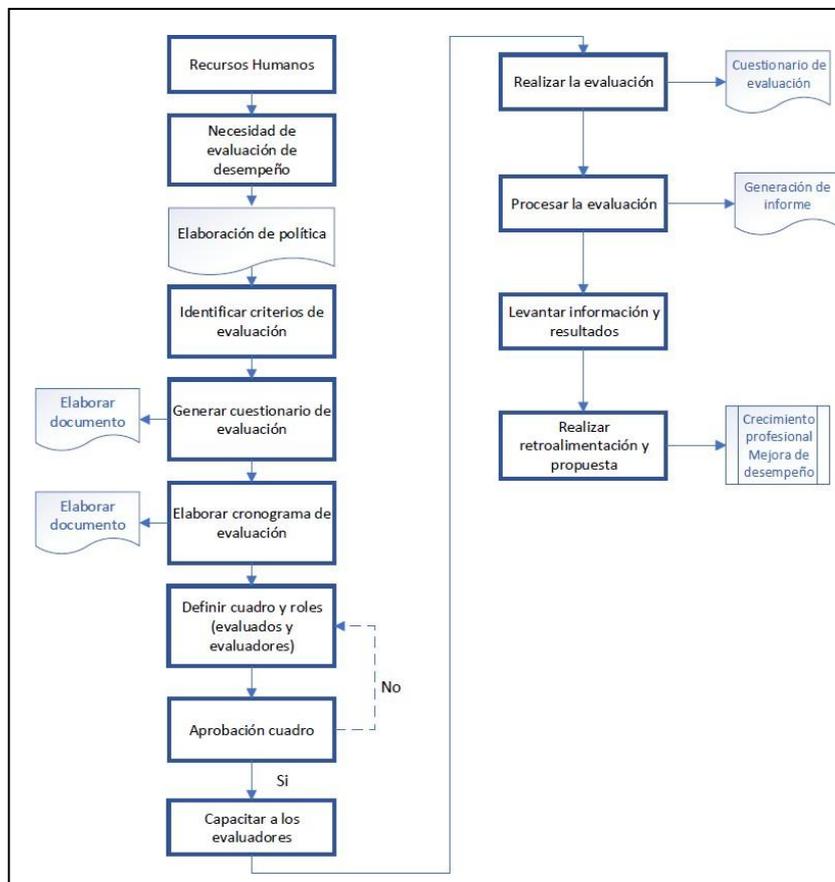
Diseño y Construcción S.A.

## Objetivos Específicos

- Identificar las competencias de acuerdo al perfil de cargo para evaluar a los colaboradores de la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.
- Generar un manual de lineamientos que permita realizar una adecuada evaluación de desempeño a los trabajadores.
- Capacitar al personal para que se realice una adecuada evaluación a los colaboradores de la empresa.

### 2.2.1 Estructura general

Figura 18 Flujograma evaluación de desempeño por competencias



**Nota:** Elaboración propia

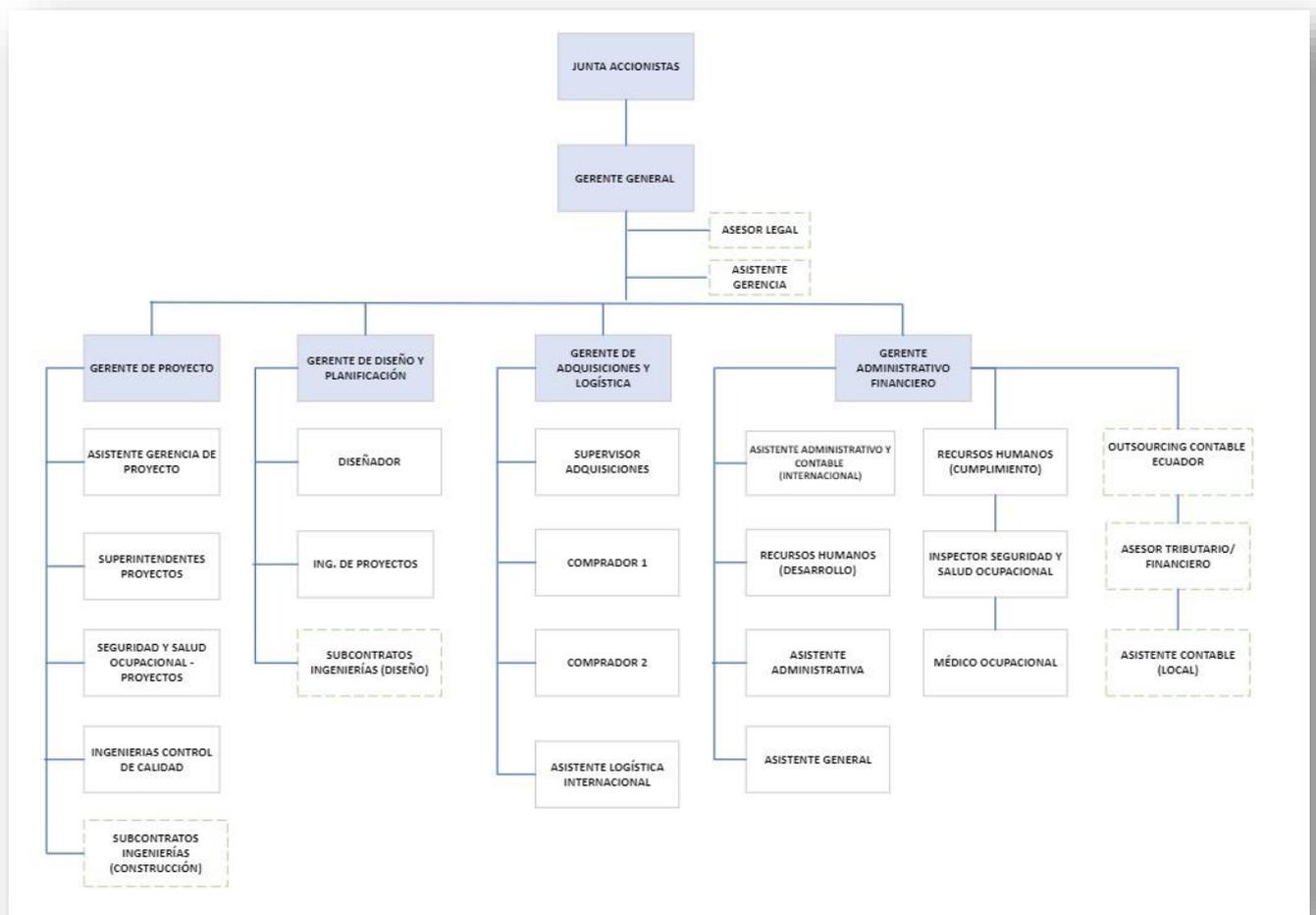
### 2.2.2 Explicación del aporte

Para el desarrollo de la evaluación de desempeño, se debe considerar aspectos como organigrama estructural, descriptivo de funciones y las competencias que se desean evaluar. Para implementar la evaluación de desempeño se lo hará a través de un plan piloto en el departamento técnico.

#### 2.2.2.1 Organigrama estructural

La empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A., tiene el siguiente organigrama estructural, el cual detalla claramente las líneas de mando, mostrando la estructura administrativa de la organización, demostrando el grado de responsabilidad y autoridad.

**Figura 19** Organigrama Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.



**Nota:** Elaboración propia. Fuente: Serrano Proaño S.A. (2023)

Cada cargo dentro de la empresa cuenta con las descripciones de cargo debidamente identificadas para que los colaboradores sepan sus actividades a realizar, así como el objetivo de su cargo. En el anexo 2 se podrá encontrar las descripciones de cargo de las personas que formarán parte del plan piloto en la evaluación de desempeño.

#### **2.2.2.2 Perfiles de competencias**

Es importante tomar en cuenta el perfil de competencias que los lineamientos considerarán durante la evaluación de desempeño.

- **Integridad:** La persona es honesta en cualquier situación que se presente, independientemente de si es observado por alguien.
- **Liderazgo:** Puede organizar y coordinar un trabajo o proyecto con un grupo de personas para alcanzar los objetivos y metas planteadas.
- **Empoderamiento:** Se lo suele conocer por su término en inglés “empowerment” a través de esta competencia el colaborador demuestra la capacidad de autogestionar sus actividades con los recursos entregados, sin la asistencia de más colaboradores o jefaturas.
- **Iniciativa:** Proyectarse a desarrollar actividades, posibles situaciones y soluciones para que los objetivos se alcancen o se superen.
- **Orientación a los resultados:** las acciones que se toman para alcanzar los resultados.
- **Orientación al cliente:** Satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Trabajo en equipo:** integración y colaboración de un grupo de trabajo para alcanzar los objetivos, se asumen responsabilidades y se enfoca en el desarrollo colectivo.
- **Adaptabilidad al cambio:** Asumir cambios que se presenten en el desarrollo de las actividades, sin que esto imposibilite alcanzar los objetivos.

- **Resolución de problemas:** Identificar un problema, proponer medidas hasta encontrar la solución adecuada, implementar y dar seguimiento hasta superar el conflicto.
- **Planificación:** Capacidad de crear metas, acciones, priorizar recursos para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Desarrollo de las personas:** Adquirir nuevos conocimientos que permitan el crecimiento dentro de la organización y personal
- **Comunicación asertiva:** Relacionado a la comunicación verbal y escrita dentro de la información que se desea compartir.
- **Pensamiento estratégico:** Generación de ideas, analizar los diferentes aspectos que se puedan llegar a presentar, priorizar las ideas y colocar en categorías de manera organizada.
- **Negociación:** Logro de compromisos que permitan un fortalecimiento en la relación laboral, teniendo habilidad para que se cree un ambiente adecuado y la colaboración de los participantes sea espontánea.
- **Actitud de mejora:** Lograr que los productos y servicios de la empresa se fortalezcan a través de propuestas e implementaciones en las formas en que se realiza el trabajo por parte de los colaboradores.

### 2.2.2.3 Lineamientos

1. Evaluar a los colaboradores con el sistema evaluación de desempeño por competencias.
2. La evaluación deberá ser realizada anualmente.
3. Revisar anualmente los criterios de evaluación por área.
4. Aprobar el cronograma de evaluación y sociabilizar con el personal con el debido tiempo.

5. Verificar que el proceso de evaluación sea realizado en todas sus etapas y tiempo indicado.
6. Entregar los resultados y retroalimentación a todos los colaboradores evaluados.
7. Generar propuesta para el mejoramiento o crecimiento profesional.
8. Revisar los resultados con el colaborador que no se encuentre conforme y recibir apelaciones en un tiempo máximo de tres días. Notificar la verificación de su evaluación en un tiempo máximo de cuatro días después de recibida la información.

En la implementación de su primer año se harán pruebas piloto con personal seleccionado por la Gerencia General. A partir del segundo año se incorporará a las demás personas de la organización.

#### 2.2.2.4 Criterio de evaluación

Para el instrumento se ha considerado elementos de competencia y el grado que el evaluado tiene de comportamiento, considerando la siguiente escala:

**Tabla 16** *Criterio de evaluación*

Escala Frecuencia - Likert		
Siglas	Denominación	Puntuación
<b>MA</b>	Muy de acuerdo	<b>5</b>
<b>DA</b>	Moderadamente de acuerdo	<b>4</b>
<b>NA</b>	Ni de acuerdo ni desacuerdo	<b>3</b>
<b>D</b>	Moderadamente en desacuerdo	<b>2</b>
<b>MD</b>	Muy en desacuerdo	<b>1</b>

**Nota:** Elaboración propia

Se considerará la siguiente fórmula de cálculo:

- Colocar las competencias a evaluar en el formulario.
- Por cada competencia se colocarán los reactivos que se consideren necesarios.

*Competencia: integridad, reactivos: 6, escala de Likert 5.*

Tabla 17 Ejemplo competencia

Competencia: Integridad		1	2	3	4	5
1	Sus valores forman parte prioritaria en su vida y trabajo					x
2	En los ambientes de trabajo priman los valores y principios					x
3	Es referente de integridad frente a sus compañeros, pares y clientes					x
4	Sus acciones van relacionadas con sus hechos	x				
5	Al tener alto volumen de trabajo priman sus valores por encima de la presión laboral					x
6	Realiza un uso adecuado de los recursos entregados					x

**Nota:** Elaboración propia

- Se deberán sacar los resultados por cada competencia en número y porcentaje

*Sumatoria de puntos: pregunta 1 (5), pregunta 2 (5), pregunta 3 (4), pregunta 4 (1), pregunta 5 (5), pregunta 6 (5), suma total 25*

*Porcentaje número total de reactivos 6 x número total escala Likert 5 total 30, 25*

*puntos para el total de puntaje 30 (25/30) = 0.83\*100 83%*

Tabla 18 Ejemplo sumatoria valores Likert

Competencia: Integridad		1	2	3	4	5	Puntaje obtenido
							<b>83%</b>
1	Sus valores forman parte prioritaria en su vida y trabajo					x	<b>25</b>
2	En los ambientes de trabajo priman los valores y principios					x	
3	Es referente de integridad frente a sus compañeros, pares y clientes				x		
4	Sus acciones van relacionadas con sus hechos	x					
5	Al tener alto volumen de trabajo priman sus valores por encima de la presión laboral					x	
6	Realiza un uso adecuado de los recursos entregados					X	

**Nota:** Elaboración propia

- Se colocarán las competencias y se verificará el mínimo y máximo puntaje por cada pregunta, para saber cuál es el valor se deberá calcular, por ejemplo:

Si la competencia tiene 6 reactivos el valor mínimo será (1 que es muy en desacuerdo x 6 preguntas de ese reactivo) igual a 6 y el máximo será (5 que es muy de acuerdo x 6 preguntas de ese reactivo) igual a 30

**Tabla 19** Ejemplo puntaje y porcentaje de competencia

Competencia	MIN	MAX	PT	%
Integridad	6	30	25	83

**Nota:** Elaboración propia

- Se calculará el ancho del rango por cada competencia, tomando como base el ejemplo anterior:

$$\text{Puntaje máximo } 30 - \text{puntaje mínimo } 6 = \text{ancho de rango } 24$$

**Tabla 20** Ejemplo rango de competencia

Competencia	MIN	MAX	Ancho de rango
Integridad	6	30	24

**Nota:** Elaboración propia

- El valor del rango deberá ser dividido entre 5 que es el puntaje máximo de la escala Likert para obtener la base del quintil

$$\text{Ancho de rango } 24 / 5 = 4.8$$

**Tabla 21** Ejemplo de cálculo de quintil

Competencia	MIN	MAX	Ancho de rango	Base Quintil
Integridad	6	30	24	4.8

**Nota:** Elaboración propia

- A partir de este resultado se obtendrán los quintiles, el quintil uno será la suma de la base del quintil más el valor mínimo.
  - Base de quintil 4.8 + valor mínimo 6 = quintil uno Q1 10.8
  - Base de quintil 4.8 + quintil uno 10.8 = quintil dos Q2 15.6

- Base de quintil 4.8 + quintil dos 15.6 = quintil tres Q3 20.4
- Base de quintil 4.8 + quintil tres 20.4 = quintil cuatro Q4 25.2
- Base de quintil 4.8 + quintil cuatro 25.20 = quintil cinco Q5 30

El último quintil deberá ser igual al puntaje máximo en el caso de ejemplo 30

**Tabla 22** Ejemplo cálculo quintiles

Competencia	Ancho de rango	Base Quintil	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Integridad	24	4.8	10.8	15.6	20.4	25.20	30

**Nota:** Elaboración propia

- Se realiza el mismo procedimiento para el total de la encuesta
- Se verificará el puntaje obtenido para saber el quintil que ocupa

En el caso del ejemplo el puntaje obtenido fue 25, se ubica entre el quintil tres y cuatro al ser mayor que el quintil tres y menor que el quintil cuatro, el resultado será quintil cuatro.

**Tabla 23** Ejemplo unificación resultados

Competencia	MIN	MAX	PT	%	Quintil
Integridad	6	30	25	83	Q4

**Nota:** Elaboración propia

Se dará el resultado de la competencia de acuerdo al siguiente detalle:

- **Quintil cinco:** Sobrepasa de manera evidente y consistente los resultados del puesto de trabajo
- **Quintil cuatro:** Excede de manera considerable, aunque temporalmente los resultados.
- **Quintil tres:** Cubre los resultados del puesto de manera consistente.
- **Quintil dos:** Cubre los resultados mínimos del puesto, pero no los deseados
- **Quintil uno:** No alcanza los resultados o es de recién ingreso.

La satisfacción del personal y el desarrollo de competencias es cada vez más importante para los colaboradores y por ende contribuye para que la empresa pueda alcanzar sus metas y objetivos o sus planes estratégicos a largo plazo.

### 2.2.2.5 Cuestionario de evaluación

El cuestionario propuesto para la evaluación de desempeño por competencias en Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A. está dividido en tres partes:

#### 1. Datos informativos:

**Tabla 24** Ejemplo formato evaluación por competencia - datos informativos

FORMATO EVALUACIÓN POR FACTOR COMPETENCIA			
Fecha de evaluación:		<b>Observaciones:</b>	
Cargo del evaluado:			
Nombre del evaluado:			
Cargo del evaluador:			
Nombre del evaluado:			
Período:			
<b>Objetivo:</b> Identificar fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador y medir su nivel de desarrollo para brindar retroalimentación.			
<b>Puntuación:</b>	<b>MA</b>	Muy de acuerdo	
	<b>DA</b>	Moderadamente de acuerdo	
	<b>NA</b>	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	<b>D</b>	Moderadamente en desacuerdo	
	<b>MD</b>	Muy en desacuerdo	

**Nota:** Elaboración propia

#### 2. Cuadro de evaluación

**Tabla 25** Ejemplo contenido cuadro de evaluación

Competencias a evaluar	Definición	Grado de desarrollo				
		MD	D	NA	DA	MA
Gestión del cargo	1. Las funciones son realizadas de manera adecuada					
	2. Los recursos asignados para el puesto de trabajo son los adecuados.					
	3. Es consciente del alcance de la toma de sus decisiones a corto y largo plazo.					
	4. Brinda valor agregados en las actividades encomendadas.					
	5. Conoce y valora la visión, misión, valores y principios de la empresa.					
Comunicación asertiva	6. Expone sus ideas con respeto hacia las demás personas.					
	7. Respeta y valora las ideas de otras personas.					
	8. Expone sus ideas de forma escrita de manera precisa y con claridad.					
	9. El dialogo es directo y de manera libre.					
	10. Escucha a los demás de manera activa.					
Conocimiento y capacidades personales	11. Constantemente busca mejorar en sus actividades					
	12. Frente a nuevos proyectos y tareas presta una actitud positiva.					
	13. Sabe cómo organizar las prioridades de sus tareas.					
	14. Cuando se presentan oportunidades las aprovecha al máximo.					
	15. Expone su interés por los logros alcanzamos de manera individual y personal.					
	16. Tiene experticia y basto conocimiento en su área laboral.					
Trabajo en equipo	17. Los conocimientos adquiridos son compartidos de forma abierta.					
	18. Dentro del equipo de trabajo es un colaborador activo.					
	19. Invita a los demás miembros del equipo para realizar trabajos en conjunto.					
	20. En todo momento su actitud es colaborativa.					
	21. Se adapta con facilidad a nuevos proyectos, procesos o tareas.					
Liderazgo	22. El equipo de trabajo es guiado para alcanzar las metas propuestas.					
	23. Analiza la información para presentar soluciones en caso de presentarse posibles problemas.					
	24. Cuando se presentan situaciones complejas sea a nivel de proceso o empresa mantiene la calma.					
	25. Su enfoque está direccionado para alcanzar las estrategias de la empresa.					
	26. Influye en el resto de los colaboradores para que mantengan una mejora continua dentro de la empresa.					

**Nota:** Elaboración propia

### 3. Resumen y aprobación:

#### Resumen (Uso exclusivo de Recursos Humanos)

Tabla 26 Ejemplo resumen

Competencias a evaluar	Puntaje obtenido	
	Valor en números	Valor en porcentaje
Gestión del cargo		
Comunicación		
Conocimiento y capacidades personales		
Trabajo en equipo		
Liderazgo		
<b>Totales</b>		

**Firma Evaluador**

\_\_\_\_\_

**Nota:** Elaboración propia

**Firma Evaluado**

\_\_\_\_\_

### 2.2.3 Estrategias y/o técnicas

#### 2.2.3.1 Cronograma de evaluación

El cronograma será presentado a través de un memorándum para el personal que será seleccionado en la evaluación.

#### Memorándum Informativo

**Para:** Personal Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.

**Asunto:** Evaluación de desempeño por competencias

**Fecha:** día, mes, año

Por medio de la presente se da a conocer el cronograma anual de evaluación de desempeño para los colaboradores de la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A. el cual está dirigido para personal administrativo, técnico y operativo.

Para llevar a cabo el cumplimiento del cronograma se realizará:

- Implementación del sistema de evaluación de desempeño (prueba piloto) al ser el primer año.
- Coordinación de la agenda con los evaluador y evaluadores.
- Suministrar los recursos necesarios para realizar con la evaluación de desempeño.
- Sociabilizar con el jefe de departamento el informe con los resultados de las evaluaciones y análisis caso por caso.

**Tabla 27** Cronograma de evaluación

FECHA	ACTIVIDAD
Septiembre 11, 2023	Presentación de la política de evaluación de desempeño.
Septiembre 12, 2023	Presentación y aprobación cuadro de evaluados y evaluadores
Septiembre 13, 2023	Capacitación a los evaluadores
Septiembre 14, 2023	Aprobación cronograma evaluación
Septiembre 18, 2023	Aplicación cuestionario de evaluación
Septiembre 25, 2023	Procesamiento de las evaluaciones
Octubre 02, 2023	Presentación informes con resultados entregar propuesta y retroalimentación.

**Nota:** Elaboración propia

### 2.2.3.2 Capacitación de los evaluadores

Una vez que se han aprobado a los evaluadores, se deberá realizar una capacitación en donde se considere:

- Objetivo de la evaluación de desempeño por competencias.
- Alcance de la evaluación.
- Criterios a considerar durante la evaluación.
- Manejo de los formatos
- Tiempo para el desarrollo de la evaluación
- Revisión de la información entregada previo a las firmas

### **2.2.3.3 Aplicación de la evaluación**

Cuando se inicie el proceso de evaluación de desempeño por competencias, es importante indicar al colaborador el objetivo principal:

- Los formularios están enfocados a verificar factores de desarrollo y exigencias del cargo, para brindar los aspectos en los que tiene oportunidades de mejora.
- Indicar los objetivos que tiene el área en los que se desenvuelve.
- A través de este medio (evaluación) se podrán encontrar los logros alcanzados.
- Mantener un diálogo simple y fluido entre el evaluado y evaluador.

### **2.2.3.4 Procesamiento de evaluación**

Las evaluaciones obtenidas de los colaboradores que han sido seleccionados, se deberán procesar en un tiempo máximo de una semana para que los resultados reflejen la realidad, considerando los aspectos de medición y calificaciones asignadas dependiendo de cada resultado y competencia.

### **2.2.3.5 Notificación de resultados**

Una vez concluida la evaluación, se deberán verificar los resultados y elaborar el informe individual en donde se destaquen los logros y mencionen las oportunidades de mejora, esta información estará bajo custodia de Recursos Humanos.

El evaluador será el responsable de brindar los resultados al evaluado indicando todo el proceso, el colaborador tendrá la oportunidad de aceptar o apelar los resultados. Por otro lado, si la empresa tiene planes de desarrollo de carrera, podrá presentar una propuesta o también una retroalimentación para la mejora de su desempeño.

### **2.2.3.6 Apelación de resultados**

El colaborador que no esté de acuerdo con los resultados presentados tendrá un plazo máximo de tres días para presentar evidencias, mismas que deberán estar adecuadamente documentadas en un plazo no mayor al mencionado, luego de recibir los resultados.

Por su lado, el evaluador revisará la información provista y dará una respuesta en un tiempo máximo de cuatro días después de presentada la información de la apelación.

### **2.2.3.7 Control y mantenimiento de la evaluación de desempeño por competencias**

Con el proceso de evaluación, la empresa podrá identificar el personal que cumple con un desempeño adecuado y, por otra parte, se podrá evidenciar cambios en el colaborador tanto comportamental como de rendimiento. Debe analizarse los siguientes aspectos que pueden llegar a presentarse posterior a la evaluación:

- Deficiente motivación
- Apoyo mínimo dentro de la empresa
- Objetivos confusos
- Falta de retroalimentación en relación con el desempeño
- Habilidades y conocimientos deficientes
- Recursos físicos inadecuados

Finalmente, con la información recopilada, la alta dirección de la empresa podrá tomar decisiones para que los colaboradores potencialicen sus conocimientos, al premiar los esfuerzos y generar planes de acción que incluyan capacitaciones, aumento salarial, reconocimientos, ascensos, entre otros.

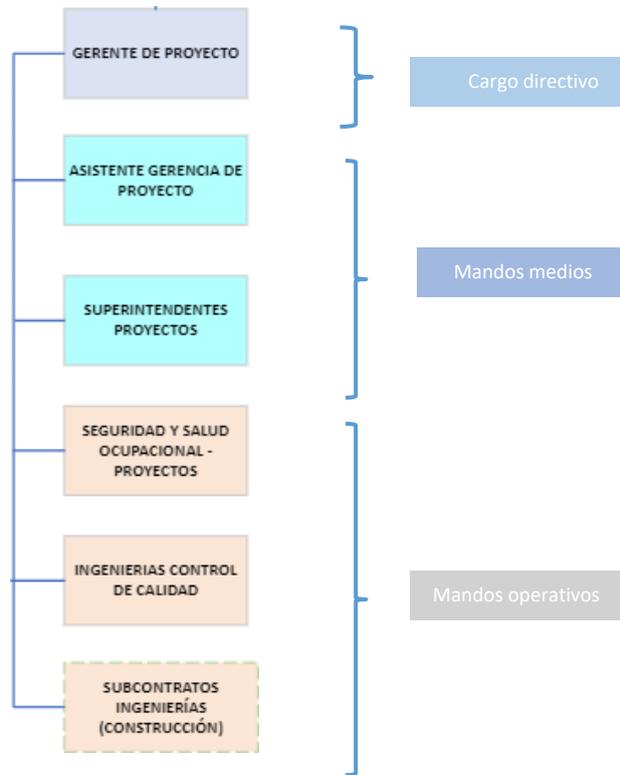
### **2.3.2.8 Plan piloto evaluación de desempeño**

Para la implementación del plan piloto, se había indicado que se lo hará dentro del departamento técnico, al ser el más crítico dentro de la organización y con el mayor volumen de personal. Dentro del departamento se ha identificado los diferentes mandos y por cada grupo ocupacional se realizó un formulario para poder llevar a cabo la evaluación de desempeño

- Cargo directivo - evaluación de desempeño 360°
- Mando medio – asistencia evaluación 180°

- Mando operativo – evaluación 90°

**Figura 20** Estructura organizacional – Grupo Piloto



**Nota:** Elaboración propia

## 1. Formato evaluación de desempeño cargo directivo:

FORMATO EVALUACIÓN POR FACTOR COMPETENCIA							
Fecha de evaluación:		<b>Observaciones:</b>					
Cargo del evaluado:							
Nombre del evaluado:							
Cargo del evaluador:							
Nombre del evaluado:							
Período:							
<b>Objetivo:</b> Identificar fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador y medir su nivel de desarrollo para brindar retroalimentación.							
<b>Puntuación:</b>	<b>MA</b>	Muy de acuerdo					
	<b>DA</b>	Moderadamente de acuerdo					
	<b>NA</b>	Ni de acuerdo ni desacuerdo					
	<b>D</b>	Moderadamente en desacuerdo					
	<b>MD</b>	Muy en desacuerdo					
Competencias a evaluar		Definición	Grado de desarrollo				
			MD	D	NA	DA	MA
Liderazgo	1.	El equipo de trabajo es guiado para alcanzar las metas propuestas.					
	2.	Analiza la información para presentar soluciones en caso de presentarse posibles problemas.					
	3.	Cuando se presentan situaciones complejas sea a nivel de proceso o empresa mantiene la calma.					
	4.	Su enfoque está direccionado para alcanzar las estrategias de la empresa.					
	5.	Influye en el resto de los colaboradores para que mantengan una mejora continua dentro de la empresa.					
Comunicación asertiva	6.	Expone sus ideas con respeto hacia las demás personas.					
	7.	Respeto y valora las ideas de otras personas.					
	8.	Expone sus ideas de forma escrita de manera precisa y con claridad.					
	9.	El dialogo es directo y de manera libre.					
	10.	Escucha a los demás de manera activa.					
Gestión de personal	11.	Motiva y estrecha la relación con los colaboradores					
	12.	Delega de manera adecuada a las personas que se encuentran a su cargo, dando la oportunidad de tomar decisiones.					
	13.	Los conflictos son abordados de manera adecuada generando un entorno cooperativo y de crítica positiva.					
	14.	La planificación de los proyectos o actividades es socializada con los demás colaboradores del departamento antes de pasar a la ejecución.					
	15.	Incentiva a los colaboradores a enfocarse en los resultados propuestos durante la planificación.					

Conocimiento y capacidades personales	16. Constantemente busca mejorar en sus actividades					
	17. Frente a nuevos proyectos y tareas presta una actitud positiva.					
	18. Sabe cómo organizar las prioridades de sus tareas.					
	19. Cuando se presentan oportunidades las aprovecha al máximo.					
	20. Expone su interés por los logros alcanzamos de manera individual y personal.					
	21. Tiene experticia y basto conocimiento en su área laboral.					
Negociación	22. Tiene la habilidad de mediar y fomentar un consenso.					
	23. Reconoce los intereses de las partes, pero negocia sobre los intereses de los colaboradores y de la empresa.					
	24. Es empático con las demás personas, buscando el beneficio mutuo entendiendo lo que los demás desean negociar e identifica los objetivos mínimos de alto impacto.					
	25. Lleva a las demás personas a su propio terreno, indicando cuales son las ventajas y beneficios haciendo ver a los demás las ventajas e inconvenientes de las opciones que se plantean.					
	26. No impone criterios, busca el ganar-ganar para que las demás personas queden convencidos y satisfechos de la negociación realizada, dejando exceptivas para un futuro próximo.					
<b>Competencias a evaluar</b>		<b>Valor en números</b>	<b>Valor en porcentaje</b>			
Liderazgo						
Comunicación asertiva						
Gestión de personal						
Conocimiento y capacidad						
Negociación						
<b>Totales</b>						

**Firma Evaluador**

\_\_\_\_\_

**Firma Evaluado**

\_\_\_\_\_

## 2. Formato evaluación de desempeño mando medio – asistencial:

FORMATO EVALUACIÓN POR FACTOR COMPETENCIA							
Fecha de evaluación:			<b>Observaciones:</b>				
Cargo del evaluado:							
Nombre del evaluado:							
Cargo del evaluador:							
Nombre del evaluado:							
Período:							
<b>Objetivo:</b> Identificar fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador y medir su nivel de desarrollo para brindar retroalimentación.							
<b>Puntuación:</b>	<b>MA</b>	Muy de acuerdo					
	<b>DA</b>	Moderadamente de acuerdo					
	<b>NA</b>	Ni de acuerdo ni desacuerdo					
	<b>D</b>	Moderadamente en desacuerdo					
	<b>MD</b>	Muy en desacuerdo					
Competencias a evaluar		Definición	Grado de desarrollo				
			MD	D	NA	DA	MA
Trabajo en equipo	1. Los conocimientos adquiridos son compartidos de forma abierta.						
	2. Dentro del equipo de trabajo es un colaborador activo.						
	3. Invita a los demás miembros del equipo para realizar trabajos en conjunto.						
	4. En todo momento su actitud es colaborativa.						
	5. Se adapta con facilidad a nuevos proyectos, procesos o tareas.						
Actitud de mejora	6. Propone mejoras en los procesos que incluye una planificación, ejecución y verificación, previo a su implementación.						
	7. Para alcanzar las mejoras de procesos propuestas facilita de manera adecuada las condiciones y los recursos.						
	8. Las actividades y procesos encomendados tienen implementación dentro del tiempo establecido para ello (cronograma).						
	9. Realiza seguimiento a los resultados obtenidos después de la implementación de los procesos.						
Liderazgo	10. El equipo de trabajo es guiado para alcanzar las metas propuestas.						
	11. Analiza la información para presentar soluciones en caso de presentarse posibles problemas.						
	12. Cuando se presentan situaciones complejas sea a nivel de proceso o empresa mantiene la calma.						
	13. Su enfoque está direccionado para alcanzar las estrategias de la empresa.						
	14. Influye en el resto de los colaboradores para que mantengan una mejora continua dentro de la empresa.						
PI a ni fic	15. Realiza, propone y socializa un cronograma de actividades para establecer las metas y objetivos.						

	16. Da seguimiento al cronograma propuesto realizando ajustes de acuerdo a las necesidades que se van presentando.					
	17. Controla las actividades que se encuentran dentro del cronograma de manera adecuada para que se alcancen los objetivos propuestos.					
	18. Comprueba que las actividades propuestas alcancen el objetivo deseado.					
	19. Realiza los correctivos necesarios y brinda retroalimentación en el caso de que los objetivos propuestos no fueron alcanzados.					
Adaptabilidad al cambio	20. Se adapta a los procesos independientemente del entorno laboral en el que se encuentra.					
	21. Cuando existen cambios en el entorno laboral propone acciones que permiten mitigar los efectos que pudieran presentarse.					
	22. Los cambios que se presentan los ve como una oportunidad laboral y personal.					
	23. Se adapta fácilmente a cambios en la estructura de la organización o procesos.					
	24. Tiene resistencia ante la presión, conflictos o alto nivel de estrés producto de cambios que se presenten.					
<b>Competencias a evaluar</b>	<b>Puntaje obtenido</b>					
	<b>Valor en números</b>	<b>Valor en porcentaje</b>				
Trabajo en equipo						
Actitud de mejora						
Liderazgo						
Planificación						
Adaptabilidad al cambio						
<b>Totales</b>						

**Firma Evaluador**

\_\_\_\_\_

**Firma Evaluado**

\_\_\_\_\_

### 3. Formato evaluación de desempeño mando medio – asistencial:

FORMATO EVALUACIÓN POR FACTOR COMPETENCIA							
Fecha de evaluación:			Observaciones:				
Cargo del evaluado:							
Nombre del evaluado:							
Cargo del evaluador:							
Nombre del evaluado:							
Período:							
<b>Objetivo:</b> Identificar fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador y medir su nivel de desarrollo para brindar retroalimentación.							
Puntuación:	MA	Muy de acuerdo					
	DA	Moderadamente de acuerdo					
	NA	Ni de acuerdo ni desacuerdo					
	D	Moderadamente en desacuerdo					
	MD	Muy en desacuerdo					
Competencias a evaluar		Definición	Grado de desarrollo				
			MD	D	NA	DA	MA
Orientación a resultados	1.	A pesar de encontrar cambios en los procesos, alcanza los objetivos propuestos y encuentra oportunidades de mejora.					
	2.	Durante el desarrollo de las actividades busca su máximo rendimiento y trabajar por encima de las metas propuestas.					
	3.	En caso de presentarse inconvenientes, asume sus errores en caso de existir realiza cambios y se enfoca en los resultados requeridos.					
	4.	Entiende como priorizar sus actividades para alcanzar los objetivos.					
	5.	Es persistente en cuanto a alcanzar los objetivos planteados se refiere sea en un proyecto o de la empresa.					
Trabajo de equipo	6.	Los conocimientos adquiridos son compartidos de forma abierta.					
	7.	Dentro del equipo de trabajo es un colaborador activo.					
	8.	Invita a los demás miembros del equipo para realizar trabajos en conjunto.					
	9.	En todo momento su actitud es colaborativa.					
	10.	Se adapta con facilidad a nuevos proyectos, procesos o tareas.					
Resolución de problemas	11.	Identifica el problema y los elementos que lo componen.					
	12.	Define el problema y lo compara con situaciones similares o distintas haciendo una conexión entre estos.					
	13.	Utiliza fuentes de información para dar a conocer la solución óptima y los pasos a seguir.					
	14.	Ante un problema es flexible y busca nuevas alternativas a través de sus conocimientos y se enfoca en encontrar posibles soluciones.					
	15.	Implementa y da seguimiento a los planes de acción propuestos para mitigar el problema.					

	16. Comunica los resultados obtenidos de manera sencilla luego de evaluar de mitigar un problema.					
Iniciativa	17. Trabaja de manera independiente, sin necesidad de tener un supervisor que realice controles.					
	18. Es eficaz en el desarrollo de sus actividades a pesar de los problemas que se presentan.					
	19. Si conoce de una situación complicada que se puede presentar a futuro, anticipa sobre los posibles problemas y brinda soluciones.					
	20. Cuando existen actividades o tareas propuestas que no tienen un responsable, se propone como voluntario.					
	21. Frente a situaciones de trabajo o de los proyectos, muestra originalidad, presenta nuevas ideas y planes de acción.					
Comunicación asertiva	22. Expone sus ideas con respeto hacia las demás personas.					
	23. Respeta y valora las ideas de otras personas.					
	24. Expone sus ideas de forma escrita de manera precisa y con claridad.					
	25. El dialogo es directo y de manera libre.					
	26. Escucha a los demás de manera activa.					
<b>Competencias a evaluar</b>	<b>Puntaje obtenido</b>					
	<b>Valor en números</b>	<b>Valor en porcentaje</b>				
Orientación a resultados						
Trabajo en equipo						
Resolución de problemas						
Iniciativa						
Comunicación asertiva						
<b>Totales</b>						

**Firma Evaluador**

\_\_\_\_\_

**Firma Evaluado**

\_\_\_\_\_

### 2.3 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta consta del aporte de especialistas cuya formación académica está relacionada con el desarrollo de proyectos y la gestión del talento humano; a continuación, se presenta la tabla con el perfil de los especialistas:

**Tabla 28** Perfil de los especialistas

Nombre y Apellido	Años de experiencia	Título obtenido	Cargo
María Victoria Silva Endara	7	Psicóloga organizacional- Magister en Gestión del Talento Humano	Hr Business Partner – N&CO-Ecuador SAS
Fausto Germán Pazmiño Muñoz	25	Magíster en Administración de empresas	CEO - Corporación Kinow
Juan Alberto Toro Álava	25	Doctor en Contabilidad y Auditoría, Magister en gerencia empresarial, mención gestión de proyectos, diplomado en formulación, gestión y evaluación de proyectos	Supervisor General de Calidad de Auditoría – Contraloría General del Estado

**Nota:** Elaboración propia

### 2.3.1 Resultados de la validación

Con la validación de la propuesta se busca que los profesionales validen el método planteado en la investigación, que entreguen sus observaciones y recomendaciones y que bajo indicadores se pueda evidenciar la importancia del desarrollo del proyecto.

**Tabla 29** Resumen validación de expertos

Indicadores	Profesional 1	Profesional 2	Profesional 3	Total	Porcentaje
Impacto	5	4	5	14	<b>93%</b>
Aplicabilidad	5	5	5	15	<b>100%</b>
Conceptualización	5	4	4	13	<b>87%</b>
Actualidad	4	4	5	13	<b>87%</b>
Calidad Técnica	5	5	5	15	<b>100%</b>
Factibilidad	5	5	5	15	<b>100%</b>
Pertinencia	5	5	5	15	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>95%</b>

**Nota:** Elaboración propia

## 2.4 Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 30 Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
<b>CAPÍTULO I</b>	Gestión por competencias	Enfoque investigativo cualitativo y cuantitativo	Encuesta: realizado a los colaboradores de la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A., a través de un censo de 41 encuestados	De acuerdo a la encuesta realizada se evidenció que no existe actualmente en la organización un diseño de evaluación por competencias, el personal si desea conocer cuál es su desempeño actual y como puede aportar dentro de la organización y por ende favorecer al crecimiento de la empresa.	Encuestas al personal de la empresa Serrano Proaño
	Enfoques de competencias				
	Métodos de evaluación	Tipo descriptivo y exploratorio	Entrevista: a los 3 gerentes de la organización.		Se realizó entrevistas a los tres gerentes de las principales áreas.
	Satisfacción laboral	Método inductivo-deductivo			
<b>CAPÍTULO II</b>	Evaluación de desempeño Google	Componentes de la evaluación de desempeño 360°	Análisis de información y retroalimentación	Desarrollo de formularios para evaluación de desempeño por competencias para el área designada como plan piloto.	Formularios de evaluación de desempeño 360°
	Estructura organizacional				
	Evaluación de desempeño				
	Método de evaluación de desempeño 360°				

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- La investigación bibliográfica permitió que, a través de fundamentos teóricos, se pueda evidenciar los aspectos relevantes de una evaluación de desempeño, así como el impacto para los colaboradores y la organización.
- A través de las herramientas aplicadas, se pudo diagnosticar la necesidad de la creación de un sistema de evaluación por competencias para la empresa, pues permite conocer las fortalezas y oportunidades de los colaboradores y dar un acompañamiento en su crecimiento y desarrollo personal y laboral.
- La evaluación de desempeño propuesta puede ser aplicada para los colaboradores a nivel nacional e internacional y fue diseñada en función de la naturaleza de la empresa y la estructura es de fácil comprensión, sin embargo, la administración y gerencia de la empresa serán los encargados de realizar una correcta implementación.
- El modelo presentado dentro de este proyecto, deberá ser revisado luego de la evaluación que se llevará a cabo al grupo de prueba piloto, de ser necesario realizar los ajustes que permitan una mejora continua y verificar que vaya de la mano con el plan estratégico de la compañía.
- Los resultados de la evaluación de desempeño permitirán a la organización elevar un adecuado plan de capacitación, desarrollo de carrera, mejorar el rendimiento de los colaboradores, reorganización estructural entre otros; considerando que su implementación debe hacerse de una manera adecuada para evitar sesgos y subjetividad.
- A través de la validación de expertos se pudo evidenciar que el proyecto presentado alcanza el 95% en aspectos tales como: impacto, aplicabilidad, conceptualización, calidad técnica, factibilidad y pertinencia; alcanzando los objetivos planteados.

## RECOMENDACIONES

- Crear un sistema de compensación y planes de desarrollo basado en competencias, a través del diseño de una política en la gestión de talento humano para implementarlo una vez al año, además que estén direccionados a cada cargo y cumplan con el plan estratégico de la empresa.
- Se recomienda que la evaluación de desempeño se realice en un ambiente adecuado para que su aceptación sea valorada y cumpla con el propósito de la misma; a su vez, entregar un informe detallado a los colaboradores para que puedan evidenciar el desempeño dentro de la organización.
- El descriptivo de cada cargo debe ser actualizado de manera periódica para que el colaborador sepa su objetivo, alcance, competencias y conocimientos que requiere el mismo, para que de esta manera pueda aplicar a nuevos cargos dentro de la organización.
- Para que se eviten sesgos y subjetividad en las evaluaciones y mejorar el proceso, es importante se establezcan planes de acción posterior a las evaluaciones que no alcanzan la categoría máxima y presentar objetivos que permitan mejorarlos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica.  
<https://elibro.net/es/ereader/uisrael/66695>
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Editores Granica.  
<https://elibro.net/es/ereader/uisrael/114189>
- Barreiro, S., Cañarte, L., & Prieto, Y. (2013). *Proponer una guía de evaluación que logre medir el desempeño por competencia de trabajadores de la constructora vial Equitesa en la ciudad de Guayaquil* [Universidad de Guayaquil].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15538>
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*.
- Espinosa, Y. (2021). *Diseño de una evaluación del desempeño laboral en una empresa constructora de Pastaza, 2020*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63787>
- Fernando, C., Moreno, P., & Del Pilar Liz, A. (n.d.). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12>
- Gómez-Rojas, J. (2015). Las competencias profesionales. In *ARTÍCULO DE REVISIÓN* (Vol. 38, Issue 1). <http://www.medigraphic.com/rmawww.medigraphic.org.mx>
- Guartán Salinas, A. G., Torres Balladares, K. J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4), 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Satisfacción laboral. *Revista Dilemas*.  
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/articloe/view/1307/123>
- Nieto, N. (n.d.). *Tipos de Investigación*.
- Ortega, A. O. (2018). *Enfoques de Investigación*. [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)
- Pacheco, F. H., & Quezada Escamilla, D. (2016). *Los recursos humanos en las bibliotecas públicas de México: una investigación exploratoria* (Vol. 30). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/<https://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v30n68/0187-358X-ib-30-68-00017.pdf>
- Panchi, D. (2017). *Diseño del sistema de gestión del Talento Humano por competencias, de la constructora Leonardo Hernández s.a., de Esmeraldas, período 2017-2018*. [Escuela

Superior Politécnica de Chimborazo].

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8709>

Rivero, Y. (2019). *Evaluación del desempeño: tendencias actuales Performance evaluation: current trends*. 159–160. <http://revistaamc.sld.cu/>

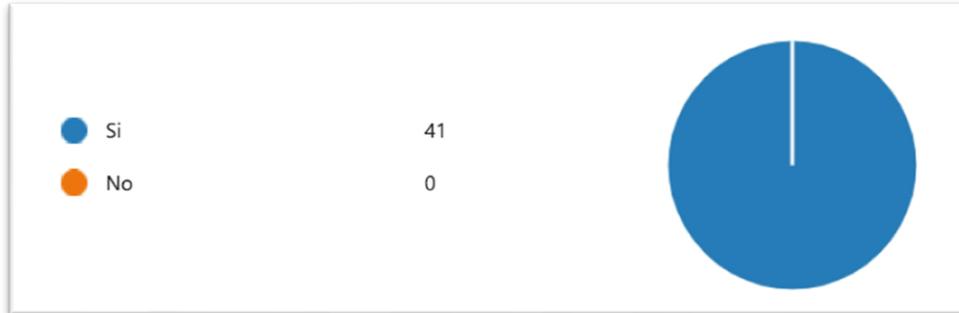
Solis, M., & Abad, J. (2022). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias para los trabajadores de EMPAA-EP*.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

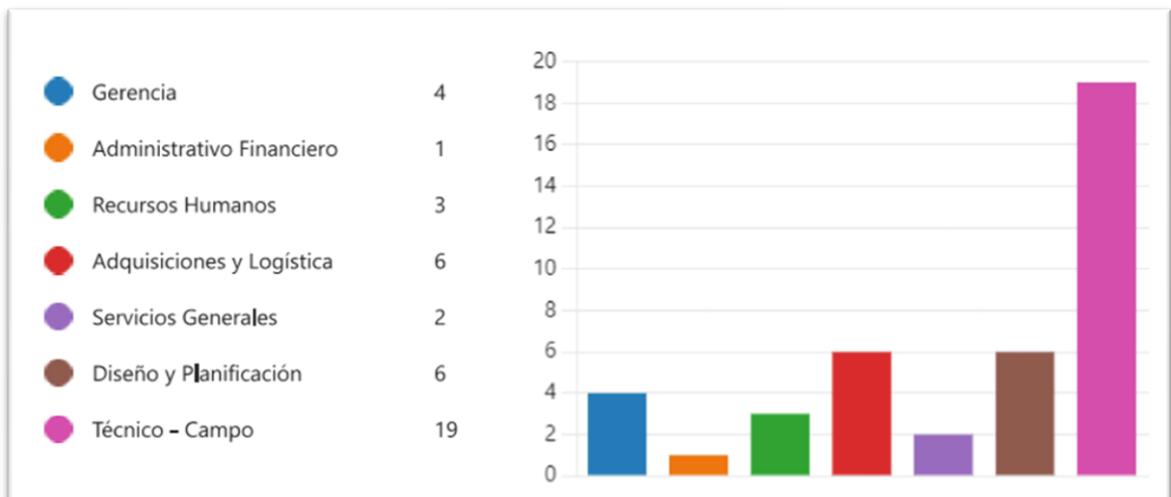
### RESULTADOS DE ENCUESTA

**Tabla 31** ¿Es usted colaborador en Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.?



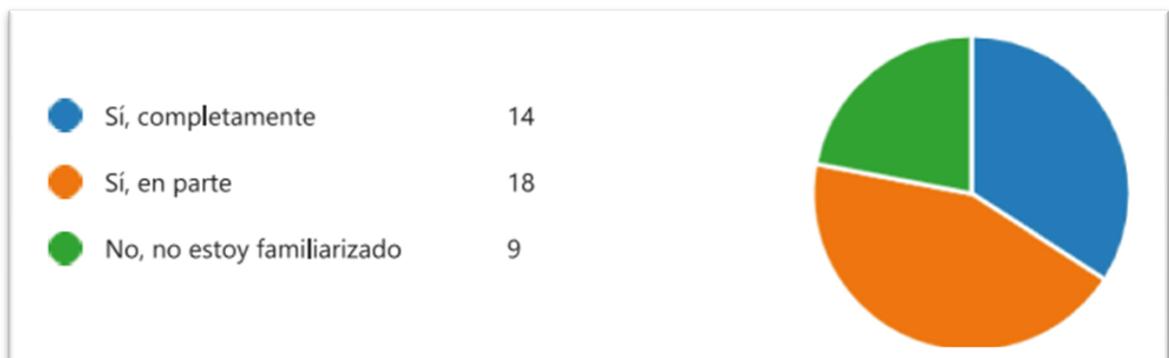
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 32** ¿En qué departamento trabaja?



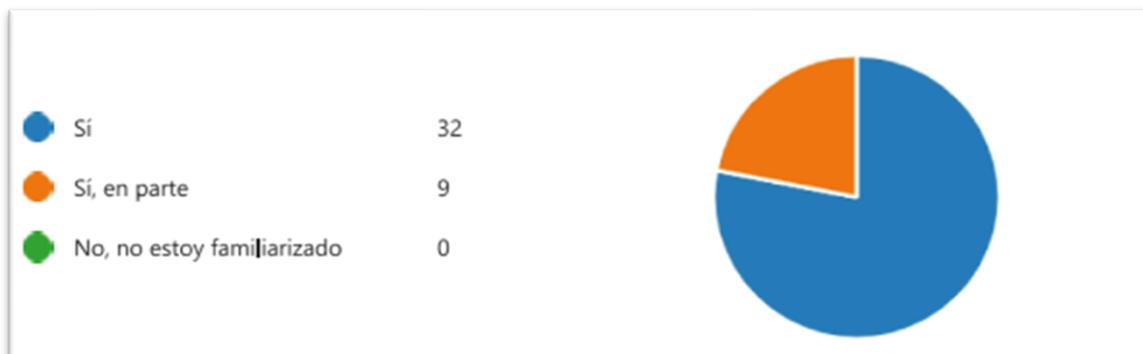
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 33** ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?



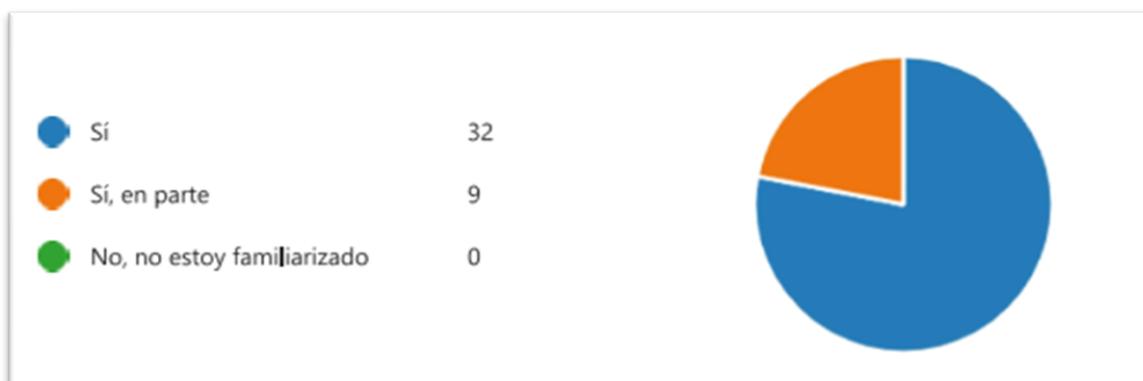
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 34** ¿Conoce las competencias y destrezas que su puesto de trabajo requiere?



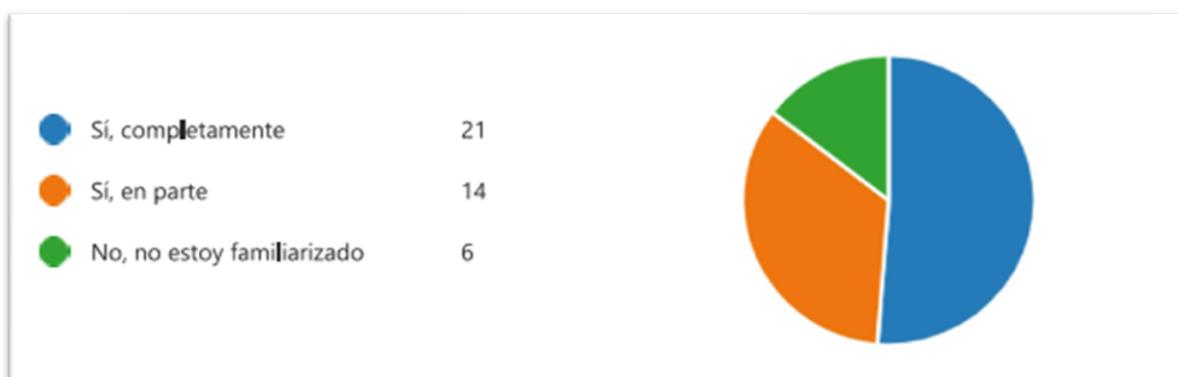
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 35** ¿Conoce usted el objetivo general de su cargo, principales funciones y alcance de sus responsabilidades?



**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 36** ¿Sabe usted que es una evaluación de desempeño por competencias?



**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 37** ¿Cree que la empresa realiza en la actualidad evaluaciones de desempeño de sus colaboradores de manera sistemática, con criterios de evaluación claros y frecuencias definidas?



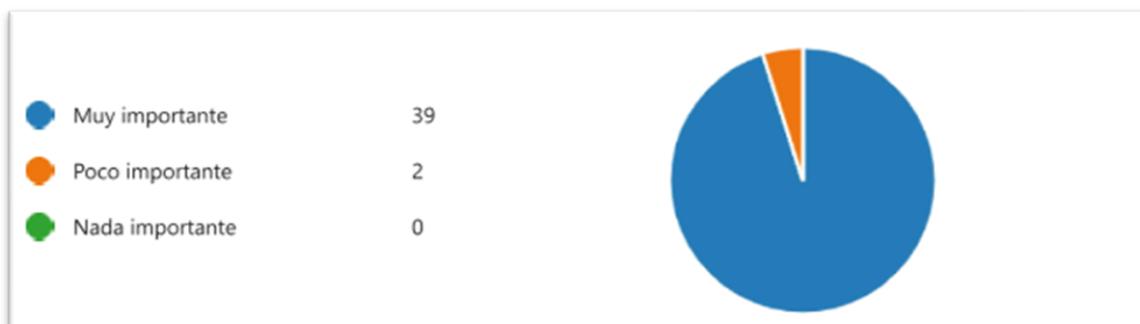
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 38** ¿La empresa ha socializado o retroalimentado la evaluación de desempeño realizada al colaborador?



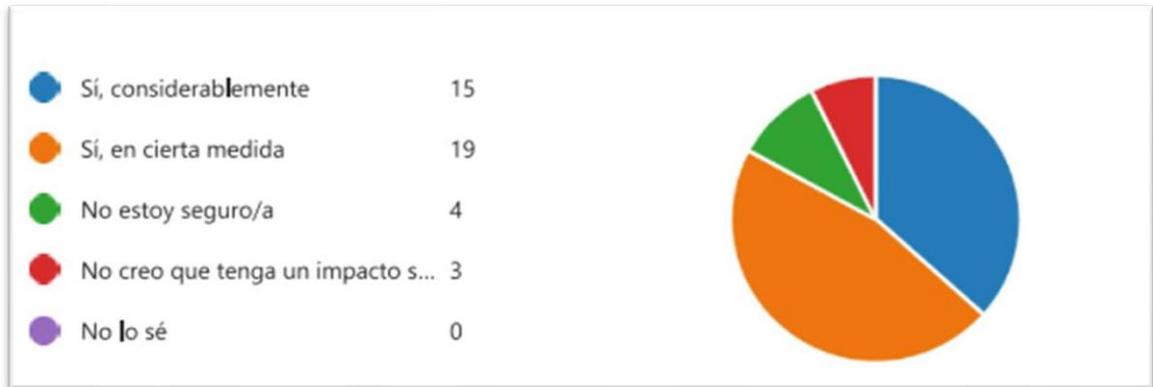
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 39** ¿Qué tan importante es para usted conocer su nivel de desarrollo de competencias y el nivel de desarrollo de competencias que requiere la compañía de acuerdo al cargo que ocupa?



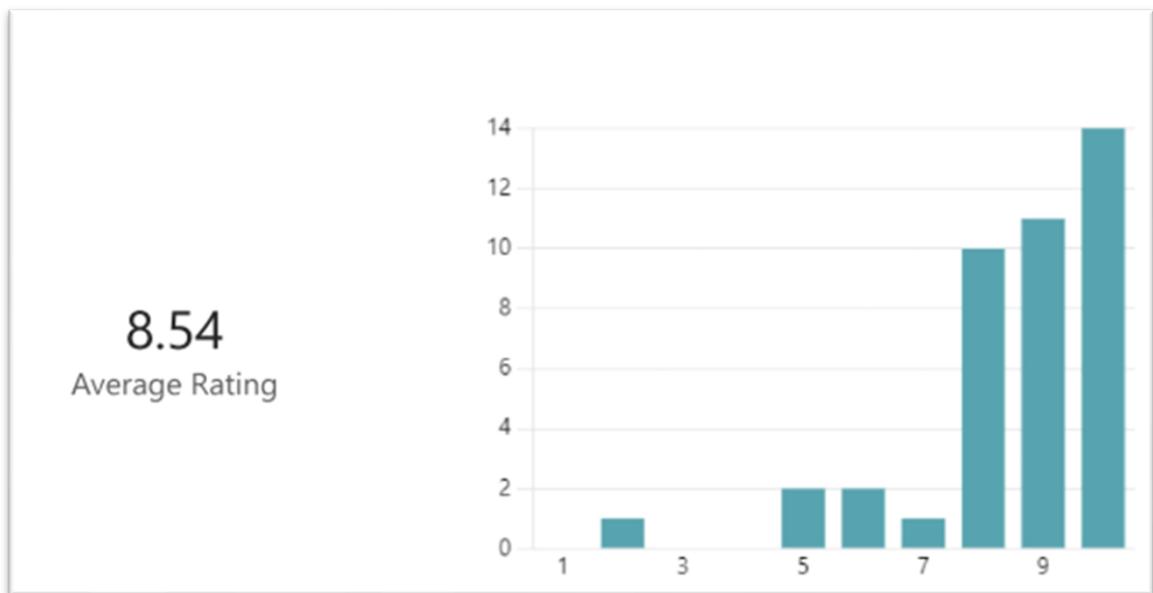
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 40** ¿Cree que su rendimiento laboral mejoraría con la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias?



**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 41** Comparado con métodos tradicionales de evaluación, en una escala del 1 al 10 dónde 1 es nada importante y 10 es significativamente importante ¿Qué tan importante considera se realice una evaluación de desempeño por competencias?



**Nota:** Elaboración propia

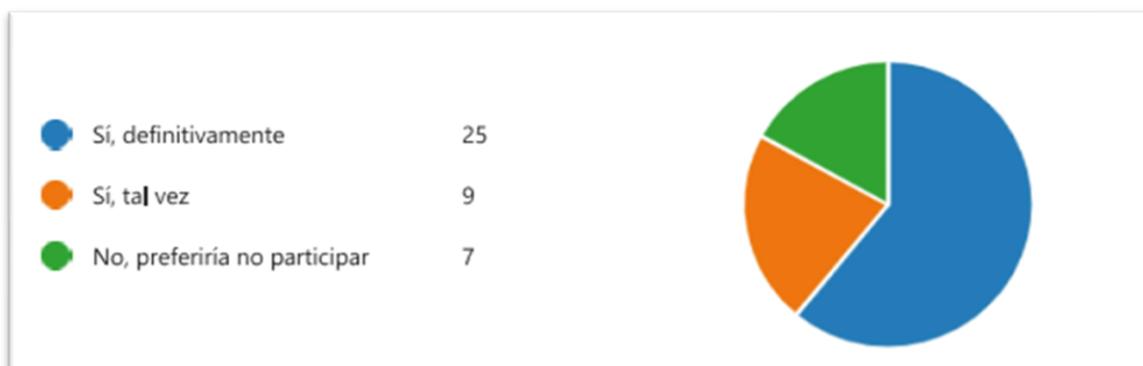
**Tabla 42** *¿Qué nivel de apoyo cree que recibiría el desarrollo de este proyecto por parte de la alta gerencia de la empresa?*

**Proyecto:** *Diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A.*



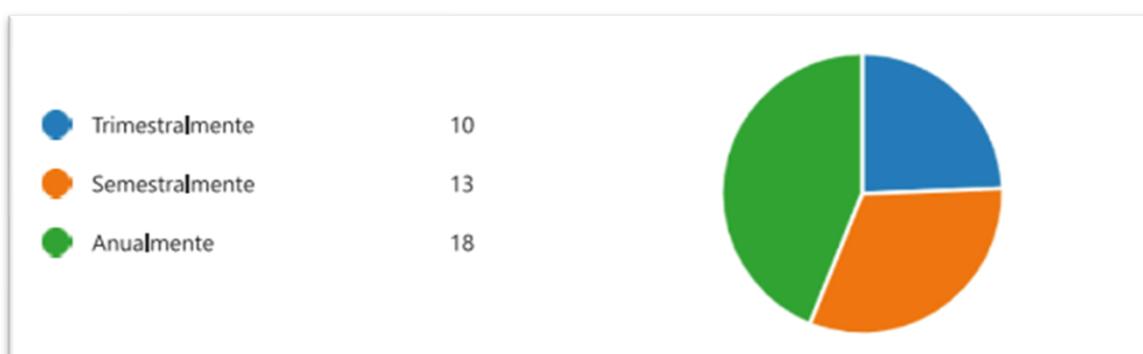
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 43** *¿Le gustaría participar en el proceso de diseño e implementación de evaluación por competencias?*



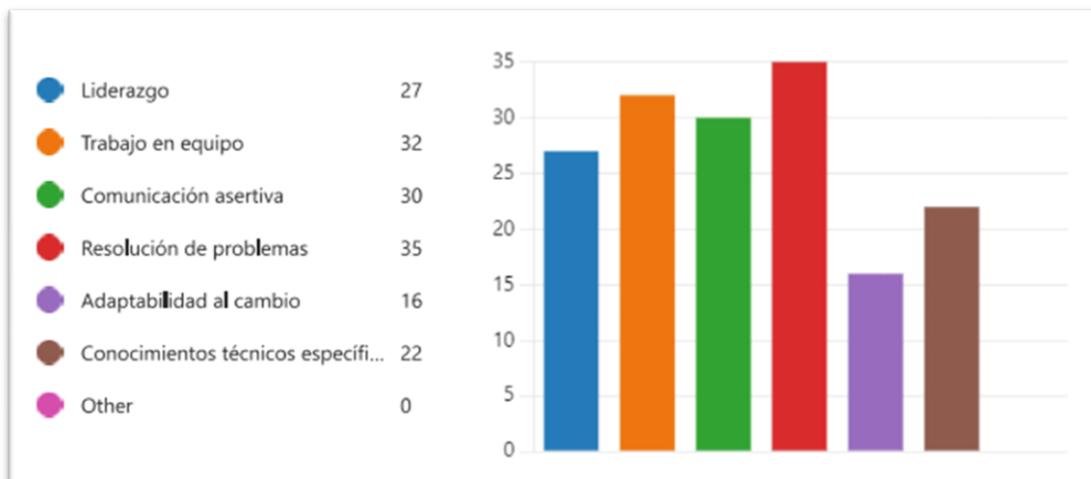
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 44** *¿Cuál considera sea la frecuencia óptima para realizar las evaluaciones de desempeño?*



**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 45** ¿Qué competencias cree que son relevantes para evaluar su puesto de trabajo?



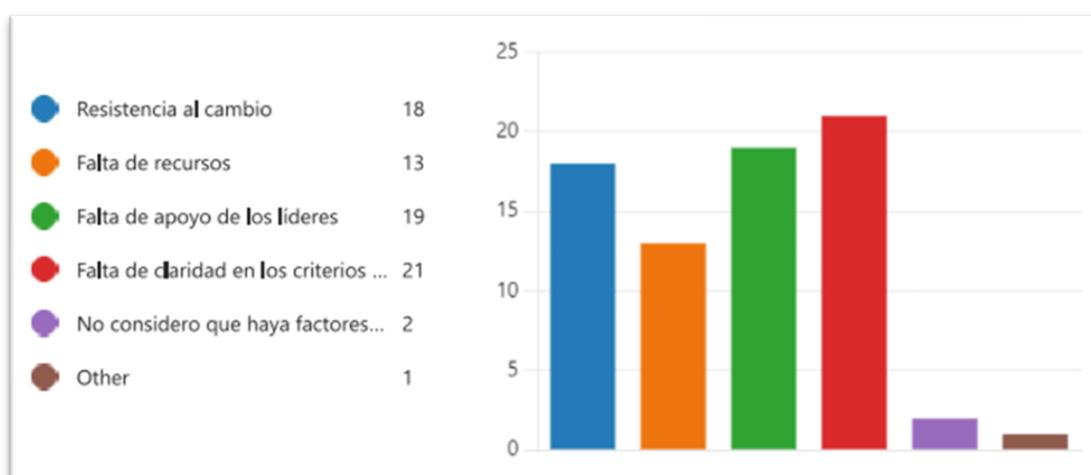
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 46** ¿Cree que el contar con una evaluación de desempeño por competencias, puede contribuir en el desarrollo profesional dentro de la empresa?



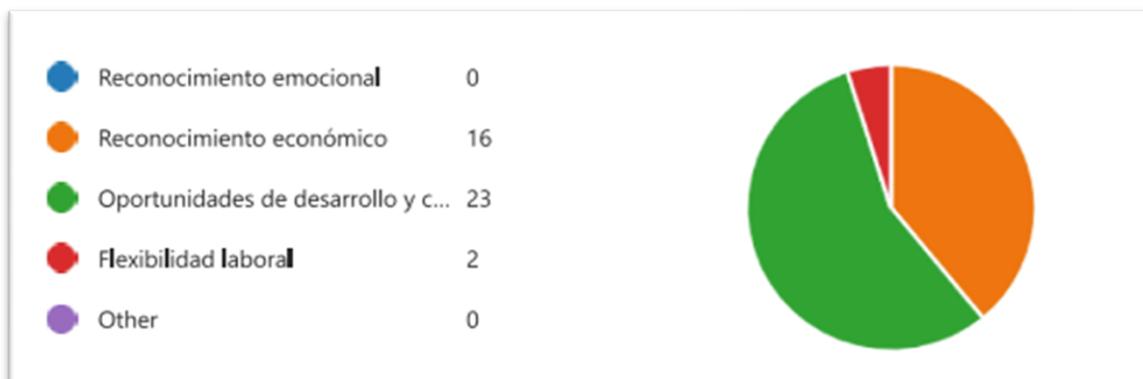
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 47** ¿Considera usted que alguno de estos factores puede obstaculizar la efectividad de la evaluación de desempeño por competencias?



**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 48** ¿Qué tipo de reconocimiento valoraría más recibir de acuerdo a los resultados obtenidos de su evaluación de desempeño por competencias?



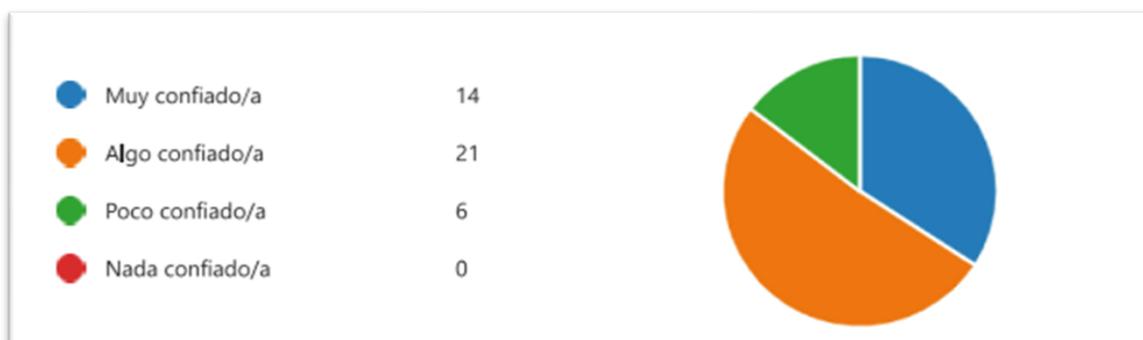
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 49** ¿Quisiera entregar su retroalimentación al proyecto después de la aplicación del diseño de evaluación de desempeño?



**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 50** Seleccione el nivel de confianza que tiene respecto al éxito que podría tener la implementación de un diseño de evaluación de desempeño



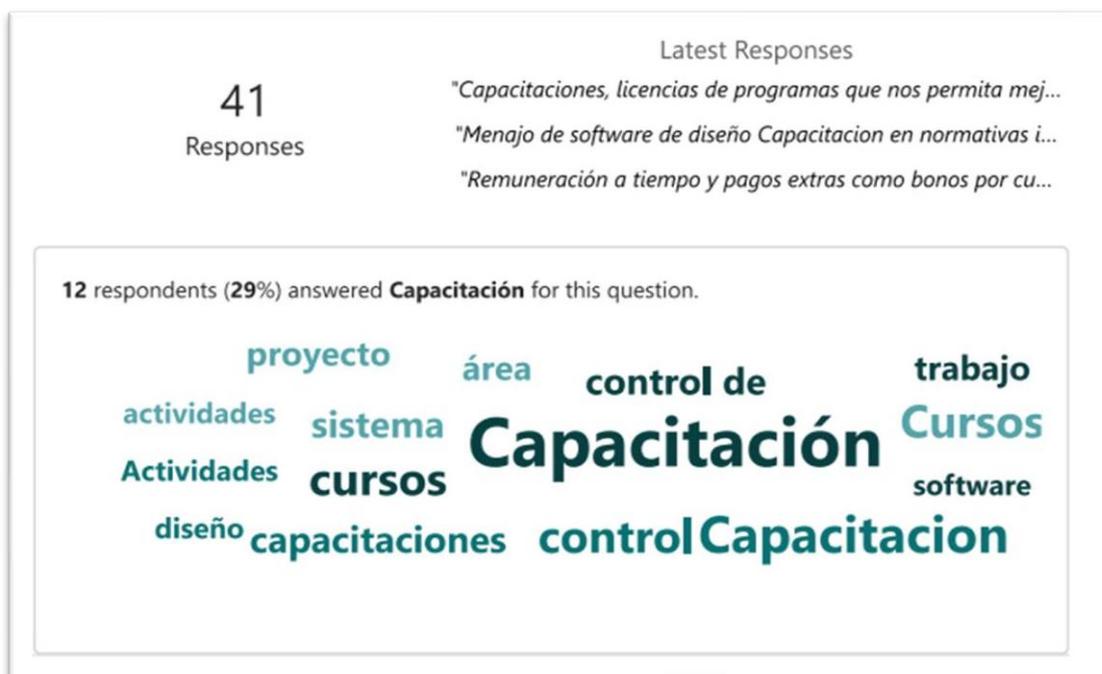
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 51** De acuerdo a su criterio señale 5 competencias que según el cargo que ocupa debieran ser incluidas en su evaluación de desempeño



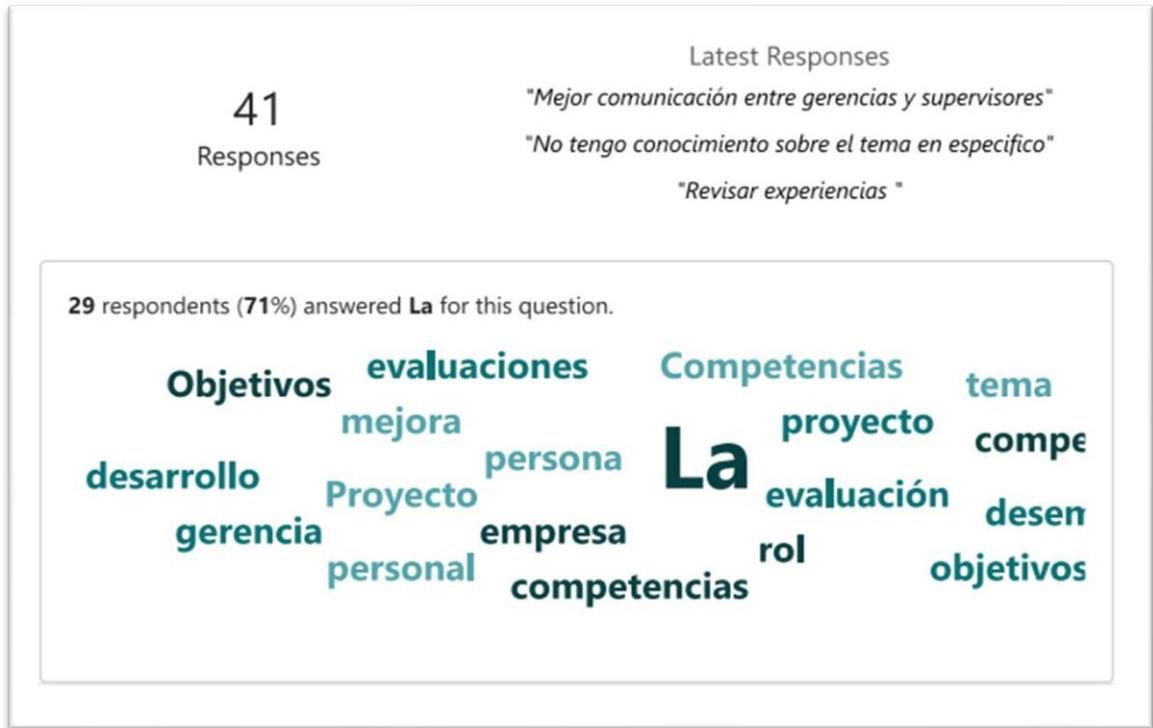
**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 52** Señale 3 aspectos (herramientas, recursos, sistemas, capacitación sobre un tema específico) que considera podrían influir positivamente en el desarrollo de sus competencias y desempeño



**Nota:** Elaboración propia

**Tabla 53** ¿Puede compartir algún comentario o sugerencia para el desarrollo del proyecto de Diseño de Evaluación de Desempeño por Competencias?



**Nota:** Elaboración propia

**ANEXO 2**

**DESCRIPCIÓN DE CARGO DEPARTAMENTO TÉCNICO**

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>PROJECT MANAGER</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO
		<b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023
		<b>ACTUALIZACIÓN:</b> 23/03/2023
		<b>Pág. 1 de 2</b>

<b>CARGO</b>	<b>Project Manager</b>
<b>ALCANCE</b>	
Dirigir los procesos de presupuestación, diseño, selección de proveedores clave, ejecución y control de obra a través de los distintos niveles de supervisión.	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
<p><b>DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a comunicaciones con el cliente, proveedores y personal staff.</li> </ul> <p><b>SEMANALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la reunión semanal de staff.</li> <li>• Revisar y aprobar flujos de pago.</li> <li>• Revisar, modificar y aprobar órdenes de pedido.</li> <li>• Dar seguimiento a órdenes de requisición en curso o vencidas.</li> <li>• Aprobar Órdenes de Compra tipo B.</li> <li>• Administrar la información del proyecto en Dropbox.</li> </ul> <p><b>QUINCENALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar Memoria de Planificación y evaluar la confiabilidad de planeación.</li> <li>• Revisar Long Lead Items (LLI) y Plan de Importaciones.</li> <li>• Revisar el Submittal Register.</li> <li>• Revisar el Deficiency Tracking List.</li> <li>• Preparar Corte económico.</li> <li>• Monitorear indicadores de gestión.</li> </ul> <p><b>MENSUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar e inspeccionar la obra para verificar avances, cumplimiento de estándares de HSE y calidad.</li> <li>• Preparar reunión con contratistas tipo A.</li> <li>• Aprobar planillas de avance de subcontratistas.</li> <li>• Revisar el avance de cronograma interno y cronograma cliente.</li> <li>• Emitir el Progress Payment.</li> <li>• Monitorear status del proyecto en QCS.</li> <li>• Realizar la auditoría de documentación de Obra (técnica, legal, subcontratos, etc.).</li> </ul> <p><b>OCASIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Someter garantías, seguros y solicitar NTP.</li> <li>• Aprobar el Plan de Calidad.</li> <li>• Aprobar el Plan de HSE.</li> <li>• Aprobar el Presupuesto.</li> <li>• Aprobar Cronogramas, Organigramas, Histogramas.</li> <li>• Coordinar y aprobar documentos de Pre-Construcción.</li> <li>• Coordinar D&amp;P y aprobar diseños.</li> <li>• Aprobar el Plan de Reconocimientos.</li> <li>• Auditar la operación bajo el protocolo del Sistema de Gerenciamiento de Calidad y HSE.</li> <li>• Someter requerimientos adicionales del cliente y prepara ofertas en coordinación con D&amp;P.</li> <li>• Coordinar autorizaciones de ingresos y salidas de staff, itinerarios y turnos con el soporte de RRHH.</li> <li>• Dar seguimiento a requisitos legales y regulatorios (permisos, autorizaciones, licencias).</li> <li>• Autorizar envío de RFIs.</li> </ul>	

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>PROJECT MANAGER</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO <b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023 <b>ACTUALIZACION:</b> 23/03/2023 <b>Pág. 2 de 2</b>

*Para Adquisiciones*

- Solicitar Órdenes de Compra tipo A.
- Realizar la aprobación técnica de Órdenes de Compra tipo M y A.
- Realizar la aprobación de adicionales a contratos.
- Aprobar liquidaciones a subcontratistas y emitir comunicados.
- Liderar reuniones KOM para subcontratistas.

*Demás actividades inherentes a su cargo.*

**FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO**

Liderazgo  
Trabajo en Equipo  
Alta capacidad de análisis numérico  
Alto grado de comunicación a todos los niveles  
Capacidad de planeación y monitoreo de actividades

**REPORTE**

Superior: General Manager / Representante del Cliente

**PERFIL**

Calificación	Nivel Superior arquitectura o ingeniería
Experiencia	Al menos 10 años de experiencia en actividades similares
Tipo de Cargo	HQ
Movilidad	Mensual / Quincenal

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>ASSISTANT - PROJECT MANAGER</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO
		<b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023
		<b>ACTUALIZACIÓN:</b> 23/03/2023
		<b>Pág. 1 de 2</b>

<b>CARGO</b>	<b>Assistant - Project Manager</b>
<b>ALCANCE</b>	
Dirigir los procesos de presupuestación, diseño, selección de proveedores clave, ejecución y control de obra a través de los distintos niveles de supervisión	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
<p><b>DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a comunicaciones con el cliente, proveedores y personal staff.</li> </ul> <p><b>SEMANALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en la reunión semanal de staff.</li> <li>Revisión y aprobación de flujos de pago.</li> <li>Soporte en revisión, modificación y aprobación de órdenes de pedido.</li> <li>Seguimiento a órdenes de requisición en curso o vencidas.</li> <li>Soporte y aprobación de Órdenes de Compra tipo B.</li> <li>Soporte y administración de información en Dropbox del proyecto.</li> </ul> <p><b>QUINCENALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar Memoria de Planificación y evaluar la confiabilidad de planeación.</li> <li>Soporte en revisión de Long Lead Items (LLI) y Plan de Importaciones.</li> <li>Soporte y revisión del Submittal Register.</li> <li>Soporte y revisión de Deficiency Tracking List.</li> <li>Soporte en Corte económico.</li> <li>Monitoreo de indicadores de gestión.</li> </ul> <p><b>MENSUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visitar e inspeccionar la obra para verificar avances, cumplimiento de estándares de HSE y calidad.</li> <li>Soporte, reunión con contratistas tipo A.</li> <li>Soporte, aprobar planillas de avance de subcontratistas.</li> <li>Soporte, revisar el avance de cronograma interno y cronograma cliente</li> <li>Emitir el Progress Payment.</li> <li>Monitorear status del proyecto en QCS.</li> <li>Soporte, auditoría de documentación de Obra (técnica, legal, subcontratos, etc.).</li> </ul> <p><b>OCASIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soporte en sometimiento de garantías, seguros y solicitar NTP.</li> <li>Soporte, aprobar el Plan de Calidad.</li> <li>Soporte, aprobar el Plan de HSE.</li> <li>Soporte, aprobar el Presupuesto.</li> <li>Soporte, aprobar Cronogramas, Organigramas, Histogramas.</li> <li>Soporte, coordinar y aprobar documentos de Pre-Construcción.</li> <li>Soporte, coordinar D&amp;P y aprobar diseños.</li> <li>Soporte, aprobar el Plan de Reconocimientos.</li> <li>Soporte auditar la operación bajo el protocolo del Sistema de Gerenciamiento de Calidad y HSE.</li> <li>Soporte, someter requerimientos adicionales del cliente y prepara ofertas en coordinación con D&amp;P.</li> <li>Soporte, autorizaciones de ingresos y salidas de staff, itinerarios y turnos con el soporte de RRHH.</li> <li>Soporte, seguimiento a requisitos legales y regulatorios (permisos, autorizaciones, licencias).</li> <li>Soporte, autorizar envío de RFIs.</li> </ul>	

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>ASSISTANT - PROJECT MANAGER</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO <b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023 <b>ACTUALIZACION:</b> 23/03/2023 <b>Pág. 2 de 2</b>

*Para Adquisiciones*

- Soporte, solicitar Órdenes de Compra tipo A
- Soporte, aprobación técnica de Órdenes de Compra tipo M y A
- Soporte, aprobación de adicionales a contratos
- Soporte, aprobar liquidaciones a subcontratistas y emitir comunicados
- Soporte, liderar reuniones KOM para subcontratistas
  
- Permanentemente disponible para otras actividades

*Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por la Gerencia a cargo.*

**FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO**

Liderazgo  
Trabajo en Equipo  
Alta capacidad de análisis numérico  
Alto grado de comunicación a todos los niveles  
Capacidad de planeación y monitoreo de actividades

**REPORTE**

Superior: Project Manager / Representante del Cliente

**PERFIL**

Calificación	Nivel Superior arquitectura o ingeniería
Experiencia	Al menos 10 años de experiencia en actividades similares
Tipo de Cargo	HQ
Movilidad	Mensual / Quincenal / Turnos

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>SUPERINTENDENTE DE OBRA</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO
		<b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023
		<b>ACTUALIZACIÓN:</b> 23/03/2023
		<b>Pág. 1 de 2</b>

<b>CARGO</b>	<b>Superintendente de Obra</b>
<b>ALCANCE</b>	
Desempeñar funciones de planeación, control y evaluación de los distintos frentes constructivos de tal forma que se asegure el cumplimiento en calidad y costo, pero particularmente el cumplimiento de tiempo, para el proyecto asignado.	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
<p><i>DIARIAS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la charla diaria de seguridad.</li> <li>• Aprobar Permisos de Trabajo.</li> <li>• Liderar la reunión diaria de trabajo con cuadrillas o subcontratistas.</li> <li>• Resolver discrepancias entre actividades simultáneas.</li> <li>• Revisar Planos y/o Especificaciones de cada frente de trabajo.</li> <li>• Realizar inspección de cada frente de trabajo (mínimo 20 minutos ininterrumpidos por cada uno).</li> <li>• Evaluar la eficiencia en el uso de materiales y equipos y aplicar correctivos.</li> <li>• Evaluar el rendimiento del personal y aplicar correctivos.</li> <li>• Identificar necesidades de recursos adicionales para obra.</li> <li>• Identificar actividades en retraso respecto de la Memoria de Planificación y aplicar correctivos.</li> <li>• Ejecutar la recepción y firma de despacho de materiales o equipos.</li> <li>• Enviar reporte fotográfico de obra.</li> <li>• Reportar el Avance de Obra, cantidad de personal y novedades en el Libro de Obra.</li> <li>• Verificar el orden y la limpieza y proveer instrucciones para el mismo.</li> <li>• Coordinar la revisión de novedades del día con QCM o Safety Officer.</li> <li>• Determinar actividades del día siguiente.</li> </ul> <p><i>SEMANALES:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar la reunión semanal de staff y preparar minuta.</li> <li>• Liderar la reunión semanal de subcontratistas y preparar minuta.</li> <li>• Realizar la revisión de la Memoria de Planificación, Cronograma y ruta crítica. Establecer plan correctivo.</li> <li>• Ejecutar la revisión semanal del Submittal Register y el Deficiency Tracking List con el QCM</li> <li>• Marcar planos red-line.</li> <li>• Entregar premio de seguridad al trabajador destacado.</li> <li>• Identificar retrabajos, costos y responsabilidades asociadas y reportar a los subcontratistas y Adquisiciones según aplique.</li> </ul> <p><i>Para Adquisiciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar y preparar órdenes de pedido de materiales, equipos, herramienta y subcontratos M/B. Coordinar especificaciones de materiales con QCM.</li> <li>• Dar seguimiento a órdenes de requisición en curso o vencidas.</li> <li>• Coordinar las visitas a proveedores locales para verificación de especificaciones o durante procesos de fabricación.</li> </ul> <p><i>Para Financiero</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el control y reporte de Caja Chica.</li> </ul> <p><i>QUINCENALES:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar Memoria de Planificación junto con QCM, Safety Officer. Incluir subcontratistas.</li> <li>• Inspección de las facilidades o campamento de la compañía con énfasis en HSE, conjuntamente con</li> </ul>	

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>SUPERINTENDENTE DE OBRA</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO <b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023 <b>ACTUALIZACION:</b> 23/03/2023 <b>Pág. 2 de 2</b>

el Safety Officer.

**MENSUALES:**

- Certificar planillas de avance de subcontratistas.
- Actualizar el avance de cronograma interno y cronograma cliente.
- Aprobar con el representante del cliente las planillas para facturación.

**OCASIONALES:**

- Receptar requerimientos adicionales del cliente y preparar las cuantificaciones respectivas.
- Preparar RFIs relacionados al proceso constructivo.
- Participar en reuniones 3-Phase para control de calidad. La participación es indispensable para Preparatory o Initial Phases.
- Organizar y archivar documentación legal o contractual (permisos de obra, subcontratos, etc.).
- Solicitar y revisar planes de trabajo de los subcontratistas que requieran aprobación (demolición, izamientos, etc.).
- Preparar la obra para y recibir visitas de Gerencia, Cliente o Usuario.
- Brindar atención de reclamos en obra por parte de subcontratistas o clientes.

*Para Adquisiciones*

- Participar en reuniones KOM para subcontratistas.
- Someter a Adquisiciones novedades de subcontratistas que requieran atención contractual.
- Recibir trabajos y suscribir actas de liquidación de subcontratistas.
- Transmitir requerimientos de obra adicional a subcontratistas para su cotización.

*Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por la Gerencia a cargo.*

**FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO**

Liderazgo  
Trabajo en Equipo  
Creatividad  
Alto grado de comunicación a todos los niveles  
Capacidad de planeación y monitoreo de actividades  
Destreza en relaciones interpersonales

**REPORTE**

Superior: Project Manager

**PERFIL**

Calificación	Nivel Superior arquitectura o ingeniería
Experiencia	Al menos cinco años de experiencia en actividades similares
Tipo de Cargo	Campo
Movilidad	Apto para posiciones remotas

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>SAFETY, HEALTH AND ENVIRONMENT OFFICER</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO
		<b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023
		<b>ACTUALIZACIÓN:</b> 23/03/2023
		<b>Pág. 1 de 2</b>

<b>CARGO</b>	<b>Safety, Health and Environment Officer</b>
<b>ALCANCE</b>	
Dar soporte local a la Gerencia en implementar, monitorear y continuamente mejorar la cultura de HSE en obra a través de programas y planes enmarcados en el Sistema de Administración	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
<p><b>DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar o delegar la charla diaria de seguridad y registrar la asistencia</li> <li>• Notificar la asistencia de personal y novedades a fiscalización y HQ</li> <li>• Realizar el seguimiento a procesos de ingreso de personal en coordinación con HQ de acuerdo a las normas del cliente</li> <li>• Realizar o delegar la realización de registros de temperatura y pruebas de alcoholemia</li> <li>• Realizar la inducción al sitio de obra para visitantes, proveedores y nuevos trabajadores</li> <li>• Dar soporte al staff de campo y subcontratistas para evaluar los riesgos en los lugares de trabajo a través del sistema de PTW y/o JSA</li> <li>• Supervisar, a través de la Supervisión Activa – Stand Back 5x5, y asesorar a la operación en el cumplimiento de las políticas y los estándares de HSE de la compañía y del cliente y notificar al Superintendente desviaciones menores. Variaciones relevantes serán reportadas al PM para su resolución.</li> <li>• Instruir al personal sobre orden y limpieza</li> <li>• Verificar el cumplimiento del plan de COVID vigente</li> <li>• Reportar, recibir reportes y registrar condiciones peligrosas o actos inseguros. Seguimiento a la aplicación de correctivos a través de un Risk Tracking List. Documentar fotográficamente.</li> <li>• Parar las operaciones con riesgos altos no atendidos y situaciones IDLH</li> <li>• Asegurar que la documentación de HSE necesaria esté disponible en sitio de acuerdo a los estándares del cliente e internos</li> <li>• Revisión de novedades del día con su equipo de trabajo y determinar o coordinar las actividades del día siguiente</li> <li>• Coordinar con el representante de HSE de cada subcontratista</li> <li>• Mantener la comunicación verbal y escrita con el representante de la fiscalización en relación a HSE</li> </ul> <p><b>SEMANALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la reunión semanal de staff (2 hora max.)</li> <li>• Participar en la reunión semanal de subcontratistas (1 hora max.)</li> <li>• Participar en la reunión semanal con el cliente/fiscalización si fuera requerido (2 hora max.)</li> <li>• Planear, coordinar o impartir el entrenamiento de HSE al personal en cumplimiento de la Matriz de Entrenamiento aprobada</li> <li>• Actualizar el registro de entrenamientos de HSE del staff y subcontratistas</li> <li>• Conducir inspecciones documentadas para verificar el cumplimiento y proponer mejoras al PM. Estas inspecciones pueden realizarse durante el Safety Tour del Superintendente o no.</li> <li>• Revisar y publicar en cartelera, información relevante relacionada a HSE</li> <li>• Revisar el cumplimiento de Plan de Manejo de Residuos</li> </ul> <p><b>QUINCENALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditar la información de HSE provista por subcontratistas (seguros, exámenes médicos, pruebas Covid, documentación de ingreso, etc.) y notificar desviaciones a HQ</li> <li>• Realizar inspecciones programadas de herramientas, andamios, líneas de vida, etc.</li> <li>• Revisar el cumplimiento de los protocolos de materiales peligrosos de acuerdo a sus SDS</li> </ul>	

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>SAFETY, HEALTH AND ENVIRONMENT OFFICER</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO <b>VIGENCIA:</b> 01/12/2021 <b>ACTUALIZACION:</b> 01/11/2020 <b>Pág. 2 de 2</b>

- Establecer el criterio de selección objetivo y designar el ganador del premio de seguridad al trabajador destacado

**MENSUALES:**

- Realizar el reporte de horas-hombre y accidentalidad
- Evaluar el desempeño de HSE de los subcontratistas de acuerdo a sus requerimientos contractuales
- Revisar el Plan de Respuesta a Emergencias y su información de contacto y recursos
- Evaluar el desempeño en HSE de acuerdo a los indicadores de gestión

**OCASIONALES:**

- Preparar el plan de HSE (APP y AHA) específico para la locación
- Definir objetivos HSE en el proyecto asignado y establecer indicadores de gestión en coordinación con el PM
- Determinar las actividades del proyecto que requerirán análisis formal de riesgos (PTW, JSA o AHA)
- Coordinar y/o impartir el curso NEST
- Capacitarse para cumplir con los requisitos de Persona Competente para las actividades previstas en el proyecto
- Establecer relación con clientes, contratistas y agencias reguladores relacionadas a HSE
- Fungir como Fire Watch durante operaciones en caliente
- Auditar conjuntamente con la Gerencia la implementación del sistema de administración de HSE y establecer un plan de acción
- Asesorar al PM en el cumplimiento de las regulaciones locales en relación a HSE
- Supervisar el 100% del tiempo en operaciones críticas con riesgo alto (operaciones de izaje, espacio confinado, eliminación de materiales peligrosos, etc.)
- Participar activamente en la preparación de planes de emergencia y simulacro trimestral
- Realizar el seguimiento y participar en investigaciones de accidentes.

*Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por la Gerencia a cargo.*

**FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO**

Liderazgo  
Destrezas de Observación  
Alto grado de comunicación a todos los niveles  
Disciplina  
Destreza en relaciones interpersonales  
Alta destreza de comunicación oral

**REPORTE**

Superior: Project Manager

**PERFIL**

Calificación	Nivel Superior en Seguridad Ocupacional, Ambiente o Salud
Experiencia	Al menos tres años de experiencia en actividades similares / Certificación OSHA 30-horas
Tipo de Cargo	Campo
Movilidad	Apto para posiciones remotas

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>QUALITY CONTROL MANAGER</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO
		<b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023
		<b>ACTUALIZACION:</b> 23/03/2023
		<b>Pág. 1 de 2</b>

<b>CARGO</b>	<b>Quality Control Manager</b>
<b>ALCANCE</b>	
Desempeñar funciones de planeación, control y evaluación del proyecto de tal forma que se asegure el particular cumplimiento de calidad y costo. Dar soporte local a la Gerencia en implementar, monitorear y continuamente mejorar la cultura de Calidad en obra a través de programas y planes enmarcados en el Sistema de Administración	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</b>	
<p><b>DIARIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la charla diaria de seguridad</li> <li>• Preparación y envío del Libro de Obra</li> <li>• Inspección diaria de las actividades en curso verificando contra los requerimientos de diseño</li> <li>• Preparación de sometimientos: materiales, planes, shop drawings, protocolos de pruebas, etc.</li> <li>• Preparación de sometimiento de variaciones solicitadas por la Gerencia</li> <li>• Asegurar que la documentación de Calidad necesaria esté disponible en el archivo del sitio</li> <li>• Desarrollo de 3-Phase. Follow-up Phase</li> <li>• Registros de pruebas e inspecciones y notificación de novedades</li> <li>• Actualización de actividades en QCS/RMS</li> <li>• Revisión de novedades del día con Safety Officer y Superintendente</li> </ul> <p><b>SEMANALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la reunión semanal de staff</li> <li>• Participar en la reunión semanal de subcontratistas y familiarizarlos con los sometimientos siguientes</li> <li>• Revisión semanal del Submittal Register y el Deficiency Tracking List con el Superintendente</li> <li>• Liderar las reuniones 3-Phase para control de calidad. Preparatory con 15 días anticipación a la tarea e Initial Phases</li> <li>• Reporte fotográfico al cliente</li> <li>• Atender visitas de QA del cliente</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;"><i>Para Adquisiciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar especificaciones a Superintendente para ser incluidas en las órdenes de pedido</li> <li>• Dar soporte en las visitas a proveedores locales para verificación de especificaciones o durante procesos de fabricación</li> </ul> <p><b>QUINCENALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar Memoria de Planificación junto con Superintendente y Safety Officer. Incluir subcontratistas</li> </ul> <p><b>MENSUALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el plan de 3-Phase para las actividades mensuales</li> <li>• Preparar reporte Adverse Weather</li> </ul> <p><b>OCASIONALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar RFIs relacionados al diseño</li> <li>• Preparar O&amp;M Manuals con anticipación al fin del proyecto</li> <li>• Revisar y someter los As-Built Drawings con anticipación al fin del proyecto</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;"><i>Para Adquisiciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en reuniones KOM para subcontratistas</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por la Gerencia a cargo.</i></p>	

	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>CODIGO:</b> ESOPER101
	<b>PERFIL DEL CARGO</b> <b>QUALITY CONTROL MANAGER</b>	<b>SUSTITUYE A:</b> NUEVO <b>VIGENCIA:</b> 23/03/2023 <b>ACTUALIZACION:</b> 23/03/2023 <b>Pág. 2 de 2</b>

<b>FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO</b>	
Liderazgo Disciplina Capacidad de Observación Capacidad de planeación y monitoreo de actividades Destreza en relaciones interpersonales	
<b>REPORTE</b>	
Superior: Project Manager / QA	
<b>PERFIL</b>	
Calificación	Nivel Superior arquitectura o ingeniería / QCM Certified Training
Experiencia	Al menos cinco años de experiencia en actividades similares
Tipo de Cargo	Campo
Movilidad	Apto para posiciones remotas

**ANEXO 3**

**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

### **ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

#### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

##### **INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

##### **Datos informativos**

**Validado por: MARIA VICTORIA SILVA ENDARA**

**Título obtenido: PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL – MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**C.I.: 1722861695**

**E-mail: vicky.k1106@hotmail.com**

**Institución de Trabajo: N&CO – ECUADOR S.A.S (Productos Avon Ecuador)**

**Cargo: HR Business Partner**

**Años de experiencia en el área: 7 AÑOS**



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema:**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad		X			
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	27				

**Observaciones:** Considero de gran valor que una empresa con proyectos y en crecimiento pueda tener una herramienta de evaluación y medición de desempeño.

**Recomendaciones:** Se recomienda involucrar desde la construcción y diseño a las gerencias y lideres para tomar sus propuestas y conocimiento del negocio y que se aun insumo que complemente la metodología y sea acorde al negocio y momento de compañía. Es clave generar la necesidad de la herramienta en los lideres para que el nivel de adherencia e impacto sea alto.

**Lugar, fecha de validación:** Quito, 24 de agosto de 2023

Firma del especialista  
**MARIA VICTORIA SILVA ENDARA**



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

### **ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

#### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

##### **INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

##### **Datos informativos**

**Validado por:**

**Título obtenido: Magister en Administración de empresas**

**C.I.: 1710051978**

**E-mail: fpazmino@kinowk2.com**

**Institución de Trabajo: Corporación Kinow**

**Cargo: CEO**

**Años de experiencia en el área: 25 años**

---



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		x			
Aplicabilidad	x				
Conceptualización		x			
Actualidad		x			
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL					

Observaciones:.....  
 .....  
 .....

Recomendaciones:.....  
 .....  
 .....

Lugar, fecha de validación: Quito, 24 de agosto de 2023.

Firma del especialista  
Fausto Germán Pazmiño Muñoz



## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

### **ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

#### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

##### **INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Diseño de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Serrano Proaño Diseño y Construcción S.A. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

##### **Datos informativos**

**Validado por:** Juan Alberto Toro Álava .:

**Título obtenido:** Doctor en Contabilidad y Auditoría  
Magister en Gerencia Empresarial, mención gestión de proyectos.  
Diplomado en formulación, gestión y evaluación de proyectos.

**C.I.:** 1802692036

**E-mail:** [juanalbertotoro@gmail.com](mailto:juanalbertotoro@gmail.com)  
[jatoro@contraloria.gob.ec](mailto:jatoro@contraloria.gob.ec)

**Institución de Trabajo:** Contraloría General del Estado

**Cargo:** Supervisor General de Calidad de Auditoría

**Años de experiencia en el área:** 25 años



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema:**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL					

**Observaciones:**.....

.....

**Recomendaciones:**.....

.....

**Lugar, fecha de validación:** Quito DM., 24 de agosto de 2023.

Firma del especialista  
Dr. Juan Alberto Toro Álava, MBA :.