



República del Ecuador

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción en título en Magíster en:
Administración de Empresas**

Tema de Tesis:

**Estudio del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral.
Caso de la empresa Construcciones Hipaca S.A.**

Autor:

Cpa. Cinthya Karina Torres Barclay

Directora de Tesis:

Ing. Karina Muñoz Loor, Msc

Septiembre 2022

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Cinthya Karina Torres Barclay, declaro que la tesis **“Estudio del Clima Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral. Caso de la empresa Construcciones Hipaca S.A.”**, realizada en la empresa privada Construcciones Hipaca S.A de la ciudad de Guayaquil, es de mi autoría.

La Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por su normatividad institucional vigente.

Cinthya Karina Torres Barclay

C.I: 0924902208

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haber sido, y por ser mi roca y mi fortaleza, sosteniéndome y ayudándome aún en tiempos adversos, afirmando que, para los que le aman a Dios, todas las cosas cooperan para bien.

Con profundo amor y afecto, a mis amados padres, Francisco Torres, Teresa Barclay ya que con su amor incondicional desde siempre han sido apoyo invaluable para mi desarrollo personal y profesional, forjando en mí, valores con su ejemplo que han servido en mi diario vivir, su gran corazón me lleva a admirarlos siempre, también a mis hermanos Marjorie y Xavier, a mis sobrinos y demás familiares que han sido de ayuda importante durante esta trayectoria.

Con amor y cariño a mi esposo David Espinel, por su infinita paciencia, por ser esa persona incondicional, llena de comprensión que siempre está a mi lado motivándome, apoyándome en todo, y enseñándome con su amor y ejemplo que con paciencia se llega mejor a la meta.

A mi amado hijo Samuel David, que con la alegría que lo caracteriza, supo comprenderme durante este tiempo y a su corta edad mostro tolerancia, paciencia y se comportó de manera responsable, en todo momento. Su amor y su dulzura siempre estuvieron presente para mamá.

Cinthya Karina Torres Barclay

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi luz incondicional, y recordarme hasta los últimos días de elaboración y entrega de este proyecto que la fe mueve montañas.

A mi amada familia, y a todas las personas que de alguna manera mostraron su apoyo invaluable desde inicios de este proyecto.

Mi agradecimiento al Econ. Otto Suárez Rodríguez, P.H.D., por su entrega y admirada labor como docente, su manera de orientar, fueron fundamentales para que mi anteproyecto sea aprobado inicialmente, la modalidad virtual no fue un límite para guiar y enseñar.

Agradezco también a mi tutora de tesis Ing. Karina Muñoz Loor, Msc por su dirección, tiempo, ayuda y empatía mostrada durante todo el proceso de este trabajo de titulación.

Y para finalizar también agradezco al Ing Civil. Hitler Parrales Cantos representante de la empresa Construcciones Hipaca S.A, por ser parte de mi desarrollo profesional, por su tiempo prestado para el curso de esta carrera, y por confiar en mi al permitirme desarrollar este trabajo de investigación.

Cinthya Karina Torres Barclay

RESUMEN

El desempeño de los trabajadores siempre ha sido una piedra angular para el éxito de las organizaciones; es por ello que los gerentes que gestionan el capital humano están en la necesidad de conocer los aspectos que le permitan evaluar y potenciar este capital. El objetivo principal de este trabajo investigativo fue proponer un instrumento de evaluación de desempeño para el personal de la empresa Construcciones Hipaca S.A. que permita el incremento de los indicadores del clima laboral. La metodología se la realizó a través del enfoque cuantitativo mediante una encuesta realizada a 37 empleados de dicha organización. Con la obtención de los resultados se concluyó que la empresa Construcciones HIPACA S.A. tiene un clima laboral 65% positivo para los empleados, el 35% restante se basa en áreas que necesitan ser reforzadas. Los indicadores más influyentes en el desempeño laboral y que se relacionan directamente con el clima laboral de la organización son: supervisión y liderazgo, comunicación y reconocimiento, motivación e higiene y seguridad. Por lo que se propuso un instrumento de evaluación de desempeño para el personal de la empresa Construcciones HIPACA S.A, donde se presenta los diferentes fundamentos teóricos de la evaluación de desempeño para poder realizar una correcta evaluación y analizar los datos de la manera más asertiva posible.

Palabras claves: Desempeño laboral, clima organizacional, empresa, evaluación, instrumento.

ABSTRACT

Employee performance has always been a cornerstone for the success of organizations; That is why managers who manage human capital need to know the aspects that allow them to evaluate and enhance this capital. The main objective of this research work was to propose a instrument to performance evaluation for the personnel of the company Construcciones HIPACA S.A. The methodology was carried out through the quantitative approach through a survey of 37 employees of said institution. With the results obtained, it was concluded that the company HIPACA S.A. It has a 65% positive work environment for employees, the remaining 35% is based, areas that need to be reinforced. The most influential indicators in job performance and that are directly related to the organization's work environment are: supervision and leadership, communication and recognition, motivation, and hygiene and safety. Therefore, a instrument to performance evaluation for the personnel of the company Construcciones HIPACA SA was proposed, where the different theoretical foundations of performance evaluation are presented in order to carry out a correct evaluation and analyze the data of the assertive way possible.

Keywords: Work performance, organizational climate, company, assessment, instrument.

Contenido

1.	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1.	Antecedentes de la investigación.....	3
1.2.	Planteamiento del problema de la investigación.....	5
1.2.1.	Formulación del problema.....	7
1.2.2.	Sistematización del problema.....	7
1.3.	Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1.	Objetivo general.....	7
1.3.2.	Objetivos específicos	7
1.4.	Justificación	8
1.4.1.	Beneficios	8
1.5.	Marco de referencia de la investigación	8
1.5.1.	Antecedentes	8
1.5.2.	Misión, Visión y Valores	9
1.5.3.	Clima Organizacional	10
1.5.4.	Tipos de clima organizacional	13
1.5.5.	Definición de clima organizacional	15
1.5.6.	Estructura del clima organizacional.....	16
1.5.7.	Afección del Clima Organizacional en una Empresa	17
1.5.8.	Características del clima organizacional	17
1.5.9.	Variables del clima organizacional	18
1.5.10.	Evaluación de Desempeño	19
1.5.11.	Gestión de Desempeño.....	20
1.5.12.	Razón de la Evaluación de Desempeño.....	20
1.5.13.	Responsabilidad del desempeño	21
1.5.14.	Métodos de Evaluación de desempeño.....	21
1.5.15.	Competencias a considerar en una evaluación de desempeño.....	21
1.5.16.	¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?	23
1.5.17.	Resiliencia y desempeño	25
1.5.18.	Métodos Escalas de Calificación.....	25
1.5.19.	Tipos de evaluación de desempeño.....	26
1.5.20.	Factores que afectan el desarrollo laboral.....	26
1.5.21.	¿Cómo afectó el COVID en el desempeño laboral?	28
2.	MARCO METODOLÓGICO	32

2.1.	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	32
2.1.1.	Enfoque de la Investigación	32
2.1.2.	Diseño de la investigación.....	32
2.2.	Métodos de investigación.....	33
2.2.1.	Método lógico analítico:.....	33
2.2.2.	Métodos empíricos:.....	33
2.2.3.	Alcance de la investigación	33
2.2.4.	Explicativa.....	33
2.3.	Unidad de análisis, población y muestra	34
2.3.1.	Unidad de análisis.....	34
2.3.2.	Población	34
2.3.3.	Muestra.....	35
2.4.	Variables de la investigación	36
2.5.	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	37
2.5.1.	Técnicas	37
2.5.2.	Observación Directa.....	37
2.5.3.	Técnicas Documentales	37
2.5.4.	Encuestas	38
2.5.5.	Cuestionarios	38
2.6.	Fuentes.....	39
2.6.1.	Fuentes Primarias	39
2.6.2.	Fuentes Secundarias	39
2.7.	Tratamiento de la información	39
2.8.	Aspectos administrativos.....	39
2.8.1.	Recursos humanos	39
2.8.2.	Recursos materiales	40
2.8.3.	Tiempo de ejecución	40
2.9.	Cronograma de ejecución de actividades.....	41
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
3.1.	Análisis de la situación actual	42
3.2.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	43
3.3.	Presentación de resultados y discusión	44
3.3.1.	¿Su género es?	44
3.3.2.	¿Su estado civil es?	44
3.3.3.	¿Su edad se encuentra entre?.....	45
3.3.4.	Antigüedad en la compañía.....	46
3.3.5.	Nivel académico.....	47

3.3.6.	Sentido de pertenencia	47
3.3.7.	Estructura y estrategia organizacional.....	50
3.3.8.	Supervisión y liderazgo	53
3.3.9.	Comunicación y reconocimiento.....	56
3.3.10.	Motivación.....	60
3.3.11.	Ergonomía y Condiciones Ambientales.....	63
3.3.12.	Higiene y Seguridad.....	65
4.	PROPUESTA.....	69
4.1.	Justificación	69
4.2.	Propósito General	69
4.3.	Desarrollo	69
5.	CONCLUSIONES	73
6.	RECOMENDACIONES	74
	Bibliografía	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Información de la nómina del less de la empresa Construcciones Hipaca S.A.....	34
Tabla 2. Variables de la investigación	36

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Causa y efecto de los problemas.....	6
Figura 2. Modelo desempeño del empleado a partir de su compromiso.	14
Figura 3. Estructura del clima organizacional.	16
Figura 4. Variables del clima organizacional.....	19
Figura 5. Relación de evaluación de desempeño y análisis de trabajo.....	24
Figura 6. América Latina y el Caribe (14 países): Variación interanual de las tasas de participación, ocupación y desocupación, primer trimestre del 2019 a segundo trimestre del 2020.....	30
Figura 7. América Latina (7 países): Impacto del COVID-19 en las actividades de empresas encuestadas entre abril y agosto de 2020.....	31
Figura 8. Porcentaje de colaboradores	44
Figura 9. Estado Civil de los colaboradores.....	45
Figura 10. Edad de los colaboradores	45
Figura 11. Antigüedad de los colaboradores en la compañía	46
Figura 12. Nivel académico de los colaboradores.....	47
Figura 13. Satisfacción de los colaboradores con su trayectoria en la empresa.....	48
Figura 14. Integración de los colaboradores en la empresa.....	48
Figura 15. Opinión de los colaboradores respecto al trabajo	49
Figura 16. Opinión de los colaboradores respecto a la empresa	50
Figura 17. Opinión de los colaboradores respecto a misión, visión y valores.....	51
Figura 18. Opinión de los colaboradores respecto a la Dirección	51
Figura 19. Opinión de los colaboradores respecto a los roles y responsabilidades.....	52
Figura 20. Opinión de los colaboradores respecto a la satisfacción con el trabajo.....	53
Figura 21. Opinión de los colaboradores respecto a la supervisión en el trabajo.....	54
Figura 22. Opinión de los colaboradores respecto a problemas en el trabajo.....	54

Figura 23. Opinión de los colaboradores respecto a sus jefes.....	55
Figura 24. Liderazgo, planificación y organización.....	56
Figura 25. Reuniones periódicas.	57
Figura 26. Procesos de la organización.....	58
Figura 27. Estímulo a las labores.	59
Figura 28. Importancia de las labores.....	59
Figura 29. Motivación y satisfacción laboral.....	60
Figura 30. Crecimiento profesional.	61
Figura 31. Retribución para la motivación.....	62
Figura 32. Vacaciones del personal.....	62
Figura 33. Espacio y comodidad.....	63
Figura 34. Iluminación.	64
Figura 35. Ruido en el ambiente laboral.	64
Figura 36. Instalaciones Limpias.	65
Figura 37. Seguridad y protección al personal.....	66
Figura 38. Capacitación sobre prevención y seguridad.	67
Figura 39. Revisión de uso de equipos de seguridad.	67
Figura 40. Importancia a la seguridad.....	68

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional positivo afecta de manera relevante a los trabajadores de una empresa sea esta pública o privada, los mantiene motivados a realizar sus responsabilidades de manera eficaz y con excelencia, esto nos permite ver resultados en la productividad y competitividad de la organización. Un buen ambiente laboral va a traer nuevos talentos, mantiene a los mejores y motiva siempre al equipo.

Se considera actualmente que las empresas deben tener claro, que es fundamental para un correcto funcionamiento de la organización y así mismo poder alcanzar los objetivos corporativos que es indispensable un buen clima laboral, que está relacionado a su cultura organizacional donde se indica que se debe realizar evaluaciones de sus empleados, para poder medir el desempeño, de esta manera nos permitirá conocer sobre factores que afecten el desempeño laboral.

Chiavenato (2000) nos indica sobre los orígenes de la Administración de Recursos Humanos lo siguiente:

Los orígenes de la ARH, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables.

En las organizaciones, el departamento de talento humano es necesario para la correcta administración del personal y así realizar las respectivas evaluaciones de clima organizacional, de desempeño laboral, y de esta manera dar el seguimiento de manera oportuna a los empleados en cuanto al rendimiento de su cargo.

El objetivo principal del presente trabajo es el de proponer un instrumento de evaluación de desempeño para el personal de la empresa Construcciones Hipaca S.A, que permita el incremento de los indicadores del clima laboral. La

metodología a utilizar en este trabajo se la realizará a través del enfoque cuantitativo mediante una encuesta dirigida a los empleados. El instrumento de evaluación de desempeño laboral se lo hará una vez obtenido resultados sobre el clima organizacional del personal de la empresa Construcciones Hipaca S.A.

El desempeño laboral muestra el rendimiento general del empleado. Gran parte de los empleados desea obtener una retroalimentación sobre la forma en que realizan sus tareas. El seguimiento que se realiza a diario puede resultar importante, sin embargo, es insuficiente, puesto que debe existir un sistema formal que identifique a las personas que cumplen lo esperado y de igual manera a los que no logran los objetivos.

El presente trabajo se encuentra distribuido en cuatro capítulos de la siguiente manera:

En el **capítulo I** Marco teórico conceptual; encontraremos los antecedentes y todo lo relacionado con el problema de esta investigación; Se planteará la problemática, los objetivos que se desea alcanzar; la justificación del por qué se realiza esta investigación; acerca de los factores que afectan el ambiente laboral y como podría evaluarse el desempeño de los trabajadores, basados en estos.

En el **capítulo II** Marco metodológico; se expone toda la parte metodológica, los recursos, diseño, tipos de investigación, las diferentes variables de investigación, herramientas de recolección de datos y la tabulación de los mismos; exponiendo los resultados en gráficos los cuales serán analizadas.

En el **capítulo III** Resultados y Discusión; se presenta los resultados y discusión de la investigación, se realiza un análisis de procesamiento de la información obtenida a través de la encuesta, que se puede observar mediante gráficos.

En el **capítulo IV** Propuesta; el planteamiento de un instrumento de evaluación de desempeño para el personal de la empresa Construcciones Hipaca S.A.

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación.

Evaluar el desempeño laboral es necesario para que toda organización tenga conocimiento de los resultados del trabajo de cada uno de sus colaboradores, cabe recalcar que nunca ha sido una tarea fácil.

Existen muchos métodos, y depende de la naturaleza de cada empresa que adapte alguno de estos métodos o diseñe alguno de acuerdo a sus necesidades.

El desempeño laboral se podría definir como la calidad de servicio o del trabajo que realizan los empleados dentro de una empresa. Esto incluye su competencia profesional como sus habilidades personales, las cuales influyen dentro de las labores de una organización. Evaluar las acciones de una empresa, resultan muy relevantes a la hora de encontrar problemas de productividad.

Según Espinoza Baez & Uguña Soto (2016) en su investigación “El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño y Compromiso del personal Operativo de una Empresa Fármaco- Industrial”, indican lo siguiente:

Es necesario que todas las organizaciones deben implementar estrategias para mejorar cualquier área de la empresa porque solo así se puede obtener un Clima Organizacional saludable y tener como resultados una eficacia laboral y que sus trabajadores sean eficientes. La investigación realizada en la empresa Fármaco – Industrial dio como resultados entre estas variables es de forma negativa que conlleva afectar el logro de las metas institucionales personales.

Entre los estudios realizados sobre la evaluación de desempeño laboral encontramos diversos autores a nivel internacional como los siguientes:

El desempeño laboral es una disciplina que se ha venido estudiando desde tiempos atrás, especialmente en los campos de la psicología organizacional (Aamodt, 2010). El motivo principal e interés por estudiar este término por parte de las empresas es poder detectar aspectos que inciden en el crecimiento de las mismas, es por esto que resulta necesario conocer el desempeño laboral.

La evaluación de desempeño laboral es necesaria en todas las áreas para poder medir el cumplimiento de las obligaciones adquiridas. Afirma Chiavenato (2000)

que “Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones”.

Siendo importante el desempeño de los empleados ya que contribuye al logro de los objetivos y metas de la organización, así como el desarrollo profesional de los evaluados.

El autor Milkovich y Boudreau (1994) refiriéndose al desempeño nos indica “las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (pág. 95).

García Salirrosas (2020) en su estudio realizado nos indica lo siguiente:

El desempeño de los trabajadores siempre ha sido una piedra angular para el éxito de las organizaciones; es por ello que los gerentes que gestionan el capital humano están en la necesidad de conocer los aspectos que le permitan evaluar y potenciar este capital. En este sentido, el desempeño de los trabajadores es el rendimiento que demuestran al momento de realizar sus distintas actividades dentro de su área laboral, y que además permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Es por ello que evaluar el desempeño de manera periódica, permite conocer las habilidades, experiencia, actitudes, conocimientos, y sobre todo los valores de los trabajadores, permitiendo de esta manera que las organizaciones tengan la posibilidad de potenciar las competencias de sus trabajadores (García Salirrosas, 2020).

Según Chiavenato (2000) el desempeño es el “comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

Milkovich y Boudreau (1994) nos indica que el desempeño se produce cuando el empleado cumple con los requisitos de trabajo.

Sin embargo, el desempeño involucra varios factores que hay que considerar al momento de evaluar el mismo.

Se puede considerar entre estos:

- Conocimiento del Trabajo.
- Calidad del Trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Estabilidad emotiva.
- Capacidad analítica

Así mismo, Apaza Jara (2018) menciona que las empresas más exitosas a nivel mundial ponen a la gestión del desempeño laboral en primer lugar, estas invierten recursos financieros y mucho tiempo para mantener un buen desempeño laboral donde la productividad y la innovación puedan desarrollarse en cada colaborador a través de una buena gestión.

1.2. Planteamiento del problema de la investigación

Los reglamentos del mundo empresarial están siendo modificados continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El deseo de permanecer competitivo implica adaptarse y asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. La labor del hombre siempre ha sido evaluada. Sin embargo, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para valorar el rendimiento de los trabajadores.

El sector de la construcción es uno de los cinco pilares más importantes de la economía del país. En 2019 representó 8.17% del PIB real nacional (\$5.874 millones). También generó 6,1% del total de empleos y atrajo \$69 millones de Inversión Extranjera Directa. Además, la construcción demanda anualmente más de \$1.900 millones del sistema financiero tanto público como privado. Debido a la crisis por el coronavirus, los datos de los primeros meses muestran cifras desalentadoras, pero se espera una contracción mucho mayor.

Según la Escuela de Negocios de la Espol (ESPAE), el sector de la construcción comprende actividades de construcción de edificios, viviendas, ejecución de obras de ingeniería civil y construcción de carreteras, las cuales generan una significativa contribución a la economía en términos de inversiones, producción y nivel de empleo (Multiplica, 2020).

El sector de la construcción es un indicador de la economía en general, dado que su evolución es procíclica, es decir, se mueve de la misma forma que la producción total. Además, se considera un sector de alta sensibilidad, principalmente porque es intensivo en mano de obra, es decir, emplea a una importante proporción de personas (Lucero, 2020).

La crisis sanitaria ha dado como resultado incertidumbre lo que ha afectado a las organizaciones y la empresa Construcciones Hipaca S.A no es la excepción. Se debe considerar que, pese a la difícil situación económica en el sector de la construcción debido a la pandemia y a su paralización en los meses de marzo a mayo del 2020, la empresa Construcciones Hipaca S.A se encuentra operativa actualmente.

Sin embargo, se puede observar que la falta de comunicación, la sobrecarga laboral, e incluso el asignar actividades no relacionadas al cargo han sido varios de los factores que ha tenido que afrontar el personal de esta organización, lo que ha dificultado obtener un buen ambiente laboral, y esto frecuentemente ha dado como resultado la afectación del desempeño laboral y el incumplimiento de las labores que afectan directamente al rendimiento de la empresa Construcciones HIPACA S.A.

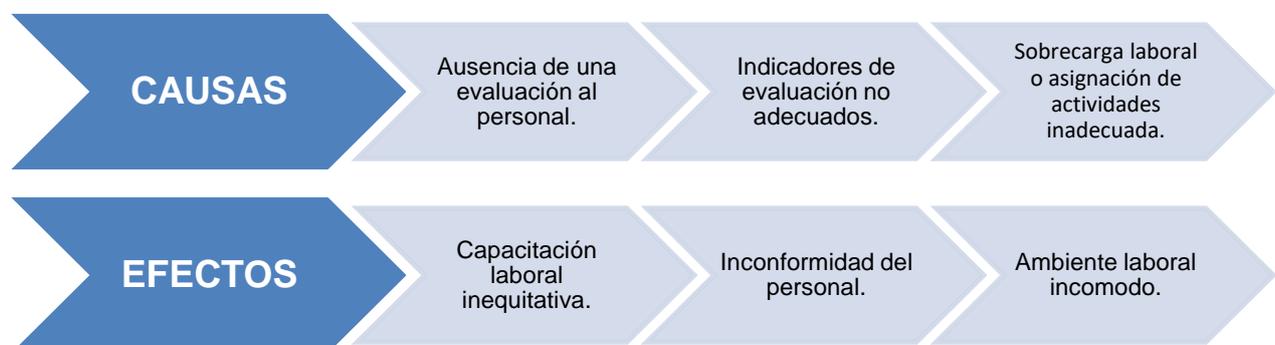


Figura 1. Causa y efecto de los problemas

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo incide la evaluación del desempeño laboral en el rendimiento de los empleados de la empresa CONSTRUCCIONES HIPACA S.A.

1.2.2. Sistematización del problema

¿Cómo afecta el clima organizacional en el rendimiento de los empleados de la empresa Construcciones Hipaca S.A?

¿De qué manera los incentivos mejoran el desempeño de los empleados de la empresa Construcciones Hipaca S.A?

¿De qué manera afecta la pandemia del covid-19 al desempeño laboral de los empleados de la empresa Construcciones Hipaca S.A?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral de la empresa **Construcciones HIPACA S.A.**

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el clima organizacional dentro de la empresa Construcciones Hipaca S.A.
- Determinar los indicadores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral, de los empleados de Construcciones Hipaca S.A.
- Analizar los fundamentos teóricos de los modelos de evaluación de desempeño que influyen en el clima laboral de las organizaciones.
- Proponer un instrumento de evaluación de desempeño para el personal de la empresa Construcciones Hipaca S.A. que permita el incremento de los indicadores del clima laboral.

1.4. Justificación

La investigación inicia por la necesidad de poder proponer un Instrumento de Evaluación de Desempeño para el personal de la empresa Construcciones Hipaca S.A, que pueda ayudar a mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos una vez puesta en marcha la propuesta, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la empresa CONSTRUCCIONES HIPACA S.A.

1.4.1. Beneficios

- Determinar el clima organizacional de la empresa Construcciones Hipaca S.A, para mejoramiento del mismo.
- Definir un instrumento de evaluación de desempeño laboral, para el personal de la empresa Construcciones Hipaca S.A.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. Antecedentes

Ubicados en la ciudad de Guayaquil, Construcciones Hipaca S.A representa un equipo de profesionales de construcción. La empresa se especializa en construcción de obras civiles enfocadas en dar soluciones al sector camaronero, desde el diseño cimentación, construcción y garantía de las mismas.

La empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector, involucrada en la construcción de camaroneras, en donde adicional ha tenido la oportunidad de construir estaciones de bombeo, muelles, canales, etc.

Vivió el boom camaronero de los 90s y también al golpe que dio la mancha blanca al sector a finales de esa década. A pesar de ello, nunca desistió de seguir brindando soporte y soluciones a esta importante industria, por lo que

actualmente es una empresa reconocida en el mercado, así mismo ha podido superar los trágicos tiempos de pandemia pudiendo mostrar su resiliencia y compromiso como empresa.

Tipos de Soluciones:

- Estaciones de Bombeo
- Obras civiles
- Muelles
- Consultoría y asesoría técnica
- Obras Hidráulicas
- Fiscalización

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial. Con la inserción de definiciones de conceptos teóricos que están relacionados directamente con el desarrollo laboral se evaluarán los factores intervinientes en el desarrollo de la actividad laboral.

1.5.2. Misión, Visión y Valores

Construcciones Hipaca S.A cuenta con su respectiva misión y visión, lo cual ha sido presentada a los colaboradores de la empresa.

Misión

Brindar soluciones integrales de ingeniería al sector camaronero, desde el diseño, construcción y garantía.

Visión

Ser la empresa líder en soluciones hidráulicas para el sector agroindustrial en Ecuador y países de la región.

Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Solidaridad.

Construcciones Hipaca demuestra el compromiso adquirido desde el momento que pacta acuerdos con los diversos clientes, sabiendo que de manera responsable debe cumplir con lo establecido, sin duda alguna con la ardua labor de sus colaboradores y su experiencia del trabajo en equipo para cumplimientos de sus objetivos.

Construcciones Hipaca, muestra su solidaridad al ser parte de proyectos sociales, en los que participa firmemente de la mano con todos sus valores.

1.5.3. Clima Organizacional

Es necesario destacar que para que una organización explote al cien por ciento su potencial hay muchos elementos que tienen que trabajar juntos para formar una buena coalición y llegar al éxito. Uno de estos elementos para llegar al éxito es el clima u organizacional, es uno de los factores más importantes porque gracias a este se incrementa, la efectividad, la productividad y la rentabilidad.

Se puede decir que el clima organizacional o laboral, refiere todas aquellas condiciones, espacios, rutinas y actividades que se realizan dentro de una organización, empresa o institución y están relacionadas con la satisfacción de cada trabajador en su entorno de trabajo.

Menciona (Salvador Cevallos, 2019), sobre el clima organizacional, también conocido como ambiente, atmosfera o clima laboral, es un aspecto fundamental en todas las organizaciones, sobre todo en los últimos años su estudio resulta imperativo para las organizaciones que buscan una mayor eficiencia organizacional en el mundo competitivo actual. El clima organizacional se ha convertido en una variable de estudio indispensable si lo que se busca es la mejora continua, incremento de productividad y consecución de metas en una organización, ya que un buen ambiente laboral contribuye al aumento de la productividad y por ende al logro de los objetivos propuestos.

Frecuentemente, se considera que el clima organizacional se encuentra afectado por el estilo de liderazgo vigente en la organización, por el nivel de motivación existente, por la forma en que se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicación predominante, por la manera en que se fijan las metas de la organización y por la forma en que se usan las medidas de control. Así mismo, se concibe que el clima tiene su origen en factores más profundos internos en la organización y es, en realidad, la cultura organizacional que se ha creado.

Pedraza Melo (2018), menciona sobre el entorno empresarial actual, que se estima relevante analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, por la propia complejidad que implica la administración de este componente del capital intelectual.

El capital humano de una entidad representa esos activos intangibles que, por su naturaleza, son complejos de administrar; sin embargo, bien gestionados pueden ser la estrategia para potenciar al máximo los conocimientos, la experiencia y las competencias.

Bohórquez et al., (2020) menciona que la motivación debe estar considerada en las instituciones y empresas para obtener resultados positivos en sus

subordinados para que todas las actividades que se realizan se lleven a cabo por medio los objetos de esta, es decir, en relación con el trabajo. La motivación muchas veces vincula con los incentivos debido al entusiasmo que es notorio en los trabajadores influyendo de manera positiva en el comportamiento del individuo, impulsándole a lograr sus objetivos en la organización, además de alcanzar sus metas personales debido a que mejora el nivel de satisfacción en las actividades que realiza.

El clima laboral entendido como el estado de ánimo de la empresa se convierte entonces en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma. El comportamiento y la forma de relacionarse de un individuo al interior de una empresa, pueden afectar el desarrollo de la misma, su imagen en el mercado y su productividad.

Desde esta perspectiva el clima laboral se convierte en otro activo de la empresa y como tal debe valorarse e invertir esfuerzos en maximizarlo.

El ser humano se caracteriza por esencialmente establecerse y formarse como ser social, es acá cuando hablamos de que la naturaleza del hombre implica constituir relaciones de cooperación y afiliación enfocadas en el logro.

En el contexto de las organizaciones se ha venido destacando a través de los años la importancia de un buen clima Organizacional y de una óptima gestión del talento humano; cuando hablamos de este tema debemos analizar que existen una serie de factores que influyen en el clima laboral de los empleados entre los que podemos encontrar los diferentes tipos de liderazgo, la forma en cómo se implementan y definen los objetivos, la gestión y procesos relacionados con la toma de decisiones. (Pacheco & Cortés, 2019)

El clima organizacional es un conjunto de variables de distinto orden, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a los miembros de la comunidad.

Según Robbins y Judge, (2009) la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, que distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características clave que la organización valora. Así,

cuando las siete principales se reúnen capturan la esencia de la cultura organizacional; estas son las siguientes.: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Citando estudios sobre el clima organizacional realizados en Colombia (Díaz Pinilla, 2010) encuentra que “a cada uno de los niveles, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, cuando la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento”. En este sentido de verticalidad u horizontalidad, quien es jefe determina el clima de manera jerarquizada pero siempre objetivando sus posibilidades de relación con aperturas, cerramientos, fraternizaciones, familiarizaciones y autonomías.

1.5.4. Tipos de clima organizacional

Díaz Pinilla en su estudio factores de evaluación del clima laboral (2010) propone 4 tipos de clima organizacional:

Clima Tipo autoritario explotador:

La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de los necesitados permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Clima tipo autoritario paternalista:

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en el clima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; sin embargo, genera impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo participativo en grupo:

Los procesos de toma de decisiones están determinados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, se trata de satisfacer las necesidades de auto realización y autoestima.

Las organizaciones conocen que un ambiente laboral positivo facilita el alcance de las metas y objetivos propuestos, por eso las empresas deben velar por garantizar el mejor clima organizacional, ya que influye en la forma como los empleados perciben la organización y se comprometen con ella. Un adecuado ambiente en las organizaciones puede conseguir un mayor esfuerzo, manteniendo así a los empleados identificados con su rol organizacional, permitiendo así el desarrollo de una actitud positiva hacia los cargos que desempeñan.



Figura 2. Modelo desempeño del empleado a partir de su compromiso.

Fuente: Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicios

(Brito Carrillo, Pitre Redondo, & Cardona Arbeláez, 2020)

1.5.5. Definición de clima organizacional

Los conceptos de clima organizacional son varios y a través del tiempo del tiempo han ido cambiando. Algunos conceptos se refieren a las características organizacionales y otros se centran en factores individuales donde persona – situación interactúan.

Para Chiavenato (2019) el clima organizacional puede ser capaz de influenciar en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro en una empresa.

Ciertamente, una organización que tiene claro que el colaborador es el centro del desarrollo sostenible de las empresas, estimulara el adecuado desempeño de labores en base a estímulos tangibles o intangibles, generando satisfacción y lealtad hacia la empresa.

Lapo Maza & Bustamante Ubilla (2018) señalan que el clima organizacional se encuentra constituido por diversos factores los cuales inciden directamente en el desarrollo de comportamientos sociales, así mismo afectan los elementos mediadores de las actitudes laborales.

El clima organizacional a nivel empresarial ha sido ampliamente estudiado por carreras como la psicología social, organizacional y laboral y los estudios en administración. Estos estudios en su mayoría desarrollan metodologías para medir el clima dentro de determinada empresa o concluye la necesidad de mejorarlo en alguna de sus dimensiones por medio de estrategias de capacitaciones o talleres con los empleados. Sin embargo, estos estudios rara vez hablan sobre la metodología pedagógica a implementar y mucho menos sobre la didáctica que se debe usar para fortalecer determinada dimensión de clima (Vergara Varela, 2019).

Consideran que el clima organizacional es concebido como la mezcla en la cual se conjugan diversos factores interrelacionados, que afectan la percepción o interpretación de los colaboradores, frente a las labores o roles que los mismos desempeñan en las organizaciones. Las perspectivas del concepto propuestas anteriormente permiten observar que esencia, el clima organizacional está compuesto por diversos elementos, ya sean rasgos o factores (elementos característicos o diferenciales), los cuales son percibidos subjetivamente por los

colaboradores. Dichos rasgos o factores están representados por variables, que en su totalidad y separadamente tienen conexión con la estabilidad del clima en las empresas (Pacheco & Cortés, 2019).

El clima organizacional consiste en las percepciones compartidas de los atributos de una organización y sus subsistemas y en la influencia de dicha percepción sobre la relación de la organización con sus miembros y los grupos de interés. Así pues, el clima organizacional está relacionado con las características del líder, el cual ejerce un fuerte efecto sobre el mismo (Uribe, Contreras, Juárez, & Barbosa, 2010).

El clima, a su vez incide en:

- La motivación.
- En el desempeño laboral.
- La salud de los trabajadores.
- La eficiencia.
- Satisfacción percibida.
- Afecto al trabajo.
- Nivel de ausentismo laboral.

1.5.6. Estructura del clima organizacional

Se ha comprobado científicamente que el desarrollo laboral de los empleados se relaciona de manera directa con las estructuras y procesos que se realizan en el medio laboral.



Figura 3. Estructura del clima organizacional.
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

Con lo anterior, es necesario destacar que, una organización que fomenta el clima organizacional se asegura de que está afectando ya sea positiva o negativamente a los miembros o trabajadores de la organización y que a su vez esto influye en sus comportamientos. Esto se convierte en una estructura que vuelve siempre al inicio, ya que no puede existir una sin otra y se mantienen en constante retroalimentación.

1.5.7. Afección del Clima Organizacional en una Empresa

Ahora bien, conociendo la definición del clima laboral y como se resuelve sobre quienes conforman una organización, es necesario aclarar con un tinte más profundo otros elementos que son de igual importancia por su manera en la que afectan en el desarrollo del clima laboral.

- Aumenta la motivación.
- Incrementa el compromiso.
- Anima a realizar el trabajo en equipo.
- Facilidad de comunicación interna entre los miembros.
- Evita el desánimo laboral.

1.5.8. Características del clima organizacional

Para ser capaz de reconocer de manera objetiva todo el entorno que compone el desarrollo de un clima laboral es necesario escudriñar las características del mismo, para obtener una comprensión óptima del clima organizacional y contrastar completamente la información.

- El clima organizacional hace referencia a las formas en las que se desempeña el empleado en su entorno laboral, y todos aquellos atributos intervinientes como podrían ser los internos y los externos: el entorno de trabajo, es decir, las oficinas o el lugar donde se desarrolle la actividad laboral, adicional a esto se incluyen los compañeros del trabajo y las figuras de autoridad.

- Las características del clima laboral pueden o no ser percatadas por quienes se desarrollan en él, de manera directa o indirecta y esto ayudará o no a la construcción de un buen clima laboral.
- El clima organizacional, siempre tendrá efectos sobre los empleados o quienes compongan una organización y a su vez influirá en el comportamiento de estos, de manera positiva o negativa, siempre dependiendo del nivel de impacto que este tenga sobre ellos.
- Cuando una organización o empresa tiene objetivos planteados de manera clara, sus políticas y otras medidas reglamentarias también se verán afectadas al momento de la implementación del clima laboral debido a que existe una relación directa entre el sistema organizacional y el comportamiento del personal.
- Estas tan mencionadas características no tienen tiempo de expiración en su aplicación sobre las organizaciones o empresas, debido a que se mantienen siempre activas y no hay plazo de caducidad para ellas, debido a que el clima laboral se desarrolla al ritmo de cada empresa y cada empresa maneja una modalidad de desempeño laboral con sus propias asignaciones y características. Muchas veces las características se adaptan a la empresa u organización a las que están siendo aplicadas.
- El clima organizacional alineado a las estructuras organizacionales y el personal que la conforman, integran un sistema interdependiente y dinámico.

1.5.9. Variables del clima organizacional

Las variables del clima organizacional son la base de los factores que influyen en el desarrollo de un clima organizacional. Las divisiones que componen el clima organizacional construyen una visión de lo que estas variables fomentan dentro de la empresa.

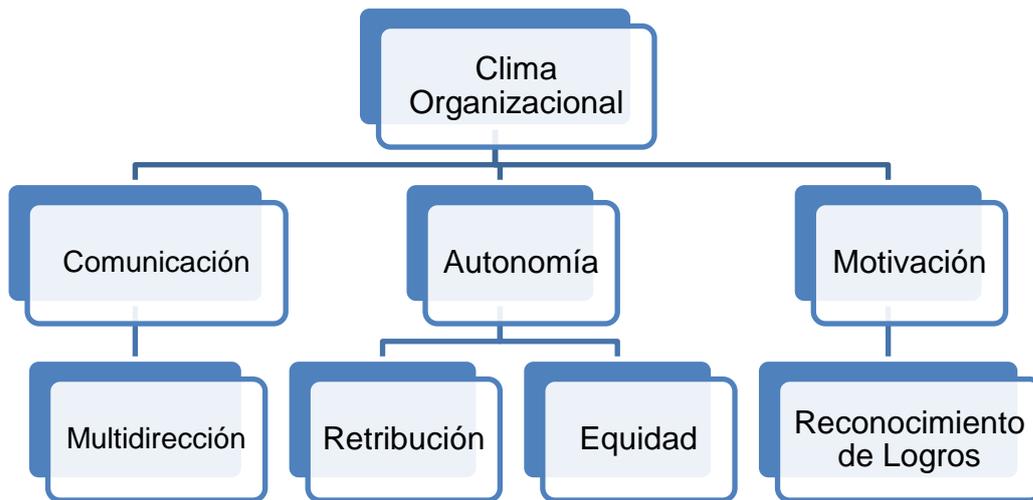


Figura 4. Variables del clima organizacional

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

1.5.10. Evaluación de Desempeño

Mondy y Noe, (2005) nos indican aspectos importantes sobre el desempeño:

La Evaluación del Desempeño (ED), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

Ahora que son conocidos todos aquellos factores que intervienen en el desarrollo del clima organizacional y se entiende que el clima laboral es un factor determinante para el desarrollo de una empresa, es necesario decir que, para el desarrollo del personal y en general de la empresa se establece el nivel de influencia del clima laboral sobre estos dos elementos.

La evaluación del desempeño laboral está encargada al área de Recursos Humanos de cada empresa por el motivo de que una evaluación de desempeño es un motivo que involucra a todos los niveles que se desarrollan en una organización o empresa. Cuando esta se aplica de manera correcta sobre los niveles de la empresa, da muchos beneficios, entre ellos está el hecho de que retiene a los talentos, facilita el desarrollo del personal y la toma de decisiones.

Es necesario conocer con exactitud que es una evaluación de desempeño laboral: “La medición del desempeño en las empresas suele hacerse desde dos enfoques: objetivos o competencias. Son evaluaciones para determinar el

trabajo hecho vs los resultados obtenidos.” Cuando se habla sobre los objetivos, también es posible decir que los objetivos se relacionan con la calidad y la productividad, es decir, que tanto te hizo y que tan buenos fueron los resultados.

En otro aspecto cuando se habla sobre competencias se necesita identificar que tan competentes son las personas cuando realizan su trabajo en el área que se les ha asignado. Ahora que se ha visto los dos enfoques (objetivos o metas y competencias) es necesario aclarar que, aunque el más comúnmente usado es el que evalúa las metas y los objetivos, esto no asegura que las metas u objetivos ayuden en la detección del personal; no se podría decir que debido a la meta se sabe cuan eficaz es un trabajador o empleado.

Hasta la década de los 70's se realizaban evaluaciones y entrevistas que eran conocidas en ese tiempo como “modelo tradicional” que evaluaban prediciendo las actitudes que podría llegar a tener una persona y las actividades que podrían llegar a realizar.

Entre los más conocidos están:

- Rorschach (1922), Prueba de tipo proyectiva.
- Escala Wechsler (1939), Prueba test de inteligencia.
- MMPI (1942), Prueba test de personalidad.
- Zulliger (1948), Prueba de tipo proyectiva.

1.5.11. Gestión de Desempeño

Consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización.

1.5.12. Razón de la Evaluación de Desempeño

La Evaluación de Desempeño tiene muchos propósitos y obtener mejores resultados y lograr la eficiencia, son cada vez más importante en el actual mercado global tan competitivo.

1.5.13. Responsabilidad del desempeño

En la mayoría de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es el responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño.

1.5.14. Métodos de Evaluación de desempeño

El tipo del sistema de evaluación de Desempeño que se utilice dependerá de su propósito.

1.5.15. Competencias a considerar en una evaluación de desempeño

Para plantear la evaluación es importante, también, determinar qué se va a analizar o qué se quiere medir. Es decir, hay que decidir qué competencias queremos examinar durante la evaluación de desempeño en cada uno de los perfiles profesionales que encontramos dentro de la organización.

Podemos establecer doce competencias genéricas:

- **Creatividad e innovación:** la creatividad es la capacidad de detectar nuevas oportunidades, generar ideas, adaptarse a nuevas situaciones y aplicar la imaginación para resolver problemas. Esta es una de las habilidades más valoradas en la actualidad. Para medirla hay que atender a ciertos parámetros: apertura a la experiencia, resiliencia, confianza, tolerancia a la ambigüedad...
- **Adaptabilidad:** hacer frente a nuevas situaciones y abordarlas con buena actitud es otra de las características a valorar en un empleado. Un estudio de Barclays revela que el 60% de los empleadores consideran que esta es una de las competencias que más importancia ha ganado en los últimos años.
- **Comunicación:** la capacidad de comunicación es otros de los aspectos, según Barclays, que más importancia ha cobrado en los últimos tiempos (el 54% de los encuestados lo opina así). La comunicación efectiva es fundamental para realizar un trabajo eficiente y que haya un buen ambiente laboral.

- **Responsabilidad:** rendir cuentas y hacerse responsable de las acciones propias también es un rasgo a destacar en un empleado. Exigir responsabilidad dentro de un equipo es fundamental, de lo contrario pueden generarse situaciones problemáticas entre compañeros.
- **Asistencia y puntualidad:** estos son dos requisitos básicos que resultan fundamentales para un desempeño objetivo. Controlar que el empleado cumple con ellos es una parte importante de cualquier evaluación.
- **Productividad y calidad del trabajo:** la productividad es uno de los aspectos que más suele interesar a los empleadores. Este aspecto se puede medir a través de diferentes fórmulas tal y como veremos a continuación.
- **Logros:** el reconocimiento de los logros motiva al empleado y fomenta su compromiso con la empresa. Durante la evaluación es importante repasar los hitos alcanzados y felicitar al empleado por ellos.
- **Cooperación:** ¿el empleado es capaz de trabajar en equipo? Este aspecto resulta clave a la hora de mantener un flujo de actividad constante y unos índices de eficiencia elevados.
- **Formación:** el interés del empleado por crecer y mejorar profesionalmente se mide, entre otras cosas, por su involucración en temas de formación.
- **Mejoras:** al cerrar la reunión es importante, como hemos dicho, determinar las áreas de mejora en función de las debilidades del empleado. Esto ayuda a impulsar el crecimiento y desarrollo de los empleados, así como el de la empresa.
- **Habilidades interpersonales:** también conocidas como soft skills, son aquellas competencias que tienen que ver con cómo nos comunicamos o relacionamos con los demás. Estas tienen cada vez más peso en los procesos de selección y en la evaluación de desempeño.
- **Resolución de problemas:** es la capacidad de detectar un problema, determinar su causa y encontrar posibles soluciones. Durante la evaluación es

importante ver cómo el empleado abordó diferentes retos para medir esta capacidad.

1.5.16. ¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?

El principal objetivo de medir el rendimiento de los trabajadores es evaluar y ayudar a mejorar su desempeño y aumentar su potencial, así como el valor que pueden aportar a la empresa en el futuro. Sin embargo, también se persiguen otros fines como proporcionar feedback, mejorar la comunicación, comprender las necesidades de los empleados... Los vemos uno por uno:

- Ofrecer feedback: proporcionar al empleado información objetiva de cómo ha sido su trabajo en los últimos meses, así como comunicar las expectativas por parte de la empresa.
- Decidir ascensos: el proceso de evaluación proporciona datos objetivos para tomar decisiones sobre quiénes están preparados para asumir nuevas responsabilidades.
- Decidir despidos: cuando hay que reducir el tamaño del equipo, la evaluación también resulta útil para detectar perfiles valiosos y aquellos de los que se pueden prescindir.
- Fomentar el rendimiento: el análisis del rendimiento señala las áreas en las que cada empleado debe mejorar para incrementar su desempeño.
- Aumentar la motivación: cualquier profesional desea estar bien considerada dentro de su empresa. Si esto se mide y se tiene en cuenta, la plantilla estará más motivada y tratará de obtener los mejores resultados posibles.
- Establecer objetivos: establecer metas ayuda a impulsar el rendimiento de los empleados. La evaluación permite establecer objetivos y medir los logros alcanzados.
- Reducir el bajo rendimiento: este proceso también sirve para que los responsables de equipo puedan identificar y ayudar a los empleados que no cumplen con las expectativas a mejorar sus resultados.

- Determinar compensaciones: las empresas que trabajan con objetivos encuentran en este método el mecanismo para determinar quién recibe compensaciones por su trabajo y quién no.
- Impulsar la formación: al detectar debilidades o áreas de mejora, se recomienda establecer planes de formación interna o de capacitación.
- Mejorar la gestión de recursos: la evaluación de desempeño brinda a las empresas la información que necesitan para asegurarse de tener el talento que necesitan para su futuro.
- Validar contrataciones: solo cuándo se evalúa el desempeño de la plantilla actual de la empresa se puede saber si es necesario contratar nuevos perfiles.

La gestión de desempeño consiste en una serie de actividades para asegurar que la compañía está operando de forma efectiva y eficiente para alcanzar sus objetivos. Analiza, por ejemplo, el rendimiento general, las fases de producción del producto o servicio y el rendimiento de los empleados. La evaluación del desempeño es, en cambio, un análisis específico del rendimiento de los empleados dentro de la compañía. Evalúa su trabajo durante un período concreto y trata de detectar fortalezas y debilidades.

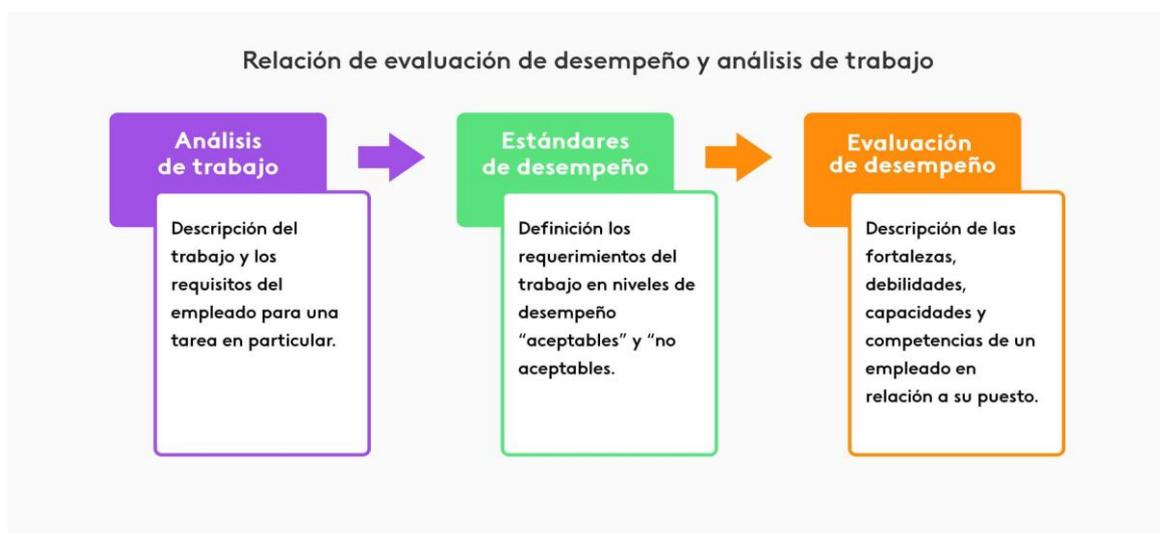


Figura 5. Relación de evaluación de desempeño y análisis de trabajo.

Fuente: Guía de evaluación de personal (2022)

1.5.17. Resiliencia y desempeño

De acuerdo a Morgan Asch (2015), el término resiliencia se refiere originalmente en ingeniería a la capacidad de un material para adquirir su forma inicial después de someterse a una presión que lo deforme. Al hablar de resiliencia humana se arma que es la capacidad de un individuo o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente, a pesar de las difíciles condiciones de vida, más aún de salir fortalecidos y ser transformados. Sin embargo, últimamente ha emergido este término en el contexto organizacional. En este sentido, varias definiciones han surgido definiendo a la resiliencia como la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres y crisis.

1.5.18. Métodos Escalas de Calificación

Es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, generalmente en un número de cinco a siete. (Leiva, 2017)

La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada. (Alles, 2015)

1.5.19. Tipos de evaluación de desempeño

En el apartado anterior, se estableció que las organizaciones pueden evaluar el desempeño basándose en dos enfoques, las competencias y los objetivos. Y es necesario aclarar que para cada enfoque los métodos de ejecución son diferentes.

Resultados

- Metas SMART o MBO.
- KPIs, Indicadores de Desempeño.
- OKR, Objetivos y Resultados Clave.

Competencias

- Evaluación por competencias.
- Feedback en tiempo real.

1.5.20. Factores que afectan el desarrollo laboral.

Identidad del personal.

Se establece a partir de que el trabajador reconoce el nivel en el que se encuentra dentro del nivel jerárquico de la empresa.

Énfasis grupal.

Se refiere a la manera en que se desarrolla el avance de las actividades grupales.

Orientación hacia personas.

Se evalúa el nivel de la capacidad que tiene el personal para integrarse en la toma de decisiones de la administración.

Composición de unidades.

En esta situación se evalúa la capacidad del fomento del trabajo individual o grupal de las unidades de trabajo o los grupos de trabajo.

Control.

En esta instancia se evalúa la capacidad que se tiene para implementar las políticas de regulación de actividades por parte de la empresa hacia el personal y con qué frecuencia son violentadas las reglas de la empresa.

Pasividad en casos de riesgo.

En este factor se toma en cuenta el nivel en el que la empresa incentiva a los empleados a ser agresivos, innovadores y arriesgados.

Recompensar el trabajo.

Este elemento a evaluar se relaciona con la capacidad para administrar los reconocimientos a los trabajadores, ya sean económicos o simplemente de reconocimiento.

Tolerancia de conflictos.

Se evalúa el nivel que se tiene para la resolución de conflictos de manera vierta y eficaz.

Enfoque hacia los medios.

Nivel en que la dirección integra a todo aquel que sea parte del personal y presenta los resultados.

Bautista Cuello, Cienfuegos Fructus, & Aquilar Panduro (2020) concluyen que el desempeño laboral se constituye en un sistema orientado al desarrollo de la efectividad y existo de las organizaciones, a través de sus dimensiones: desempeño de la tarea siendo el logro de las tareas de acuerdo a los conocimientos que contribuyen a la organización directa o indirectamente; comportamientos contraproducentes, son actos deliberados que se dan de

manera voluntaria que son de beneficio para el trabajador y desempeño contextual siendo comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizaciones.

Es por esto que, el desempeño es importante para el desarrollo de las organizaciones, ya que este permite definir estrategias, para una mejora continua de la empresa, de la misma manera posicionarse entre las más competitivas.

Por esto los ejecutivos líderes de las empresas deben tener en cuenta y darle prioridad al desempeño laboral de cada uno de sus empleados.

1.5.21. ¿Cómo afectó el COVID en el desempeño laboral?

Ciertamente, el mantener un buen clima laboral en épocas de pandemia ha resultado todo un reto para para organizaciones y empresas que han intentado mantener el ritmo. Se sabe que una empresa que no tiene la capacidad de adaptarse al cambio o a circunstancias de alto riesgo sin tener un plan de contingencia, no sobrevivirá en el mundo empresarial.

Por estos motivos es que muchas empresas exitosas cerraron o cayeron en picada, sin poder recuperarse.

Promover un ambiente de armonía dentro de una organización ayuda a mejorar el desempeño y el sentimiento de pertenencia en los trabajadores, más aún en época de crisis como la que se vive actualmente. En ese sentido, un buen clima organizacional promueve el bienestar general de la compañía y su competitividad en el mercado.

Más que cualquier otra cosa, la falta de interacción dentro del mismo espacio físico ha sido el desafío más grande que han enfrentado las organizaciones, quienes administran el área de recursos humanos de cada empresa se han visto

cada vez más en la tarea de proporcionarse a sí mismos como parte de las empresas un plan de desarrollo que fomente el buen clima laboral.

Para establecer en una organización un buen clima o desarrollo laboral, es necesario adquirir e instaurar estrategias que se propaguen de una manera entusiasta a los trabajadores y que esto les de seguridad incluso en momentos o situaciones críticas.

Factores que se deben poner en práctica para el desarrollo de un buen ambiente laboral:

- Realizar un estudio de clima laboral.
- Promover la comunicación interna.
- Cuidar la salud de los colaboradores.
- Fomentar actividades recreativas.

En el año 2020, la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), provocó un golpe fuerte a las economías de muchos países. Muchos de estos para disminuir la propagación de la enfermedad, tomaron medidas para detener los contagios, a través de la paralización de las actividades económicas y restricción de movilidad de personas.

En el caso de los trabajadores independientes, el impacto se debió a su dependencia física al momento de ofrecer sus servicios o bienes al no poderlo hacer en la vía pública.

Se considera que los mayores efectos se reflejaron en el segundo trimestre del año con una pérdida de aproximadamente 47 millones de empleos en el conjunto de la región con respecto al año anterior.

Muchas de las personas que perdieron su trabajo no encontraron oportunidades para una pronta reinserción, al no poderse movilizar debido a las restricciones y así mismo por la crisis que se presentaba.

Por ello, las pérdidas de empleo solo se expresaron parcialmente en un aumento a la desocupación abierta, que se incrementó del 8.9% en el segundo trimestre

de 2019 al 11.0% en el segundo trimestre de 2020 (Organización Internacional de Trabajo OIT., 2020)

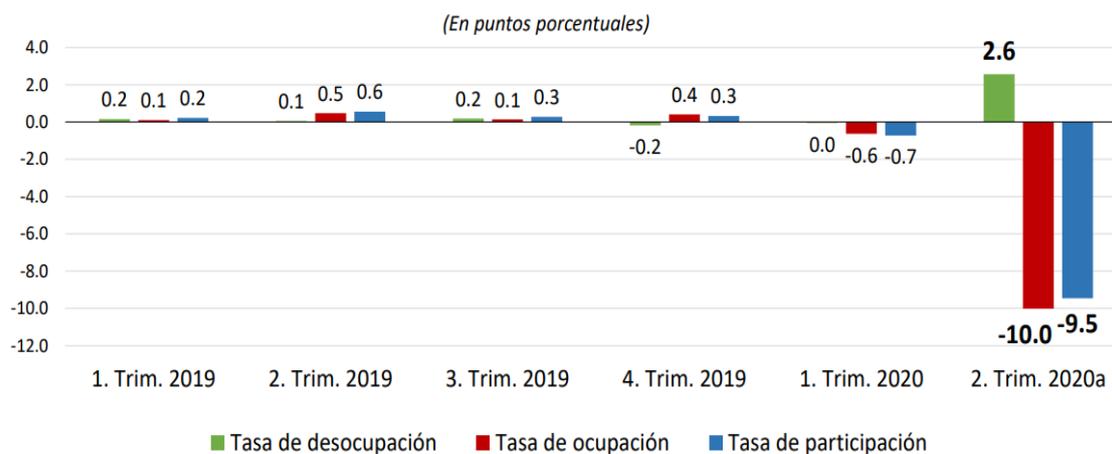


Figura 6. América Latina y el Caribe (14 países): Variación interanual de las tasas de participación, ocupación y desocupación, primer trimestre del 2019 a segundo trimestre del 2020.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe; y Organización Internacional del Trabajo (Cepal y Oit, 2020)

Además de esta significativa caída del empleo, muchas personas que contaron con su trabajo han sufrido una disminución en sus ingresos, debido a decisiones gerenciales, entre ellos la reducción de horas trabajadas. Esto ha provocado que los recursos de muchos hogares se vean significativamente afectados.

Reducción de la actividad y las ventas.

El impacto más notorio de la pandemia COVID-19 , ha sido la a disminución de la producción y ventas, y en otros el cierre temporal de o definitivo de las empresas.

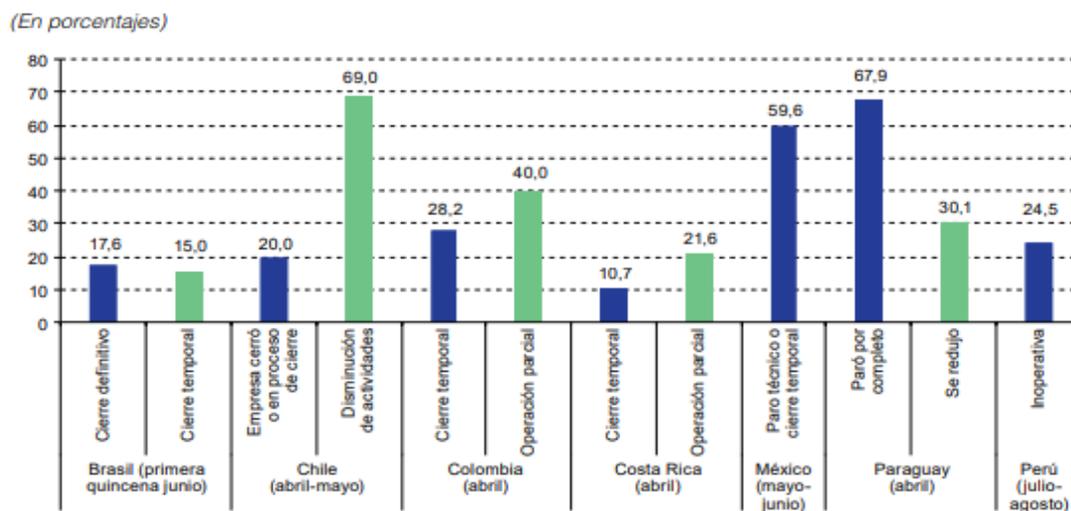


Figura 7. América Latina (7 países): Impacto del COVID-19 en las actividades de empresas encuestadas entre abril y agosto de 2020.

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe; y Organización Internacional del Trabajo (Cepal y Oit, 2020)

2. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación se la realizará con el fin de Proponer un Instrumento de Evaluación de Desempeño Laboral, se creará la necesidad de realizar un diagnóstico del clima organizacional de Construcciones Hipaca S.A. Identificando así las posibles limitaciones que pueda presentar cada trabajador para poder cumplir sus objetivos.

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.

2.1.1. Enfoque de la Investigación

En este capítulo se detalla la metodología que se utilizará en esta investigación, abarcando diferentes aspectos tales como tipo de investigación, métodos entre otros.

La metodología que se utilizará en este trabajo será a través del enfoque cuantitativo mediante una encuesta dirigida a los empleados fijos de la nómina.

El lugar donde se realizará la encuesta es en las instalaciones de Construcciones Hipaca S.A.

2.1.2. Diseño de la investigación

La presente es una investigación no experimental de corte correlacional, dado que se pretende medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. Nos permitirá determinar cómo se interrelaciona la variable independiente clima organizacional frente a la variable dependiente evaluación del desempeño laboral.

2.2. Métodos de investigación

2.2.1. Método lógico analítico:

El método analítico es sumamente útil en campos de estudio novedosos e inexplorados, o en estudios de tipo descriptivo, dado que emplea herramientas que revelan relaciones esenciales y características fundamentales de su objeto de estudio.

2.2.2. Métodos empíricos:

A través de la encuesta realizada a los empleados de Construcciones Hipaca S.A.

2.2.3. Alcance de la investigación

Este tipo de investigación es también descriptiva, al saber que dos variables están relacionadas se aporta cierta información que describe la relación entre evaluación del desempeño y clima para el cumplimiento de los objetivos.

Mediante encuestas como técnicas de investigación a través de cuestionarios.

Descriptiva pretende obtener información sobre cómo son, como se manifiestan y cuáles son las propiedades importantes de un fenómeno de la realidad, pero sin llegar a profundizar en las causas.

Se detallará la situación actual de Construcciones Hipaca S. A, con los datos que se obtengan de trabajadores, de los resultados de las encuestas (clima organizacional) que se aplicó sirvieron para redactar el análisis y Proponer un Instrumento de Evaluación de Desempeño Laboral.

2.2.4. Explicativa

Indaga y establece las causas últimas de los eventos o fenómenos sociales de tal forma que se pueda explicar por qué ocurren, en qué condiciones se dan y porqué dos o más variables se relacionan. Una vez aplicado el método

descriptivo el estudio explicativo ya identificado cuales son los problemas, se realizó una explicación el porqué de los problemas que se presentan dentro de Construcciones Hipaca S.A.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

2.3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis estará basada en el personal fijo de nómina, a través de una encuesta que se realizarán a las 37 personas de nómina que son fijos durante los 360 días del año, el resto del personal de nómina son variables de acuerdo a las obras en proceso o ejecución.

Los departamentos considerados son: Departamento de Contabilidad y Auditoría, Departamento de Administración, Departamento de Producción, Departamento de Ingeniería, Departamento de Diseño, Departamento de Proyectos, Departamento de Logística y Compras, y Departamento de Topografía de la empresa Construcciones Hipaca S.A.

2.3.2. Población

Tabla 1. Información de la nómina del less de la empresa Construcciones Hipaca S.A.
Fuente: Hipaca S.A. (2022)

Departamentos	Empleados
Departamento de Contabilidad y Auditoría	4
Departamento de Administración	3
Departamento de Producción	14
Departamento de Ingeniería	4
Departamento de Diseño	1
Departamento de Proyectos	1
Departamento de Logística y Compras	8
Departamento de Topografía	2
Total	37

2.3.3. Muestra

Hernández Sampieri (1989) nos indica que “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (pág. 175).

En este caso no se calculará la muestra, puesto que la población es pequeña por lo que se considera factible para administrarles el instrumento de investigación, este concuerda con la posición de Hernández Sampieri (1989) que pocas veces se puede medir a toda la población por lo que se recurre a seleccionar una muestra. En esta ocasión se procede a indagar en toda la población que forma un total de 37 empleados.

Es decir, se tomará como muestra a la totalidad de la población. Las encuestas servirán para establecer los aspectos positivos y negativos del clima organizacional de empleados de la empresa Construcciones Hipaca S.A.

2.4. Variables de la investigación

Variables de la investigación, operacionalización

Tabla 2. Variables de la investigación
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES DE LA INFORMACIÓN
Variable Independiente: Ambiente organizacional	Factores Fluidez	1 Satisfacción del trabajador. 2 Capacitación para el trabajador. 3 Autoestima. 4 Efectividad. 5 Excelencia.	Cuestionario realizado a los empleados de CONSTRUCCIONES HIPACA S.A. Análisis de datos.
Variable Dependiente: Desempeño laboral	Comunicación Responsabilidad Liderazgo Madurez Trabajo en equipo	¿Conoce el objetivo de la evaluación al desempeño laboral? ¿Existe un responsable de velar por el personal de la empresa? ¿Se reconoce y motiva al desempeño eficiente de un trabajador?	Cuestionario realizado a los empleados de HIPACA S.A. Análisis de datos.

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

2.5.1. Técnicas

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

Las técnicas de investigación que se utilizarán en la investigación para recolectar la información son: encuestas, observación directa, observación indirecta.

2.5.2. Observación Directa

Se utiliza como instrumento de medición muy importante y consiste en el registro sistemático válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Mediante este tipo de técnica se podrá establecer que uno de los problemas de la empresa es que no realizan ni constan con un instrumento de evaluación de desempeño, ni tampoco se mide el clima organizacional, no poseen departamento de talento humano, es por eso que mediante la observación directa se llevó a cabo el estudio que determino el problema de investigación.

2.5.3. Técnicas Documentales

De acuerdo con Baena Paz (2017), la investigación documental y de campo son las técnicas básicas de la investigación que nos sirven para recopilar los datos de nuestra investigación.

El primer paso del investigador debe ser la recolección de información sobre libros, expedientes, informes o trabajos publicados.

Dentro de la técnica de documentos se recurrirá a la Nómina mensual generada desde el portal del Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano (IESS).

2.5.4. Encuestas

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Al aplicar las encuestas se podrá obtener información que permita establecer los aspectos positivos y negativos sobre la evaluación de desempeño y por consiguiente esto servirá para concluir con la investigación.

Como instrumento de recolección de información se utilizará un cuestionario para una encuesta interna a los empleados de la empresa Construcciones Hipaca S.A.

Esta herramienta servirá para obtener información de los empleados de la empresa la cual permitirá elaborar y plantear un Instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral, que ayuden a conseguir los objetivos de la empresa de una forma más eficiente.

2.5.5. Cuestionarios

Dirigido a los empleados fijos de la nómina mensual. Para recopilar la información el instrumento utilizado será el cuestionario el cual estará compuesto por preguntas cerradas y de opción múltiple. Se medirán los distintos factores que afectan de manera directa al ambiente organizacional dentro de la empresa estudiada, a través del cuestionario. Se utilizará una escala de Likert, la cual será elaborada por la autora.

La Escala de Likert se define a la escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Sirve para medir las reacciones, actitudes y comportamientos de una persona. Saliendo de lo común, diferenciada de una simple pregunta de “sí” / “no”, la escala de Likert permite a los encuestados calificar sus respuestas. Recibe este nombre por el psicólogo Rensis Likert. Likert distinguió entre una

escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

2.6. Fuentes

2.6.1. Fuentes Primarias

La fuente principal son los empleados de la empresa Construcciones Hipaca S.A. mediante la encuesta se pretende obtener datos importantes del clima organizacional. La información se obtendrá con la encuesta que se realizará a los empleados fijos de la nómina mensual.

Se tomará como soporte los resultados de la observación.

2.6.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son las referencias bibliográficas disponibles en libros, tesis, artículos científicos entre otros que se han tomado para la presente investigación. Además de documentos entregados por la empresa como son: La nómina mensual de empleados fijos, la nómina de pagos del IESS.

2.7. Tratamiento de la información

Para el análisis e interpretación de los resultados de esta investigación, se organizará a través de herramientas tecnológicas, luego de esto se evaluará la información obtenida.

La tabulación de los datos se obtendrá mediante gráficos y tablas de acuerdo a la información recopilada en relación al diagnóstico del clima organizacional para la propuesta de un Instrumento de evaluación de desempeño laboral para el personal de la empresa Construcciones Hipaca.

2.8. Aspectos administrativos

2.8.1. Recursos humanos

Maestrante: Cpa. Cinthya Karina Torres Barclay

Tutor: Ing Karina Muñoz Loor, Msc

Personal de CONSTRUCTORA HIPACA S.A.

37 empleados encuestados

2.8.2. Recursos materiales

Internet

Celulares

Bolígrafos

Computadores

Impresoras

2.8.3. Tiempo de ejecución

Esta investigación se llevará a cabo durante 4 meses

2.9. Cronograma de ejecución de actividades

Actividades	2022													
	Marzo			Abril				Mayo				Junio		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Investigar sobre el tema en diversas fuentes.	■	■												
Recolección de Información.			■											
Selección información.			■											
Elaboración del Cuestionario para realizar las encuestas.				■	■	■	■	■						
Envío de Solicitud electrónica de la encuesta a los empleados.									■					
Recepción de encuestas.									■	■				
Análisis e interpretación de los resultados.											■	■		
Evaluación de la información obtenida.												■	■	
Presentación de Resultados y Discusión														■

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se abordarán los resultados del análisis de procesamiento de la información obtenida durante el estudio por medio de la encuesta. Los resultados demostraran con base a los datos obtenidos sintetizados y sistematizados en gráficos para un mayor entendimiento y discernimiento de la información.

3.1. Análisis de la situación actual

Teniendo claro que el clima laboral es un factor determinante para el desarrollo de una empresa y quienes laboran en ella, se ha realizado una encuesta a favor de determinar los factores que afectan en el desarrollo y evolución del trabajo en Construcciones HIPACA S.A. Para esto, después de determinar la muestra que terminó siendo el total de la población se procedió a hacer la encuesta; no sin antes establecerla de manera anónima, sino que también siendo capaces de darle la seguridad a los empleados de que estaban en su total libertad de responder con sinceridad.

Este análisis estará también direccionado a descubrir la motivación de los colaboradores para seguir trabajando en Construcciones HIPACA S.A. una empresa que se dedica a la construcción, más que todo que es de ayuda hacia las industrias camaroneras y otros relacionados. Dado que se cumple con los objetivos propuestos en el presente escrito.

En Construcciones HIPACA S.A. no se había podido realizar una encuesta a los empleados desde que el COVID – 19 azotó el país, siendo que había asuntos que necesitaban atención, porque, cualquier cosa puede afectar en el clima laboral por más mínima que sea y a su vez interferir con el desempeño laboral.

Según la encuesta realizada a los empleados la mayoría de ellos son de género masculino donde la mayoría del personal es de estado civil casado, lo que implica que cada trabajador tiene responsabilidades familiares lo cual se debe analizar bien la situación antes de realizar un cambio de lugar de trabajo.

La novedad encontrada se basa principalmente en la motivación, en el desarrollo de trabajo y la comunicación, el gran reto de la mayoría de las pequeñas y grandes empresas.

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El entorno económico es lo que muchas veces define el clima organizacional en las empresas, porque para tener un buen ambiente laboral se requiere una gran inversión tanto subjetiva como objetivamente. Para ajustarse, las empresas realizan cambios tanto exteriores como interiores, para que la respuesta de acción sea rápida e inmediata y, se acomode rápidamente al estándar de otras empresas para mantenerse a flote.

Los cambios que la empresa requiera internamente deberán darse siempre en todos los ámbitos que se relacionen directamente con el clima organizacional. Los cambios que se generen a partir de la inversión en el clima laboral, que no es nada más y nada menos que el ambiente donde una organización se desarrolla con la intervención de posiciones subjetivas y objetivas que dan apertura a actitudes y respuestas por parte de los empleados que pueden estar alrededor de una conducta plena o una conducta de sabotaje que es lo que comúnmente sucede en las empresas.

Estudiar el clima organizacional es importante porque se puede notar que la manera en la que actúa un empleado no depende de situaciones organizacionales existentes si no que, depende de las perspectivas que los colaboradores tienen de esas situaciones. Además, la perspectiva también dependerá de la manera en la que se desarrolla la situación y eso determinará los factores que se relacionan subjetivamente con los colaboradores.

Toda organización tiene, ya sea de manera indefinida o no cultura. La cultura se puede visualizar mediante la misión, visión y objetivos de la empresa, el objetivo de todas las empresas es que la cultura sea identificada como la identidad del trabajador, para que este puede desarrollar un trabajo óptimo.

Para tener cultura sana que también influye directamente con el clima organizacional, es necesario monitorear factores como el estilo de liderazgo y

supervisión, las compensaciones y retribuciones, la motivación, la seguridad y el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores para con la organización.

3.3. Presentación de resultados y discusión

3.3.1. ¿Su género es?

En la empresa Construcciones HIPACA S.A. la mayoría de colaboradores son de género masculino, siendo el 73% el porcentaje mayor equivalente al género y el 27% equivalente al género femenino. Con la recolección de datos realizada y la población establecida en base a los porcentajes se procede a analizar la situación actual de la empresa Construcciones HIPACA S.A.

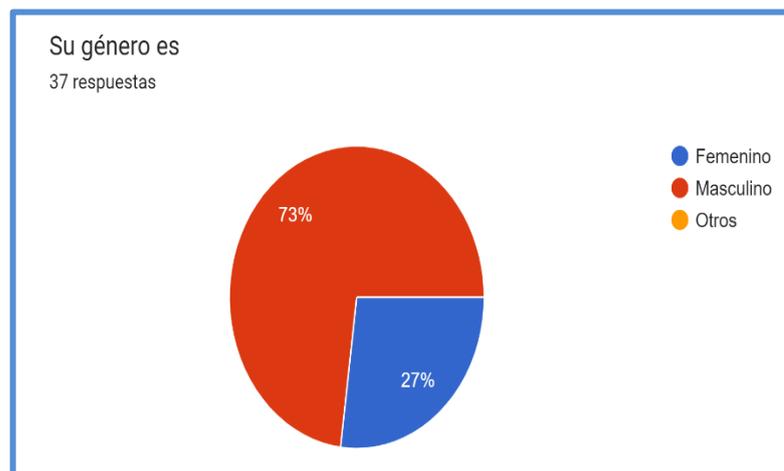


Figura 8. Porcentaje de colaboradores

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.2. ¿Su estado civil es?

Más de la mitad de los encuestados son casados, siendo el 51% un valor significativo para representar lo anterior dicho, el 38% representa también un gran porcentaje de personas solteras mientras que el 6% son divorciados y el 5% se encuentran en un estado civil desconocido u otro de los que no se encuentra dentro de la encuesta.

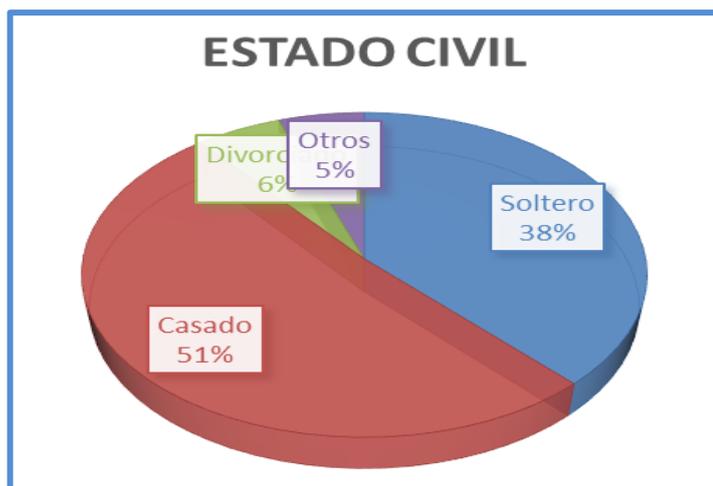


Figura 9. Estado Civil de los colaboradores
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.3. ¿Su edad se encuentra entre?

La mayoría de los colaboradores tienen entre 20 a 30 años representando el 43% de la muestra escogida para este estudio, el 35% de la muestra se establecen entre los 30 a los 40 años siendo así que también es un porcentaje significativo de la empresa, el 19% de los trabajadores tienen entre 40 a 50 años empezando a representar una parte minoritaria y finalmente el 3% corresponde a los empleados entre 50 a 60 años.

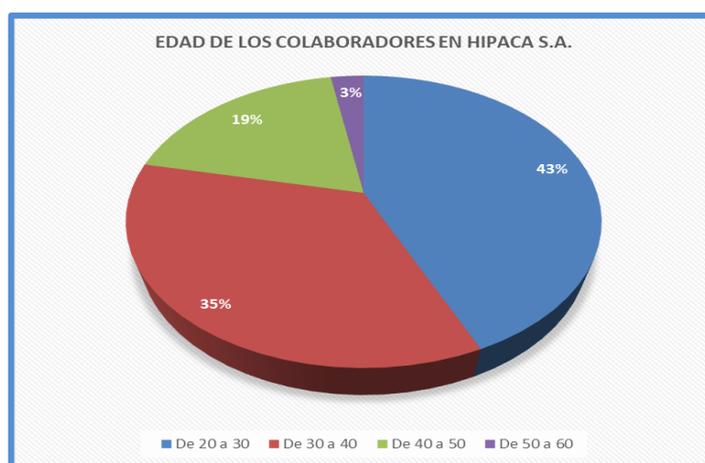


Figura 10. Edad de los colaboradores
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.4. Antigüedad en la compañía

El 33% de los encuestados respondieron ser empleados recientes y, aunque es un gran porcentaje, aun así, no abarca más de la mitad de la muestra, siendo que los porcentajes restantes tienen más tiempo en la compañía o su servicio es dado desde hace mucho tiempo atrás.

Las personas que trabajan de 3 a 5 años siendo el 27% demostrado en la gráfica denotan que también es un porcentaje considerado de empleados que se puede decir que es “reciente” en la compañía. Mientras que el 11% representa a los encuestados que respondieron que llevan de 6 a 8 años prestando sus servicios en la empresa el 16% de los encuestados lleva trabajando de 9 a 11 años en la compañía.

Tomando en cuenta los datos anteriores, aunque hay 33% de trabajadores relativamente nuevos porque representan a todos aquellos que llevan prestando sus servicios de 0 a 2 años, el resto de la muestra tiene más años de antigüedad por lo que ese puede ser un factor a tomar en cuenta para definir si el clima laboral ha influido en su estadía dentro de la empresa.

El 5% y el 8% restantes representan a quienes llevan prestando sus servicios de 12 a 14 años y de 15 años en adelante respectivamente.



Figura 11. Antigüedad de los colaboradores en la compañía
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.5. Nivel académico

Dentro del nivel académico de los encuestados se determinó que todos han superado la instrucción básica y que la mayoría cuenta con una educación de tercer nivel siendo este el 62%, mientras que casi el 30% ha culminado la secundaria, y el 8% posee título de cuarto nivel.

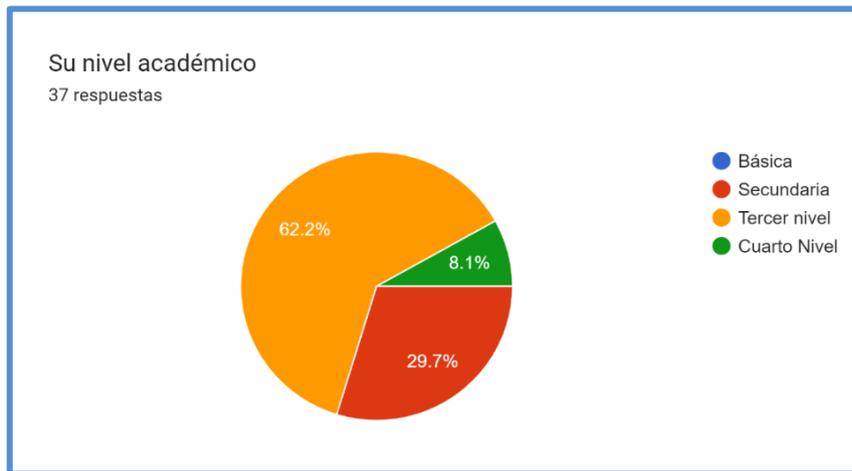


Figura 12. Nivel académico de los colaboradores
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.6. Sentido de pertenencia

3.3.6.1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

Casi la mitad de la muestra contestó que siempre se siente satisfecho con la trayectoria en la empresa demostrándose con el 49 % a favor. El 43% siente que solo algunas veces esta satisfechos con su trayectoria, y finalmente el 8% se siente pocas veces satisfecho con su trayectoria en la empresa, lo que da a notar que en contraste con los porcentajes en este aspecto la empresa no se encuentra en una condición crítica, pero también se podría mejorar la situación.



Figura 13. Satisfacción de los colaboradores con su trayectoria en la empresa
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.6.2. ¿Se siente integrado con la empresa?

El 57% de los empleados siente que siempre está integrado con la empresa, es decir, más de la mitad de los encuestados siempre es integrado. Mientras que el 35% demuestra una cantidad considerable de encuestados que respondieron que algunas veces se sienten integrados, el 8% restante respondió que pocas veces se sienten integrados.

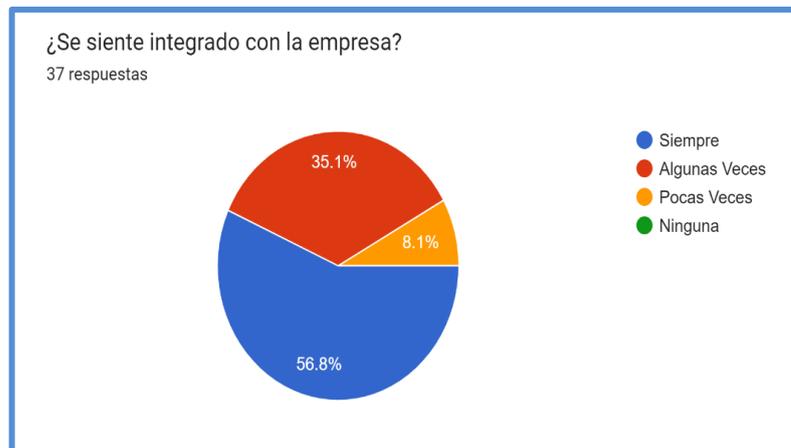


Figura 14. Integración de los colaboradores en la empresa
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.6.3. ¿Ha pensado que, si tuviera la oportunidad de dejar la empresa por otro empleo con un mismo sueldo y mismas condiciones, abandonaría la actual?

Es necesario recalcar que la mayoría de los colaboradores en este caso, ven la idea de dejar la empresa por otro trabajo con el mismo sueldo y mismas condiciones como no optima, teniendo que el 41% respondió que pocas veces ese pensamiento está en su cabeza y el 30% del personal ninguna vez lo ha pensado, lo que es una buena señal porque eso indica que el clima laboral no es malo y tampoco inadecuado, sino que necesita solo mejorar en cuanto algunos aspectos.

El 22% de los encuestados respondió que ese pensamiento acude algunas veces a su cabeza y el 8% de los encuestados, representando una cantidad dijo que siempre está la idea de cambiarse de trabajo.

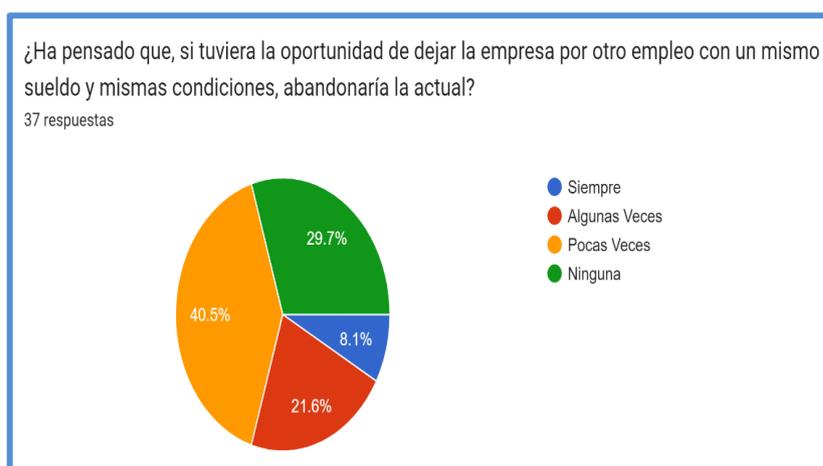


Figura 15. Opinión de los colaboradores respecto al trabajo

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.6.4. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta organización?

Más de la mitad de los encuestados, respondió que siempre se siente parte de la organización siendo representados por el 59%, el 38% respondió que solo algunas veces siente orgullo de pertenencia y el solo el 3% admitió que pocas veces se siente orgulloso de pertenecer. Con todo lo anterior se puede notar que,

si bien hay que reforzar el sentido de pertenencia de los trabajadores, la balanza se sigue inclinando hacia un lado más positivo en el sentido de la pertenencia.



Figura 16. Opinión de los colaboradores respecto a la empresa

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.7. Estructura y estrategia organizacional

3.3.7.1. ¿Se siente identificado con los objetivos, misión y valores de la empresa?

Debido a que los objetivos, misión y valores de la empresa es algo que debe estar relacionado a la labor del trabajador y a su vez esta debe estar alineada a los objetivos de la empresa lo necesario es que la mayoría de los trabajadores respondieran de manera positiva, debido a que, si no se conocen los objetivos, no se puede realizar bien la labor.

Efectivamente, más de la mitad de los encuestados respondieron que siempre se sienten identificados con los objetivos, misión y valores de la empresa, representándose con un porcentaje del 62%. El 27% contestó que algunas veces se sienten identificados, el 8% afirmó que pocas veces y solo el 3% apuntó que ninguna vez se siente identificado con los objetivos, misión y valores de la empresa.



Figura 17. Opinión de los colaboradores respecto a misión, visión y valores
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.7.2. ¿La dirección manifiesta sus objetivos, de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros?

En este aspecto casi la mitad de los encuestados respondieron que la dirección siempre manifiesta sus objetivos de manera que se cree un sentido común de misión e identidad entre sus miembros, esto es representado por el 49%. El 41% siendo que casi iguala el porcentaje anterior, afirmó que solo algunas veces y el 11% siendo la parte minoritaria afirmó que pocas veces la dirección manifiesta sus objetivos.

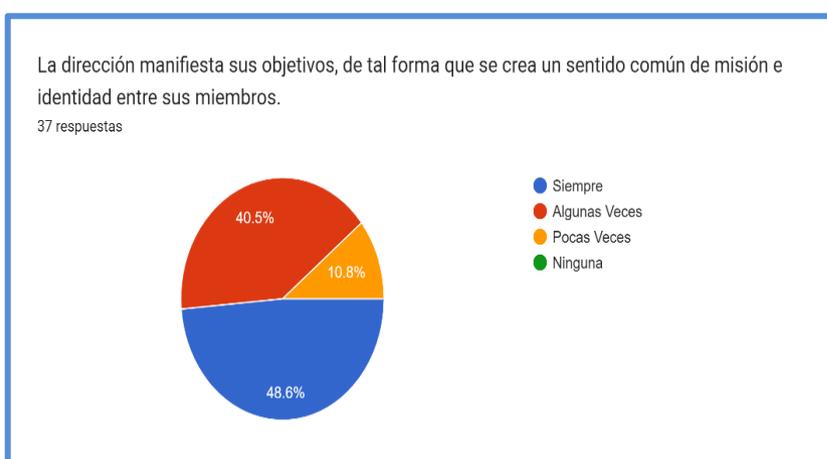


Figura 18. Opinión de los colaboradores respecto a la Dirección
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.7.3. ¿Usted y sus compañeros conocen sus roles y sus responsabilidades?

Un porcentaje bastante alto de la muestra respondió que siempre está consciente de sus roles y sus responsabilidades esta respuesta resultó equivalente al 73% de la muestra. El 22% respondió que algunas veces conocen sus responsabilidades y roles y solo el 5% afirmó que pocas veces sabe su rol. Esto último resulta un poco alarmante porque cuando se contrata personal nuevo en una empresa el Departamento de Recursos Humanos se encarga de establecer al nuevo empleado en un área de su completa experiencia o afín a sus habilidades.

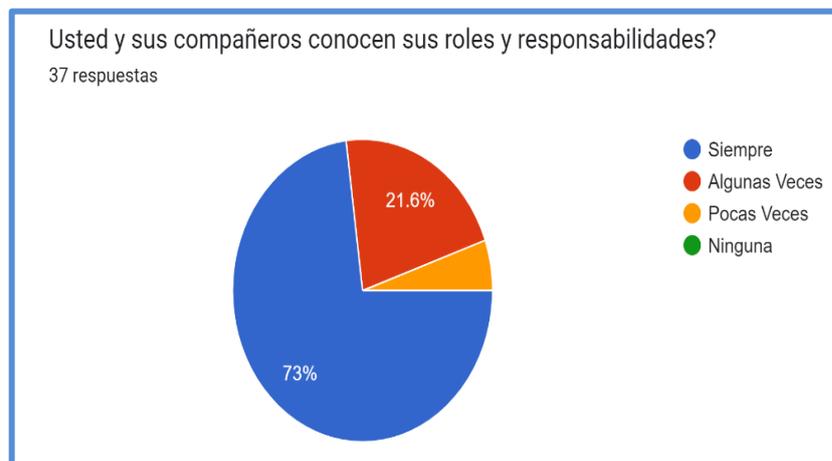


Figura 19. Opinión de los colaboradores respecto a los roles y responsabilidades
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.7.4. ¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho?

Más de la mitad de los encuestados se encuentra satisfecho del trabajo que ha realizado cuando sale de su lugar de trabajo, esto es representado por el 54%. El 41% representa un porcentaje significativo de la muestra que afirma que algunas veces sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho. Solo el 5% dijo que pocas veces se siente satisfecho con el trabajo realizado después de salir.

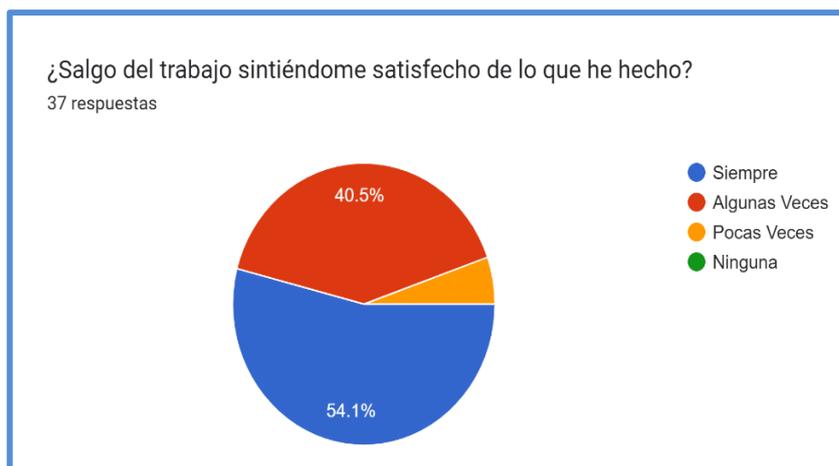


Figura 20. Opinión de los colaboradores respecto a la satisfacción con el trabajo
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.8. Supervisión y liderazgo

3.3.8.1. ¿Cree que la forma en la que su jefe controla y revisa su trabajo es adecuada?

Este es un aspecto muy importante a determinar debido a que muchas veces existen casos de insubordinación en las empresas y a los empleados les es complicado cumplir con ordenes o en su defecto trabajar de la manera designada por el superior, teniendo que: el 43% afirma que siempre cree que la forma en la que su jefe controla y revisa su trabajo es adecuada, hay otro 43% que afirma que algunas veces, mientras que el pequeño porcentaje restante se debido entre el 11% que dice que pocas veces cree que la forma en la que su jefe controla y revisa su trabajo es adecuada el 3% restante señala que ninguna vez ha creído en la premisa principal.

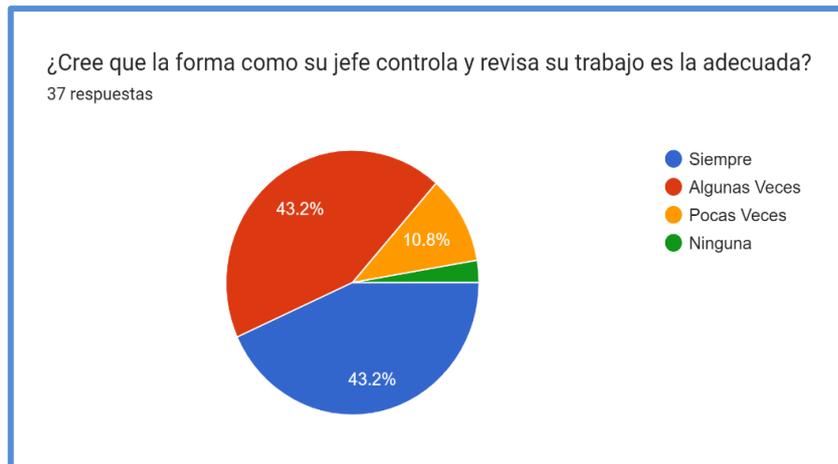


Figura 21. Opinión de los colaboradores respecto a la supervisión en el trabajo
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.8.2. ¿Su jefe siempre está dispuesto a negociar y buscar soluciones ante problemas e inquietudes que se presentan en el trabajo?

Frente a esta pregunta se encuentra que las respuestas de los encuestados fueron relativamente positivas teniendo como respuesta negativa solo el 8% que son las personas que afirman que pocas veces su jefe está dispuesto a mediar en el trabajo, siendo que el 43% se inclina más hacia una respuesta más neutral pero positiva diciendo que algunas veces su jefe está dispuesto y terminando con la afirmativa de que 49% está de acuerdo con que su jefe siempre está dispuesto a realizar el recurso de la mediación en el trabajo.

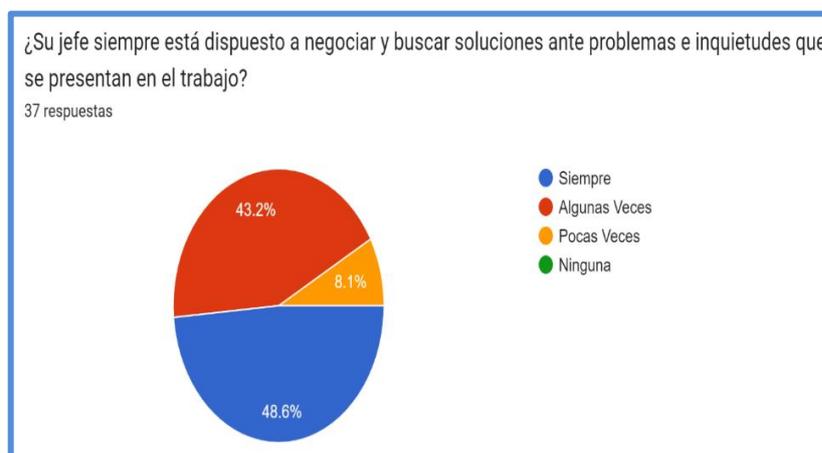


Figura 22. Opinión de los colaboradores respecto a problemas en el trabajo
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.8.3. ¿Su jefe es accesible para hacerle preguntas y darle sugerencias?

Los resultados en esta pregunta se representan con el 46 % como el porcentaje predominante afirmando que efectivamente el jefe es accesible para poder realizar preguntas y dar sugerencia a los empleados. Es así como verdaderamente se logra mejorar en las labores asignadas. El 41% respondió que algunas veces su jefe se muestra accesible a realizar preguntas y dar sugerencias. Y como en la mayoría de los casos el porcentaje menor corresponde al 11% respondiendo que pocas veces existe accesibilidad hacia su jefe y el 3% afirmando que ninguna vez ha tenido accesibilidad con su jefe.



Figura 23. Opinión de los colaboradores respecto a sus jefes
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.8.4. ¿Su jefe planifica y organiza de forma adecuada las actividades?

La mitad de los encuestados se encuentran de acuerdo con que el jefe siempre planifica y organiza, siendo esta afirmación respaldada por el 51% de los encuestados. Mientras que el 38% responde que solo algunas veces se le atribuye ese merito al jefe, el 11% restante afirma que solo pocas veces.

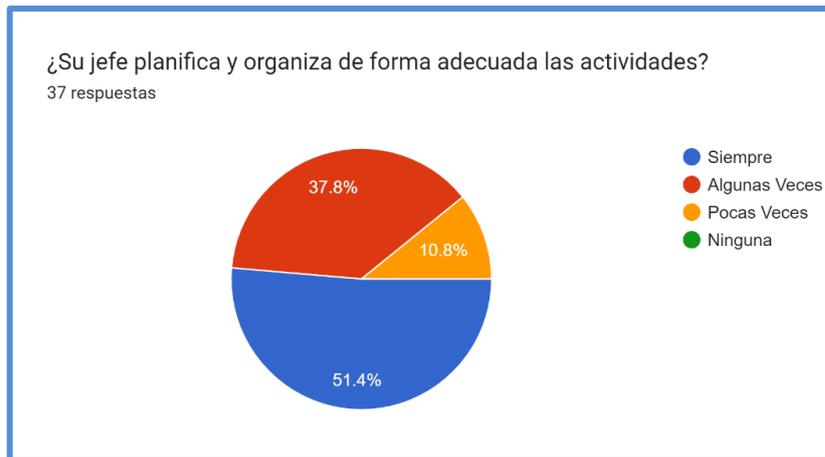


Figura 24. Liderazgo, planificación y organización.
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.9. Comunicación y reconocimiento

3.3.9.1. ¿Se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir información acerca del trabajo y de las necesidades que tienen las personas en el mismo?

En base a las respuestas se tiene que el 49% afirma que algunas veces se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir información acerca del trabajo y de las necesidades que tienen las personas, debido a que gracias a las reuniones las organizaciones pueden hacer retroalimentación, planificar y reforzar la confianza interna entre los empleados para ayudar con el desarrollo del clima laboral.

Solo el 27% afirma que siempre se realizan reuniones periódicas, lo que es un poco preocupante, debido a que, si bien no es un porcentaje tan bajo, sigue siendo más mínimo que los que afirman que algunas veces. El 19% respalda la idea de que solo pocas veces se realizan las reuniones periódicas mientras que el 5% dice que ninguna vez se realizan.

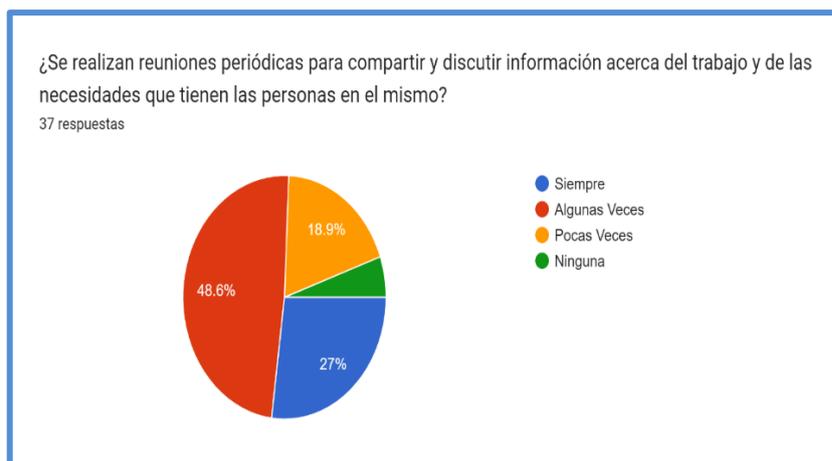


Figura 25. Reuniones periódicas.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.9.2. ¿Siente que los procesos de la Organización están interrelacionados y permite una fluidez en el trabajo?

El 49% de los empleados cree que solo algunas veces los procesos de la organización están interrelacionados y permiten la fluidez en el trabajo. Por lo que sería necesario hacer reformas en cuanto a este ámbito y lograr que algunas veces, se convierta en siempre o en su defecto que la gran mayoría piense que siempre los procesos de la organización están interrelacionados.

El 41% termina siendo un porcentaje significativo de encuestados que afirma que siempre los procesos de Organización están relacionados, aunque es un porcentaje muy alto aun es necesario mejorar debido a que este porcentaje puede descender en un censo posterior.

El 8% cree que pocas veces sucede lo anteriormente mencionado y el 3% cree que ninguna vez, sumando estos dos porcentajes se determina que el 11% se encuentran en una posición negativa frente a este aspecto y, aunque en términos de porcentaje parezca muy poco lo ideal es que la empresa no obtenga datos negativos o que en mayor medida si se obtienen no equivalgan a una gran crítica negativa.



Figura 26. Procesos de la organización.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.9.3. Cuando realiza una labor bien hecha, ¿recibe algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe como estímulo, agradecimiento o felicitaciones?

La variación entre los resultados esta vez es un poco más diferenciada pero aun así siguen predominando dos porcentajes, el 38% corresponde a quienes indicaron que algunas veces reciben reconocimientos por parte de su jefe, el 30% donde se establecen aquellas personas que siempre reciben un estímulo por parte de su jefe. Se encuentra con que el 19% de las personas encuestadas pocas veces reciben elogios tras realizar un buen trabajo y finalmente el 14% corresponde a las personas que afirman que ninguna vez han recibido un elogio tras realizar una buena labor.

Estudios de los últimos años demuestran que el 54% de las empresas que usan los elogios obtienen un mayor desempeño laboral por parte de los empleados y así mejoran los índices.

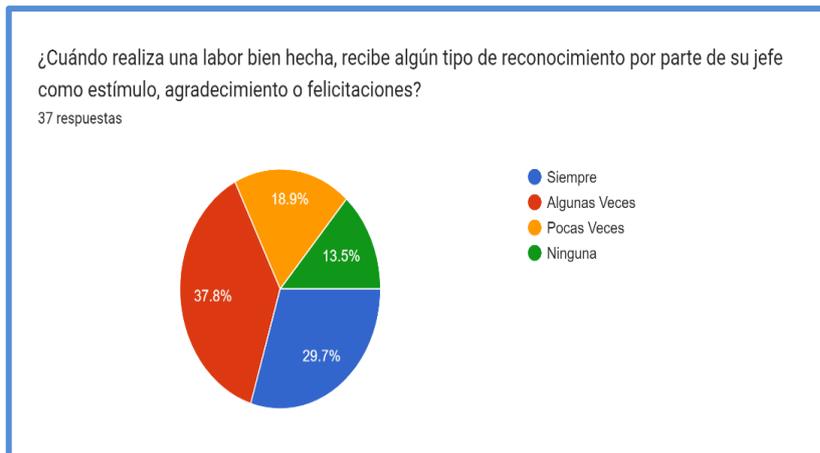


Figura 27. Estímulo a las labores.
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.9.4. ¿Su jefe le hace sentir que lo que está haciendo en su trabajo es importante?

Más de la mitad del personal (51%) respondió que siempre los hacen sentir que lo que están haciendo en su trabajo es importante. El 35 % dijo que eso solo sucedía algunas veces y el 14 % comentó que pocas veces. Se encuentra cada vez más un déficit.



Figura 28. Importancia de las labores.
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.10. Motivación

3.3.10.1. ¿Considera que su puesto de trabajo le brinda motivación y satisfacción laboral?

El 49% de los empleados siente que su puesto siempre le brinda motivación y satisfacción, mientras que el 41% de los encuestados cree que solo algunas veces su puesto produce eso. El 8% y el 3% corresponden a los empleados que creen que pocas veces y ninguna vez su puesto le ha brindado satisfacción laboral respectivamente.

La satisfacción se desarrolla en torno a la garantía del bienestar laboral, repercute en la productividad y también se desarrolla alrededor del rendimiento, es por esto que es importante tener en cuenta este aspecto de la motivación.



Figura 29. Motivación y satisfacción laboral.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.10.2. ¿Considera que la Organización le brinda oportunidad de crecer profesionalmente?

El 43% se refleja en dos aspectos, en las personas que piensan que siempre se les da la oportunidad de crecer profesionalmente y con los encuestados que respondieron que solo algunas veces la organización les brinda la oportunidad de crecer profesionalmente y finalmente el 14% que afirma que muy pocas veces se puede crecer dentro de la organización.

Para esto, muchas organizaciones han implementado programas de capacitación donde cada cierto tiempo se mantiene en retroalimentación a los empleados o actualizando sus conocimientos, de manera que añadan crecimiento profesional y a su vez productividad.



Figura 30. Crecimiento profesional.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.10.3. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

El 38% se comparte para las situaciones donde los empleados afirman que siempre reciben una retribución y las que algunas veces reciben una retribución. El 16% recibe pocas veces una retribución y 8% de los encuestados no recibe retribución ninguna vez.

El principal motivo por el cual las empresas usan el recurso de la retribución es porque se garantiza un pago con el fin de aumentar la motivación y a su vez también potenciar el rendimiento y desarrollo de los empleados.

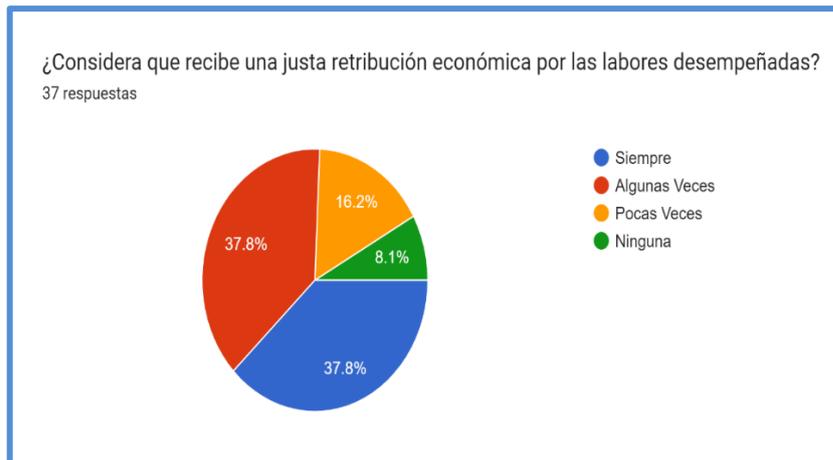


Figura 31. *Retribución para la motivación.*
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.10.4. ¿Su trabajo le permite tomar vacaciones anualmente?

Según los resultados obtenidos la mayoría de los empleados obtienen vacaciones siempre, pero un porcentaje significativo de ellos se les dificulta tomar vacaciones o en su defecto no toman vacaciones. El mayor porcentaje representa a 46% de la mayoría, mientras que el 32% afirma que solo algunas veces.

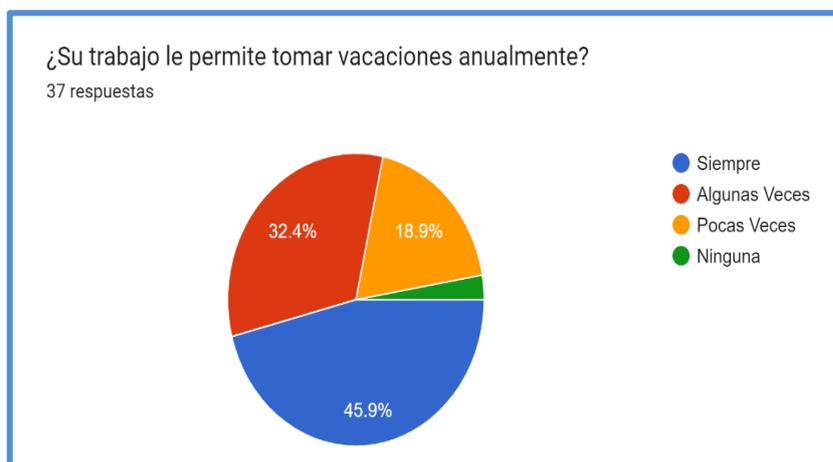


Figura 32. *Vacaciones del personal.*
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.11. Ergonomía y Condiciones Ambientales

3.3.11.1. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

El 65% de los encuestados afirmó que siempre tiene suficiente espacio en su puesto de trabajo, lo que resulta cómodo para los trabajadores. El 24% afirmó que solo algunas veces tiene espacio suficiente, esto podría deberse a la falta de organización por parte del empleado en su espacio de trabajo o simplemente por la cantidad de trabajo que debe realizar. El 11% manifestó que pocas veces tiene espacio en su puesto de trabajo. El no tener espacio en sus puestos de trabajo representa incomodidad.

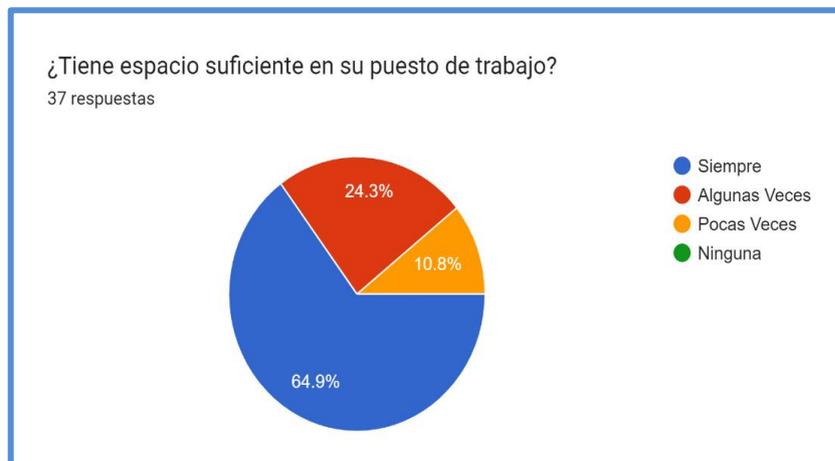


Figura 33. Espacio y comodidad.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.11.2. ¿Considera que la iluminación es adecuada en su lugar de trabajo?

El 76% de los trabajadores manifestaron que la iluminación es adecuada en su lugar de trabajo, 19% afirmó que algunas veces la iluminación es adecuada y solo el 5% estableció que pocas veces existe iluminación. Dado que un buen porcentaje estableció respuestas positivas sobre la iluminación.



Figura 34. Iluminación.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.11.3. ¿El nivel de ruido es soportable en su lugar de trabajo?

El 49% de los encuestados respondieron que siempre el ruido es soportable en el trabajo, aunque este es el porcentaje con mayor respuesta, sigue siendo menos de la mitad de los encuestados. El 35% comentó que algunas veces el ruido es soportable, el 14% corresponde a las personas que indican que pocas veces el ruido es soportable y el 3% afirma que ninguna vez el ruido es soportable.

Es importante que el ambiente donde se desarrolla la labor del empleado no sea ruidoso, la exposición de los trabajadores al ruido en el lugar de trabajo estimula a la desconcentración y disminuye la coordinación.

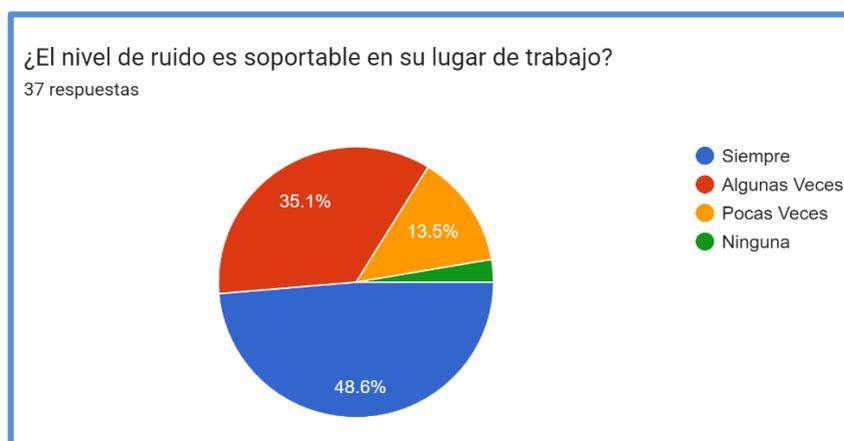


Figura 35. Ruido en el ambiente laboral.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.11.4. ¿Los baños, pasillos, comedor y demás instalaciones están limpios?

El 70% de los empleados afirmaron que siempre las instalaciones se encuentran limpias, el 24% afirmaron que algunas veces mientras que, el 3% y 3% restantes pocas veces o ninguna vez las instalaciones se encuentran limpias.

Una de las razones por las cuales los lugares de trabajo deben contar con instalaciones limpias es porque esto evita muchos accidentes, y a su vez también enfermedades.

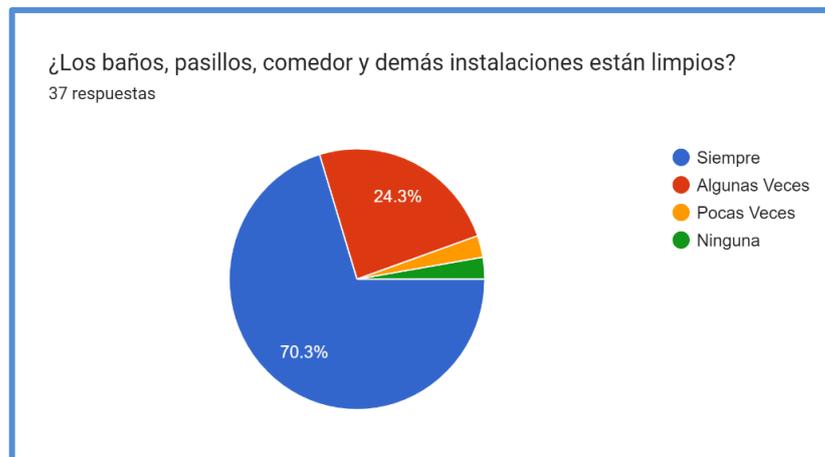


Figura 36. Instalaciones Limpias.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.12. Higiene y Seguridad

3.3.12.1. ¿La empresa le proporciona todos los elementos de protección y seguridad para realizar su trabajo de forma segura?

El 62% de los trabajadores respondieron que siempre la empresa proporciona protección y seguridad para realizar su trabajo de forma segura. El 35% algunas veces siente seguridad y protección por parte de la empresa y solo el 3% pocas veces lo ha sentido.

Es importante aumentar el porcentaje personas que se sienten seguras en la compañía y al mismo tiempo reforzar la seguridad, la seguridad en el trabajo también es una disciplina técnica que las empresas adquieren y se refiere al

conjunto de técnicas que evitan o hacen que disminuyan los accidentes de trabajo.

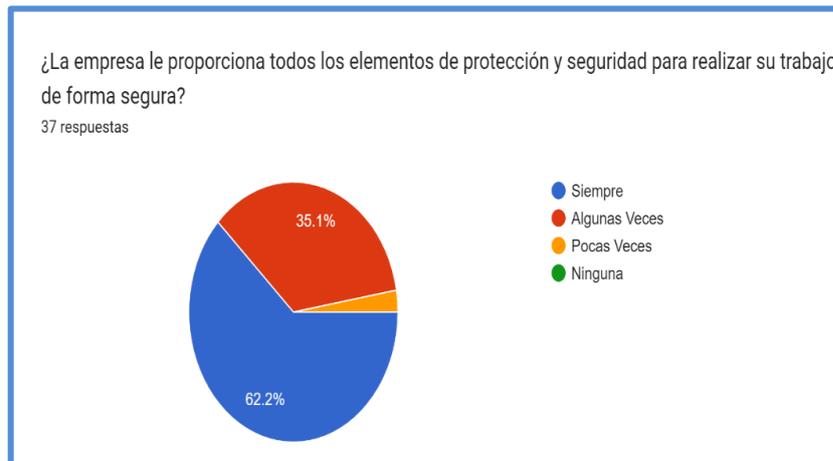


Figura 37. Seguridad y protección al personal.
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.12.2. ¿La empresa le proporciona capacitación, indicaciones que le ayuden a prevenir posibles lesiones y o/ accidentes de trabajo?

Más de la mitad de los encuestados afirmaron que la empresa proporciona capacitación, el 38% afirmó que solo algunas veces, mientras que el 5% dijo que pocas veces y el 3% finalmente afirmó que ninguna vez.

Esta es una actividad que todas las empresas deben clasificar con planificación y sentido de la permanencia. La finalidad es que se promueva la prevención ya que esto involucra a todos los que trabajan.

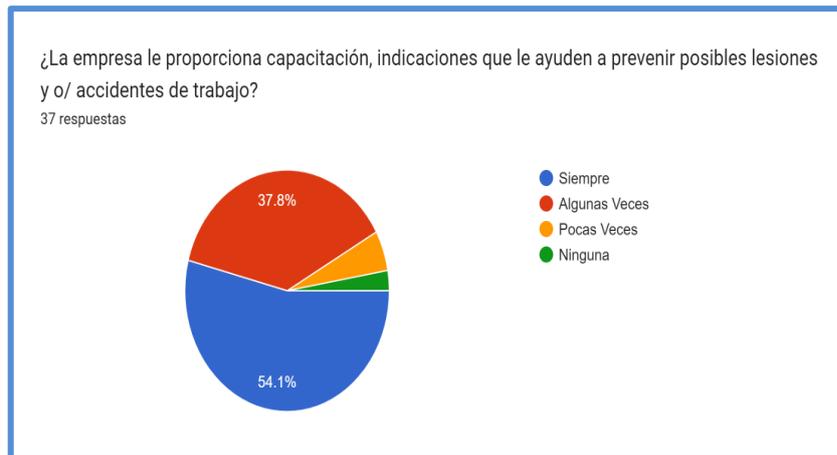


Figura 38. Capacitación sobre prevención y seguridad.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.12.3. ¿Se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado?

El 59% de los encuestados manifiesta que siempre se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado, el 32% afirma que eso solo sucede algunas veces, el 5% dice que pocas veces y finalmente el 3% de los trabadores comentó que ninguna vez se revisa ese aspecto.

Si los colaboradores no se sienten seguros alrededor de su entorno de trabajo entonces los índices motivacionales estarán bajos, porque cada día el colaborador podría preguntarse “si no estoy seguro en este lugar ¿por qué sigo viniendo?”, es por eso que la seguridad es un factor a monitorear prioritario.



Figura 39. Revisión de uso de equipos de seguridad.

Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

3.3.12.4. ¿Considera que la organización le da la importancia suficiente a la seguridad?

El 57% representa a más de la mitad de los encuestados que afirman que siempre la organización le da importancia suficiente a la seguridad, a simple vista, aunque más de la mitad respondió esto en la encuesta, solo son más de la mitad por una pequeña diferencia. El 35% de los encuestados respondió que solo algunas veces y el 8% respondió que pocas veces la organización da importancia suficiente a la seguridad.



Figura 40. *Importancia a la seguridad.*
Elaborado por: CPA. Cinthya Torres Barclay

4. PROPUESTA

4.1. Justificación

La investigación inicia por la necesidad de proponer un instrumento de evaluación de desempeño laboral para los trabajadores de la empresa Construcciones Hipaca S.A, que ayude a mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además, proporcionar este instrumento como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores, los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del personal, considerando que los trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para la organización.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados obtenidos una vez puesta en marcha la propuesta, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la empresa Construcciones Hipaca S.A.

4.2. Propósito General

Proponer un Instrumento de Evaluación del desempeño laboral a la empresa Construcciones Hipaca S.A, basado en el clima organizacional.

4.3. Desarrollo

La evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de las empresas. Beneficia al trabajador, que tiene la posibilidad de detectar sus fortalezas y debilidades para crecer como profesional. Y, por supuesto, a la organización que obtiene la información necesaria para realizar una mejor gestión de su capital humano y lograr, así, sus objetivos de negocio.

Es un proceso complejo que requiere de una metodología clara y unos recursos mínimos. Sin embargo, merece el esfuerzo ya que permite sacarle el máximo partido al recurso más importante de la organización, las personas.

Análisis de la evaluación de desempeño

Existen múltiples formas de medir las evaluaciones de desempeño. Lo importante es que cada una encuentre el modelo que mejor se adapta a sus necesidades.

A continuación, mencionamos un modelo de medición como propuesta para implementar en la empresa Construcciones Hipaca:

Evaluación 180°

En la evaluación 180° el colaborador es analizado por su jefe inmediato, lo cual servirá para medir el desempeño del evaluado dentro de empresa.

Teniendo como objetivo principal evaluar la capacidad de cada integrante de la organización en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo.

Al realizar esta evaluación a los colaboradores de la organización, permitirá observar y determinar lo siguiente:

- **Adaptación**, saber si el evaluado cumple o no con los requisitos para el puesto.
- **Ascensos**, conocer y reconocer el trabajo destacado del evaluado para incentivar y otorgar aumentos por mérito u otros beneficios.
- **Retroalimentación**, observar a los evaluados y poder brindar orientación de tal manera que los evaluados mejoren.

Esta evaluación 180°, permitirá que fluya la comunicación para que sea la base de la relación entre los empleados y sus jefes.

El propósito de la reunión debe ser enfocada en resolver los problemas y motivar a los empleados a desempeñarse de una mejor manera.

1. Evaluación

A la hora de evaluar el rendimiento de un empleado se tendrá en cuenta cinco criterios, como se sugiere en el anexo # 4 formato de evaluación de desempeño.

- Competencias, actitud y comportamiento.
- Experiencia en su puesto.
- Cumplimiento.
- Apreciación General del Evaluado.
- Apreciación General, Área de Personal.

En el anexo #4 Formato de evaluación de Desempeño, se recomienda la calificación que recibirá el evaluado dentro de las competencias, en el que pudiere recibir entre 0 a 3 puntos. Así mismo en cuanto a la experiencia en el puesto y cumplimiento demostrado, también se recomienda utilizar un sistema de puntos entre el 0 y el 3.

Se estableció que dentro de cada puntuación se considere lo siguiente al momento de establecer la calificación.

0 = No cumple; 1 = Por debajo de las expectativas; 2 = Dentro de las expectativas; 3 = Supera las expectativas.

2. Medición de resultados finales

El anexo # 4 Formato de Evaluación de Desempeño en la sección de resultados se indica el peso determinado a los aspectos evaluados que recibe el empleado, y que se verá reflejado en un 40% para competencias, 30% conocimientos del puesto, 10% cumplimiento, 10% apreciación general del evaluado y 10% apreciación general del área encargada del personal.

Habiendo calificado cada una de las cinco áreas, ponderándolas según el peso otorgado, el evaluado obtendrá una puntuación total, y según el resultado podremos clasificar al evaluado dentro de un grupo de rendimiento, que se encontrará entre insuficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente.

3. Accionar de los resultados

El resultado obtenido en la evaluación puede vincularse a compensaciones económicas, ascensos, despidos, cambios de puestos, o señalar la necesidad de capacitación.

El resultado de la evaluación se puede comunicar y discutir con los empleados de forma individual. La importancia de esta discusión está en la comunicación.

Los resultados, los problemas y las posibles soluciones se conversarán entre el evaluador y el evaluado con el objetivo de resolver problemas y llegar a un consenso.

5. CONCLUSIONES

En base a los objetivos planteados y a los datos obtenidos se concluye:

La empresa CONSTRUCCIONES HIPACA S.A. tiene un clima laboral 65% positivo para los empleados, el 35% restante se basa en áreas que necesitan ser reforzadas. La mayoría de la muestra son personas de género masculino, establecidos en matrimonio y relativamente jóvenes debido a que predominan los trabajadores de entre 20 y 30 años. El efecto del clima organizacional se muestra de manera positiva porque la mayoría de los encuestados llevan mucho tiempo laborando en la compañía lo que significa en gran parte que existe el porcentaje óptimo de buen desarrollo laboral.

Según la encuesta realizada, los indicadores más influyentes en el desempeño laboral y que se relacionan directamente con el clima laboral de la organización son: supervisión y liderazgo, comunicación y reconocimiento, motivación e higiene y seguridad. Siendo los rasgos que en porcentajes equipararon la mayor atención de los encuestados, se puede decir que son estos aspectos los que influyen directamente en el desempeño laboral, no queriendo decir que los demás son menos importantes no ocuparon un porcentaje alto de importancia en influencia.

El fundamento teórico de la evaluación de desempeño está basado en la práctica y sus teorías. Esto hace que se otorgue una relación directa entre el evaluador y quien es evaluado, los aspectos más importantes a tratar en este ámbito son: método de evaluación, uso de evaluación, los objetivos de la evaluación.

Se propone el método Evaluación 180°, proporcionando un instructivo y su respectivo formulario donde se evaluará competencias, conocimientos del puesto, cumplimiento, teniendo como finalidad conocer y mejorar el desempeño del personal de Construcciones Hipaca S.A.

6. RECOMENDACIONES

En base a los objetivos planteados y a los datos obtenidos se recomienda que:

- ✓ La compañía CONSTRUCCIONES HIPACA S.A. determine un plan para mejora del buen clima laboral antes que la efectividad que se sostiene dentro de la empresa descienda a porcentajes poco recomendables, también reforzar y apoyar aquellos aspectos necesarios lograr obtener un mayor rendimiento.
- ✓ Es importante tener conocimiento pleno de los fundamentos teóricos de la evaluación de desempeño para poder realizar una correcta evaluación y analizar los datos de la manera más asertiva posible.
- ✓ Revisar, analizar y poner en marcha el instrumento recomendado para la evaluación de desempeño de los colaboradores, mediante el modelo de Evaluación 180°.
- ✓ El instrumento de evaluación de desempeño laboral siempre puede ser mejorado a fin de que tras su modificación se busque obtener buenos resultados de rendimiento.

Bibliografía

- Aamodt, M. G. (2010). Psicología industrial/Organizacional. México: Cengage Learning.
- Alles, M. (2015). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.
- Apaza Jara, F. B. (Mayo de 2018). Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas. Cusco, Universidad Peruana Union. Juliaca Perú.
- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación (3a ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (12 de Diciembre de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Revista de Investigación Valor Agregado, 7(1).
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (Mayo de 2020). La motivación y el desempeño laboral : El Capital Humano Como Factor Clave En Una Organización. Revista Universidad y Sociedad , 12.
- Brito Carrillo, C., Pitre Redondo, R., & Cardona Arbeláez, D. (Febrero de 2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. Información Tecnológica, 31. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100141&script=sci_arttext#B2
- Cepal y Oit. (10 de noviembre de 2020). La dinámica laboral en una crisis de características inéditas: desafíos de políticas. Obtenido de [cepal.org: https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/201110_con_la_mina_jovenes_final_final_oit-cepal.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/201110_con_la_mina_jovenes_final_final_oit-cepal.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, Idalberto. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10ma ed ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Díaz Pinilla, M. (2010). 18 Factores de Evaluación de Clima Laboral. Gestión Humana.
- Espinoza Baez, M. I., & Uguña Soto, L. A. (2016). El clima laboral y su incidencia en el desempeño y compromiso del personal operativo de una empresa farmaco-industrial. Guayaquil: Escuela Superior Politecnica del Litoral.

- García Salirrosas, E. E. (Septiembre de 2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de covid-19. 593 Digital Publisher CEIT, 312-324.
- GmbH, K. (2022). Guía de evaluación de personal. Madrid.
- Lapo Maza, M. D., & Bustamante Ubilla, M. A. (2018). Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador. *Información Tecnológica*, 29(5). Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00245.pdf>
- Leiva, R. (2017). Coaching y desempeño laboral, (Estudio realizado con 35 colaboradores del. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Lucero, K. (19 de Junio de 2020). La construcción, un pilar de la economía debilitado por la pandemia. *Gestión*.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. Mexico: Delaware; Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos (Novena ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Morgan Asch, J. (Octubre de 2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia. *Revista Fidélitas*, 05.
- Multiplica. (2020). La construcción, un sector debilitado por la pandemia. *Revista Gestión*.
- Organización Internacional de Trabajo OIT. (2020). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe.
- Pacheco, S. L., & Cortés, R. D. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Revista Encuentros*, 17(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4766/476661525012/html/>
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.
- Robbins; Judge. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimo Tercera ed.). Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Salvador Cevallos, M. V. (2019). Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019. Quito, Ecuador.

- Sampieri, R. H. (1989). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Social, I. E. (2022). IESS. Obtenido de <https://www.iesgob.ec/#>
- Uribe, A. F., Contreras, F., Juarez, F., & Barbosa, D. (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional En Un Grupo de Empresas Colombianas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 2.
- Vergara Varela, R. (2019). Conceptualización; Administración, Burocracia y Organización, ¿ Es el management un sistema adaptativo complejo?, análisis desde las escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. Revista Encuentros, 17-01.

ANEXOS

Anexo #1. Ejemplo de evaluación de desempeño laboral en excel

Evaluación de desempeño laboral						
[INSERTA EL LOGO DE TU EMPRESA]			Fecha: <input type="text"/>			
Datos del evaluado:						
Nombre:						
Departamento:						
Puesto:						
Datos del evaluador						
Nombre:						
Relación con el evaluado						
COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
Comparte información de manera efectiva y asertiva.						
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.						
Presta atención en las conversaciones.						
Se comunica de manera escrita con claridad.						
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.						
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.						
Trabajo en equipo						
Se desempeña como un miembro activo del equipo.						
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.						
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.						
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.						
Resolución de problemas						
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.						
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.						
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.						

Fuente: <https://www.wolterskluwer.com>



INGENIERÍA . CREATIVIDAD . EFECTIVIDAD.

Guayaquil, 28 de abril del 2022.

Señores

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Ciudad. -

De mis consideraciones:

En consideración a la solicitud presentada por la CPA. CINTHYA TORRES BARCLAY con C.I # 0924902208, estudiante de la facultad de postgrado de la Carrera MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL, y una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema "ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL. CASO DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES HIPACA S.A.", procede a la aprobación de la solicitud.

Autorizo a la UTEG hacer uso de este trabajo para fines académicos.

Por su atención, quedo agradecido.

Atentamente,

Representante Legal – Construcciones Hipaca S.A

C.C.: Archivo

Dirección: García Moreno 2618 y Gómez Rendón
Correo electrónico: info@hipaca.com

Telf.: 593 – 42362718 / 593 – 4236598 / 593 – 42364370
Web: www.hipaca.com

Guayaquil – Ecuador



INGENIERÍA . CREATIVIDAD . EFECTIVIDAD.

CONSTRUCCIONES HIPACA S.A, como compañía preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir unos minutos de su tiempo en contestar esta encuesta.

Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

✓ **Su género es:**

Femenino

Masculino

Otros

✓ **Su estado civil es:**

Soltero

Casado

Divorciado

Otros

✓ **Su edad se encuentra entre:**

20 a 30

30 a 40

40 a 50

50 a 60

60 o más

✓ **Antigüedad en la compañía**

0 meses a 2 años

3 a 5 años

6 a 8 años

9 a 11 años

12 a 14 años

15 años en adelante

✓ **Su nivel académico:**

Básica

Secundaria

Tercer nivel

Cuarto Nivel

1. Sentido de pertenencia

✓ **¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la Empresa?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Se siente integrado con la empresa?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Ha pensado que, si tuviera la oportunidad de dejar la empresa por otro empleo con un mismo sueldo y mismas condiciones, abandonaría la actual?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **Me siento orgulloso de pertenecer a esta Organización**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

2. Estructura y Estrategia Organizacional

✓ **Se siente identificado con los objetivos, misión valores de la Empresa.**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **La dirección manifiesta sus objetivos, de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Usted y sus compañeros conocen sus roles y responsabilidades?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

3. Supervisión y Liderazgo

✓ **¿Cree que la forma como su jefe controla y revisa su trabajo es la adecuada?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Su jefe siempre está dispuesto a negociar y buscar soluciones ante problemas e inquietudes que se presentan en el trabajo?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Su jefe es accesible para hacerle preguntas y darle sugerencias?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Su jefe planifica y organiza de forma adecuada las actividades?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

4. Comunicación y Reconocimiento

✓ **¿Se realizan reuniones periódicas para compartir y discutir información acerca del trabajo y de las necesidades que tienen las personas en el mismo?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Siente que los procesos de la Organización están interrelacionados y permite una fluidez en el trabajo?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **Cuando realiza una labor bien hecha, ¿recibe algún tipo de reconocimiento por parte de su jefe como estímulo, agradecimiento o felicitaciones?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Su jefe le hace sentir que lo que está haciendo en su trabajo es importante?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

5. Motivación

✓ **¿Considera que su puesto de trabajo le brinda motivación y satisfacción laboral?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Considera que la Organización le brinda oportunidad de crecer profesionalmente?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Su trabajo le permite tomar vacaciones anualmente?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

6. Ergonomía y Condiciones Ambientales

✓ **¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Considera que la iluminación es adecuada en su lugar de trabajo?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿El nivel de ruido es soportable en su lugar de trabajo?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Los baños, pasillos, comedor y demás instalaciones están limpios?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

7. Higiene y Seguridad

✓ **¿La empresa le proporciona todos los elementos de protección y seguridad para realizar su trabajo de forma segura?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **La empresa le proporciona capacitación, indicaciones que le ayuden a prevenir posibles lesiones y o/ accidentes de trabajo?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

✓ **¿Considera que la organización le da la importancia suficiente a la seguridad?**

Siempre

Algunas Veces

Pocas Veces

Ninguna

GRACIAS POR SU TIEMPO.

Anexo #4 Formato de evaluación de desempeño.

 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
INGENIERÍA . CREATIVIDAD . EFECTIVIDAD . DATOS GENERALES DEL EVALUADO & EVALUADOR	
Nombres y Apellidos del Evaluado: _____	
Área: _____	ingreso _____
Cargo: _____	evaluación _____
Nombre del evaluador: _____	
I. COMPETENCIAS	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas:	
3	Siempre
2	Frecuentemente
1	Pocas veces
0	Nunca
COMPETENCIAS UNIVERSALES:	
COMPETENCIA 1: COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Calificación
1. Se identifica con la misión, visión y valores de la organización. 2. Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. 3. Previene y supera los obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos.	
COMPETENCIA 2: RELACIÓN Y COMUNICACIÓN	Calificación
1. Acepta críticas y sugerencias. 2. Maneja un vocabulario adecuado con sus superiores y/o compañeros de trabajo. 3. Manifiesta Lealtad hacia la empresa	
COMPETENCIA 3: RESPONSABILIDAD	Calificación
1. Tiene sentido de cumplimiento de deberes y funciones asignadas. 2. Cumple con los plazos establecidos. 3. Realiza las tareas con dedicación y esfuerzo.	
COMPETENCIA 4: RESILIENCIA	Calificación
1. Puede manejar muchas situaciones a la vez. 2. Es capaz de afrontar de manera positiva, una situación adversa. 3. Tolera cambios repentinos, y muestra un plan que ayude al cumplimiento de objetivos.	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL PUESTO:	
COMPETENCIA 5: HABILIDAD ANALÍTICA	Calificación
1. Recoge información de manera ordenada y sistemática. 2. Organiza las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establece prioridades. 3. Tiene capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar información.	
COMPETENCIA 6: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Calificación
1. Identifica obstáculos y busca la manera de superarlos. 2. Analiza su trabajo y establece planes de mejora, para la satisfacción y cumplimiento de los objetivos organizacionales. 3. Actúa con perseverancia y dedicación para alcanzar las metas.	
COMPETENCIA 7: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Calificación
1. Se preocupa por alcanzar las metas. 2. Cumple con la planificación de actividades. 3. Establece las prioridades a atender.	
COMPETENCIA 8: FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Calificación
1. Domina las emociones (estrés, frustración, ansiedad, etc.) de forma que no interfieran en la realización de su trabajo. 2. Inspira seguridad y control, transmitiendo calma y tranquilidad a los demás ante imprevistos, situaciones problemáticas o de agobio. 3. Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.	
II. CONOCIMIENTOS EN EL PUESTO	Calificación
1. Maneja con facilidad su área. 2. Tiene experiencia en el área asignada. 3. Ha recibido actualización dentro de los últimos 2 años.	
III. CUMPLIMIENTO	
Indique la calificación de su evaluado considerando las siguientes alternativas: 3 = Supera las expectativas: 80 - 100% 2 = Dentro de las expectativas: 60 - 79% 1 = Por debajo de las expectativas: 40 - 59% 0= No cumple: Menor a 40%	
ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Cumple con su trabajo a tiempo.	

ASPECTOS EVALUADOS		Calificación	
1. Cumple con su trabajo a tiempo.			
IV. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO			
3 = Supera las expectativas 2 = Dentro de las expectativas 1 = Por debajo de las expectativas 0 = No Cumple			
ASPECTOS EVALUADOS		Calificación	
1. Posee las competencias requeridas para el puesto.			
2. Cumple con las funciones asignadas al puesto.			
V. APRECIACIÓN GENERAL, ÁREA DE PERSONAL			
Atrasos injustificados 3 = 0 - 2 novedades 2 = 2 - 4 novedades 1 = 4 - 5 novedades 0 = 6 novedades en adelante	Faltas injustificadas 3 = 0 novedades 2 = 1 novedades 1 = 2 novedades 0 = 3 novedades en adelante	Llamados de atención 3 = 0 novedades 2 = 1 novedades 1 = 2 novedades 0 = 3 novedades en adelante	Inasistencia capacitaciones 3 = 0 novedad 2 = 1 novedades 1 = 2 novedades 0 = 3 novedades
ASPECTOS EVALUADOS		Calificación	
1. Atrasos injustificados			
2. Faltas injustificadas			
3. Posee llamados de atención			
4. Inasistencia a capacitaciones realizadas por la organización			
VI. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS	40%	0	0
II. CONOCIMIENTOS	30%	0	0
III. CUMPLIMIENTO	10%	0	0
IV. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%	0	0
V. APRECIACIÓN DE TALENTO HUMANO	10%	0	0
RESULTADO OBTENIDO			0
TOTAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:		0	
INSUFICIENTE			
PONDERACIÓN DE LOS RESULTADOS			
100 - 90 = Excelente 89 - 80 = Muy Bueno 79 - 70 = Bueno 69 - 60 = Regular 59 - 0 = Insuficiente			
Calificación			
VIII. ACCIONES DE CAPACITACIÓN			
IX. DESARROLLO			
1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO ACTUAL			
OPORTUNIDADES DE MEJORA		ACTIVIDADES ORIENTADAS (PLAN DE ACCIÓN)	
2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANZAR NUEVOS PUESTOS			
OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO		ACTIVIDADES ORIENTADAS (PLAN DE ACCIÓN)	
Firma del Evaluado		Firma del Jefe del Área	

Anexo #5 Informe de Evaluación de desempeño.



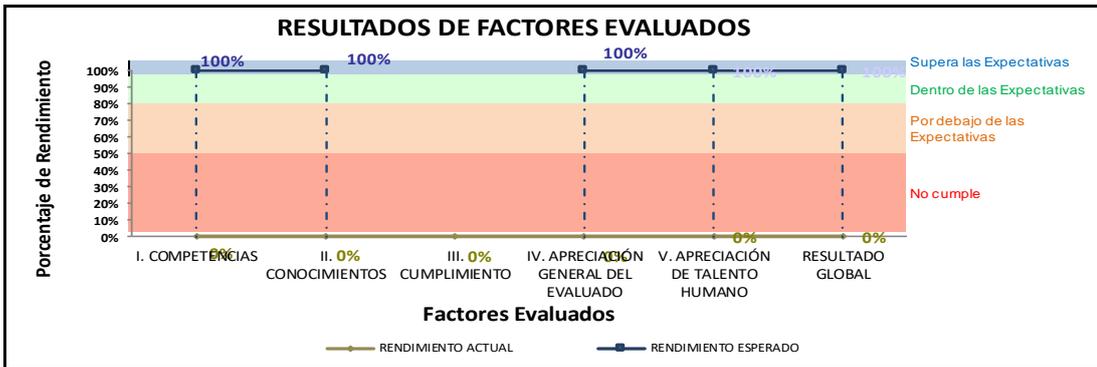
INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

INGENIERÍA . CREATIVIDAD . EFECTIVIDAD.

EVALUADO: _____

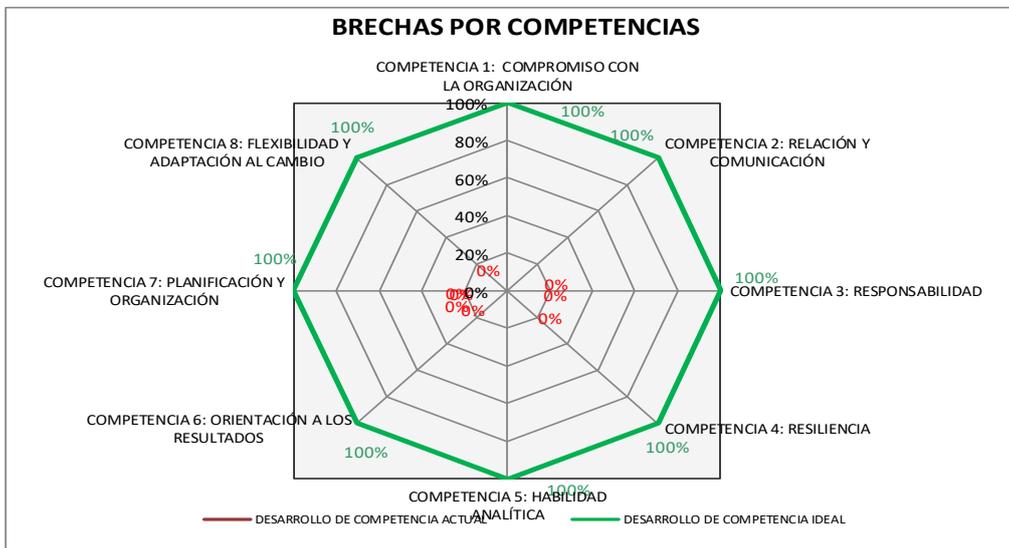
PERÍODO DE EVALUACIÓN: _____

I. RESULTADOS GENERALES



II. BRECHAS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS EVALUADAS	% DE CUMPLIMIENTO
COMPETENCIA 1: COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	0%
COMPETENCIA 2: RELACIÓN Y COMUNICACIÓN	0%
COMPETENCIA 3: RESPONSABILIDAD	0%
COMPETENCIA 4: RESILIENCIA	0%
COMPETENCIA 5: HABILIDAD ANALÍTICA	0%
COMPETENCIA 6: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	0%
COMPETENCIA 7: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	0%
COMPETENCIA 8: FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	0%



III. COMPROMISOS ASUMIDOS

Firma del Jefe Directo	Firma del Evaluado

Anexo #6 Base de datos del personal evaluado.



BASE DE DATOS DEL PERSONAL EVALUADO

INGENIERÍA . CREATIVIDAD . EFECTIVIDAD.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO	DEPARTAMENTO	CARGO	FECHA INGRESO	EVALUADOR	RESULTADO