



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TÍTULO DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

Evaluación de desempeño dirigido a trabajadores de la empresa Bueno & Castro
Cía. Ltda., en la ciudad de Quito periodo 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Borja Bazurto, Mayra Alejandra

DIRECTOR: Torres Pereira, Gerardo Vicente, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Doctor.

Gerardo Vicente Torres Pereira

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: **“Evaluación de desempeño dirigido a trabajadores de la empresa Bueno & Castro Cía. Ltda., en la ciudad de Quito periodo 2016”**, realizado por **Mayra Alejandra Borja Bazurto**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Mayra Alejandra Borja Bazurto**, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Evaluación de desempeño dirigido a trabajadores de la empresa Bueno & Castro Cía. Ltda., en la ciudad de Quito periodo 2016, de la Titulación de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo el Mgtr.Gerardo Vicente Torres Pereira director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autora: Borja Bazurto Mayra Alejandra

Cédula:171519366-8

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios y a la Virgen porque han sido el pilar fundamental en mi vida, a mi hijo Francis Garzón, por darme la fuerza de levantarme cada día a dar lo mejor para hacer de él un hombre bueno.

A mi abuelita Angelita Chinacalle por saber aconsejarme y brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

A mis padres por saber inculcar en mí valores y poder hacer de mi infancia el mejor recuerdo.

AGRADECIMIENTO

Sin mi hijo no hubiera sido posible todo lo que he cumplido, quiero agradecer a Francis Garzón por ser mi motivo de lucha diaria, por ser la persona que sabe esperarme mientras trabajo y lucho por cumplir mis sueños.

Cada vez que quiero desfallecer sé que tengo un motivo muy especial para seguir mi hijo, quiero agradecer a Dios por no abandonarme y guiar siempre mi camino hacia lo correcto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	4
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA BUENO Y CASTRO.....	4
1.1. Antecedentes históricos de la empresa	5
1.2. Misión	6
1.3. Visión.....	6
1.4. Valores.....	6
1.5. Objetivos de la empresa.....	7
1.6. Estructura organizacional de la empresa.....	7
1.7. Actividades en la construcción de obras civiles	10
CAPÍTULO II.....	11
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11
2.1. Concepto de evaluación de desempeño.....	12

2.2.	Historia de evaluación del desempeño	13
2.3.	Importancia y finalidad	14
2.4.	Barreras al sistema de evaluación del desempeño.	15
2.5.	Beneficios de la evaluación del desempeño	15
2.6.	Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño.....	16
2.6.1.	Ventajas.	16
2.6.2.	Desventajas.	16
2.7.	Incentivos de motivación	16
2.8.	Métodos de evaluación	17
2.8.1.	Método de escala gráfica.	17
2.8.2.	Investigación de Campo.....	18
2.8.3.	Método de los incidentes críticos.....	18
2.8.4.	Listas de verificación.	19
2.8.5.	Evaluación participativa por objetivos.....	19
2.8.6.	Evaluación 360 grados.....	20
CAPÍTULO III.....		21
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BUENO Y CASTRO CIA.LTDA.		21
3.1.	Introducción	22
3.2.	Objetivo del diagnóstico	22
3.3.	Metodología	22
3.3.1	Tipos de investigación.	22
3.3.2	Métodos de investigación.	23
3.3.3.	Técnicas de investigación.....	23
3.3.4.	Población y muestra.	24
3.3.5.	Fuentes de investigación	24
3.4.	Análisis FODA.....	25
3.5.	Análisis de la encuesta.....	26
3.6.	Análisis general de la encuesta.....	32
CAPÍTULO IV.		33
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA BUENO Y CASTRO CIA.LTDA.		33
4.1.	Justificación	34

4.2. Alcance.....	34
4.3. Objetivo.....	34
4.4. Metodología en la propuesta de evaluación	34
4.5. Paso 1: Funciones que delimitan el trabajo por áreas	35
4.5.1. Aplicación del Formulario y establecimiento de funciones de cada puesto.....	36
4.6. Organigrama funcional de puestos evaluados.....	55
4.7. Paso 2: Aplicación de la evaluación de 360 grados.....	56
4.7.1. Calendario de evaluación.....	56
4.7.2. Flujograma de Evaluación del desempeño propuesto para la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda.	58
4.7.3. Matriz de calificación de cada puesto de trabajo.....	59
4.7.4. Análisis de Resultados.	73
4.8. Paso 3: Gestión.....	73
4.9. Plan de Mejora	74
4.9.1. Introducción.	74
4.9.2. Objetivo del plan de mejora.....	74
4.9.3. Estrategia de capacitación.	74
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
ANEXOS.....	80

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basa en una propuesta de implementación del método de evaluación más acorde con la situación actual de la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda.; partiendo de las necesidades que indique el presente estudio. El método permitirá establecer funciones y evaluar a cada colaborador en su puesto de trabajo con la finalidad de que los directivos tomen decisiones correctas oportunamente. La evaluación del desempeño logrará medir el grado de eficiencia de cada trabajador, la manera en que utiliza los recursos y partir de resultados para generar estrategias motivacionales.

La metodología aplicada al estudio es de tipo exploratorio ya que se base en fuentes bibliográficas orientadas al tema de evaluación del desempeño, el enfoque a utilizar es mixto porque utiliza investigación cualitativa y cuantitativa, parte de la investigación de campo pues se desarrollará un análisis donde existe interacción con las personas con la finalidad de obtener datos de fuentes directas. A través de la encuesta aplicada al personal de la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda. se pudo conocer que en la compañía no ha existido un método de evaluación formal por lo que surge esta propuesta.

Palabras claves: Evaluación, procesos, desempeño

ABSTRACT

The present research work is based on an implementation proposal of the evaluation method more appropriate with the current situation of the company Bueno y Castro Cía. Ltda.; based on the needs indicated by the present study. The method will allow to establish functions and evaluate each employee in his or her work position in order for managers to make the right decisions in a timely manner. The performance evaluation will be able to measure the efficiency of each worker, the way in which they employ resources and from results generate motivational strategies.

The methodology applied to the study is an exploratory one, since it is based on bibliographic sources oriented to the subject of performance evaluation, the approach to be used is mixed because it uses qualitative and quantitative research, since part of the field research that will be developed is an analysis where there is Interaction with people for the purpose of obtaining data from direct sources. Through the survey applied to the staff of the company Bueno y Castro Cía. Ltda. It was possible to know that in the company there was no formal evaluation method, from which this proposal arises.

Keywords: Evaluation, processes, performance

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo desarrollar el método de evaluación de 360 Grados basado en el proceso de implementación de funciones administrativas y aplicación de la evaluación en la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda. Por medio de este proceso se pretende obtener resultados que generen un plan de mejoras que mantenga motivados a los trabajadores para alcanzar tanto objetivos organizacionales como personales, se busca mantener un buen ambiente de trabajo que permita el desarrollo de los colaboradores.

Su importancia radica en que permite medir de manera objetiva los objetivos propuestos por la compañía; y, mantener y retener laboralmente empleados satisfechos.

Este trabajo comprende cuatro capítulos, el Capítulo I contiene antecedentes históricos y aspectos generales de la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda., el capítulo II consiste en los conceptos de diferentes autores acerca de evaluación del desempeño; mientras que en el capítulo III se presenta la situación actual de la empresa, en la cual se determina si se ha desarrollado o no un proceso formal de evaluación en la compañía; y se finaliza con el capítulo IV en el cual se realiza la aplicación de evaluación de desempeño de 360° a los colaboradores de la empresa evidentemente los resultados hacen que surja un plan de mejoras; además se agregan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA BUENO Y CASTRO

1.1. Antecedentes históricos de la empresa

BUENO & CASTRO INGENIEROS ASOCIADOS CIA. LTDA. se constituyó legalmente en la ciudad de Quito el 26 de junio de 1987 y a esta fecha ha ejecutado varias obras.

En diciembre de 1998 aumentó su solidez técnica y económica al fusionarse con GORM CIA. LTDA. INGENIEROS CONSTRUC-TORES ASOCIADOS (Empresa fundada en 1985 también con una amplia trayectoria dentro de la actividad constructora del país).

En marzo de 1999 suscribió en exclusiva, un convenio con INGENIERIA & GEOSINTETICOS S. A. agente y distribuidor de TC - MIRAFI, para la provisión de materiales geosintéticos, obteniendo así el asesoramiento técnico necesario para la reconstrucción de las costas ecuatorianas afectadas por el Fenómeno del Niño (1998) y para la realización de obras de protección contra futuros eventos que puedan dañar las ciudades costeras.

Mediante este convenio BUENO & CASTRO, está aplicando tecnología de punta, a nivel nacional, para dar soluciones hidráulicas, geotécnicas, ambientales mediante el control de erosión y de sedimentos, la estabilización de vías y taludes, la construcción de defensas fluviales, marítimas y lacustres, drenajes subterráneos, superficiales y rellenos sanitarios, aplicando geomembranas, geotextiles, geotubos, mallas, geomallas, geoceldas y encimas orgánicas con lo que mitiga al máximo el posible impacto que sus obras podrían generar al medio ambiente.

Forma parte de PACIFICO AZUL CIA. LTDA. empresa especializada en la construcción de obras marinas, muelles, pilotajes, tablestacados, dragados, etc., de la empresa promotora y administradora de proyectos turísticos BAYESTATE CIA. LTDA. que actualmente está desarrollando el "Complejo Turístico Sos-tenible Mompiche", uno de los proyectos inmobiliarios más grandes del país (1.150 ha), cerca del pueblo de Mompiche en la Punta Portete, Provincia de Esmeraldas.

Forma parte también de la empresa BYCHERSA CÍA. LTDA. promotora y administradora de edificaciones a nivel nacional.

Es una de las empresas más sólidas y profesionales del país en materia de construcción, está presidida por el Ing. Oswaldo Bueno Villalobos (50% de Participaciones) y gerenciada por el Ing. Ramón Castro Salazar (50% de Participaciones), quienes se unieron hace casi 30 años a raíz de un trabajo conjunto en la construcción del Quito Tenis y Golf Club "El Condado", para el

Grupo Pichincha Constructores Asociados, Consorcio formado por las empresas Semaica S.A., Predios S. A. y Núñez y Prócel Cía. Ltda.

Desde la fecha de constitución de la Compañía y tratando de lograr los vitales objetivos para el desarrollo de nuestro país, ha desarrollado la construcción de importantes obras civiles, llegándose a ubicar entre una de las más importantes Compañías de Servicios de Ingeniería.

Todas esas obras, realizadas con las mejores técnicas constructivas, han colocado a la compañía entre las más importantes constructoras del país; para ello la empresa cuenta con personal técnico y administrativo de primera línea, con varios años de experiencia y, sobre todo, con el mismo objetivo que los ejecutivos de la empresa: superación, eficiencia, calidad total, consecución de grandes retos y cumplimiento cabal del lema: trabajo eficiente que cumpla con estrictos cronogramas preestablecidos.

Calidad, Seguridad, Gestión Social y Ambiental son grandes valores para B&C. La política de la constructora es desarrollar y operacionalizar soluciones que permitan elevar los estándares internos, buscando continuamente la productividad y la excelencia en las obras.

1.2. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes del ámbito público o privado, durante todo el desarrollo de nuestros proyectos, siguiendo los más altos estándares de calidad y cumpliendo a cabalidad con cada uno de nuestros compromisos y plazos fijados.

1.3. Visión

En los próximos años, busca ser una de las 3 empresas más importantes en el área de la construcción del país, convirtiéndose en ejemplo de compromiso con la sociedad.

1.4. Valores

Responsabilidad.- En la construcción y entrega de obras en plazos determinados.

Integridad.- Nos relacionamos con los demás siendo honestos, transparentes y respetuosos en nuestro trato.

Innovación.- Estamos en la búsqueda constante de innovar nuestros procesos con el fin de mejorar cada día más.

Compromiso con nuestros clientes.- Trabajamos día a día por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por cumplirles en tiempo y calidad.

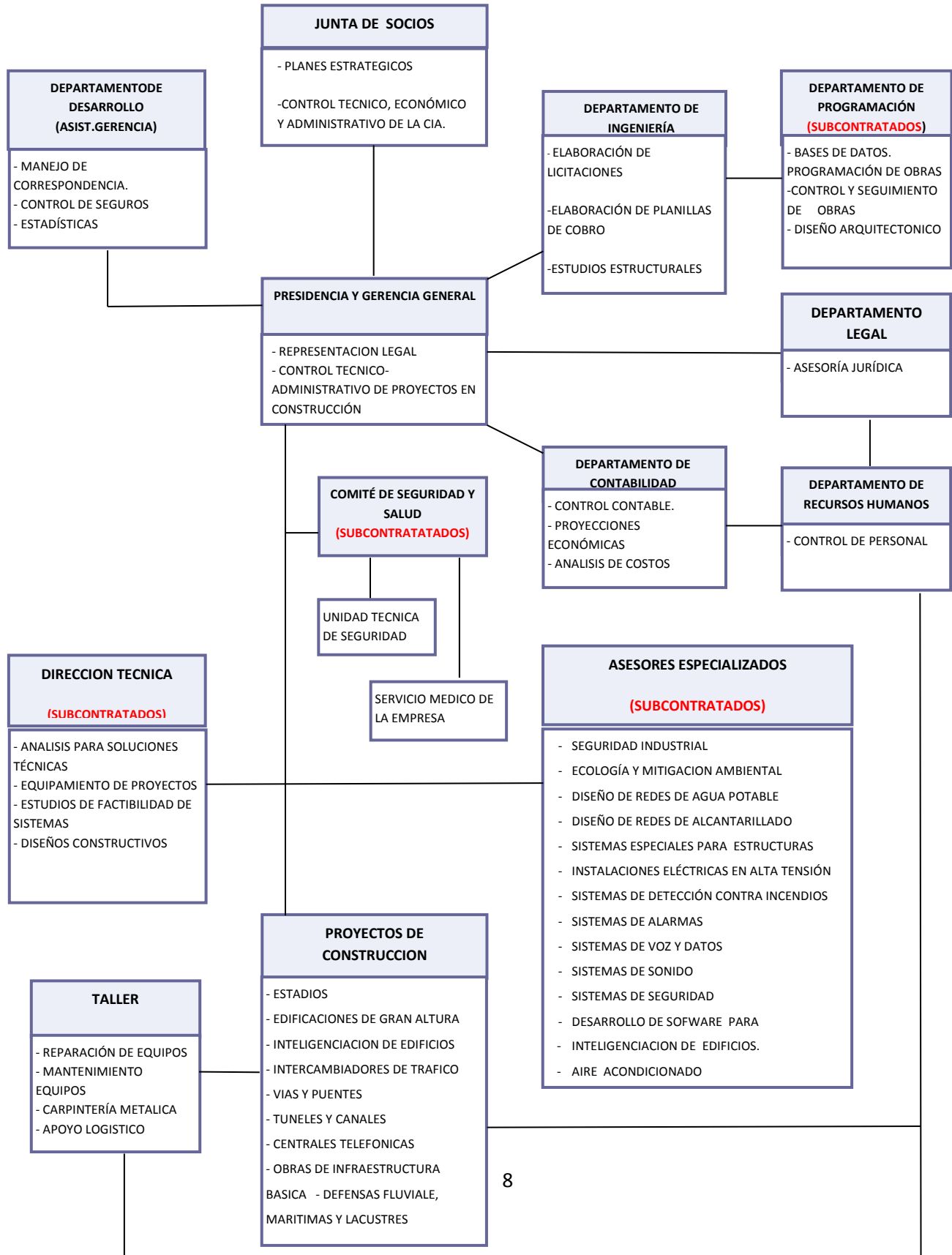
1.5. Objetivos de la empresa

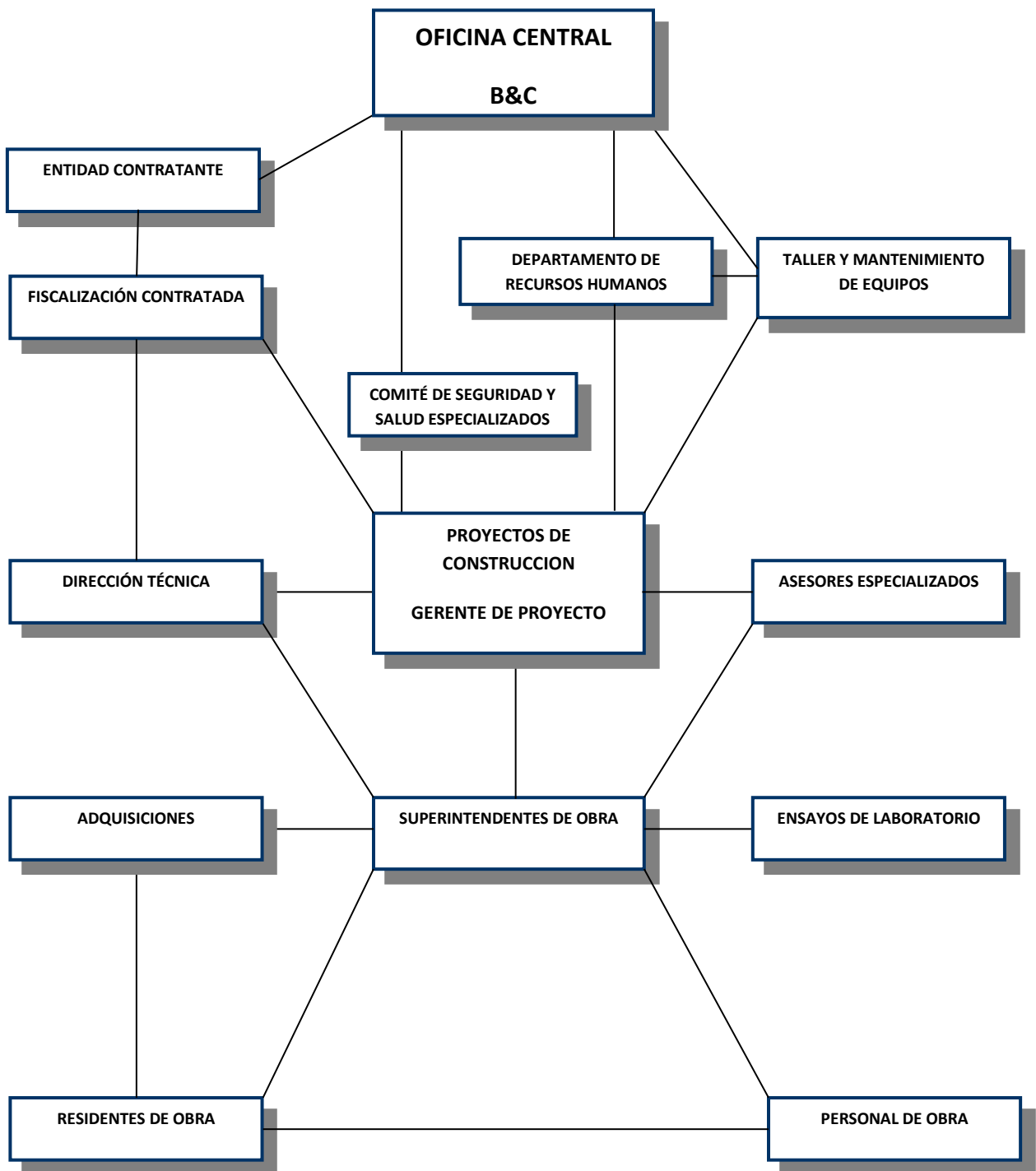
- Mejora de nuestro nivel profesional tanto tecnológico como humano.
- La diversificación de actividades y una mayor generación de trabajo.
- Mantener un alto nivel en la prestación de servicios.
- Cumplir con los requisitos legales aplicables tanto en los aspectos Medioambientales como en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ejecutar obras de reconocimiento.
- Conseguir la plena satisfacción del cliente mediante el estricto cumplimiento de los requisitos contratados.

1.6. Estructura organizacional de la empresa

La empresa cuenta con una estructura organizacional que le ha permitido establecer funciones con la finalidad de dar sus servicios de una manera organizada

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA





1.7. Actividades en la construcción de obras civiles

La obra de esta empresa se puede encontrar en todo el país bajo distintas modalidades: contrato a precio fijo, administración delegada, asociación de participaciones (consorcios) o promotores de proyectos propios. Edificios de gran altura, centrales telefónicas, puentes, vías, túneles, intercambiadores de tráfico, coliseos, estadios, carreteras y obras de infraestructura técnicamente realizadas en todo el país, son muestra tangible de su experiencia y profesionalismo.

Evidentemente, para poder desarrollar eficientemente y sin contratiempos proyectos de gran envergadura, cuenta con un equipo completo de construcción, desde herramienta menor como taladros y generadores eléctricos hasta equipo pesado como excavadoras de oruga, motoniveladoras y rodillos vibratorios. A este equipo se lo repara o se lo realiza el mantenimiento, con personal técnico especializado, en los 10.000 metros cuadrados de talleres mecánicos, creados especialmente para el efecto.

Cuando el proyecto lo requiere, la empresa tiene el apoyo y asesoramiento de compañías especializadas que ejecutan trabajos de Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Sanitaria, Ingeniería Mecánica, equipos de control y laboratorio.

La compañía está comprometida con la actualización constante de métodos constructivos que permitan lograr mayor eficiencia en el trabajo de obras civiles, apoyen el desarrollo del sector constructor nacional y, por ende, de la economía del país, por lo cual permanentemente se actualizan e innovan los conocimientos en todos los niveles gerenciales.

CAPÍTULO II.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1. Concepto de evaluación de desempeño

Editorial Vértice (2007), la evaluación del desempeño o rendimiento consiste en: “La identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.”

- **Identificación**, ya que se pretenden determinar qué áreas de trabajo se deben contemplar para medir el rendimiento. Esta identificación debe basarse en el análisis del puesto de trabajo
- **La medición**, consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo “bueno” o lo “malo” que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto. Para que la medición sea la adecuada deben fijarse criterios de fiabilidad y validez sobre los métodos y acciones desarrolladas, para asegurar una eficaz comparación de resultados.
- **La gestión**, es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. Por ello dicha evaluación no debe ser sólo una actividad que atiende a resultados pasados, felicitando o reprobando por los resultados del año anterior, sino que debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. (p.81)

Rodríguez, J.(2004), señaló que “evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo”.(p.110), mientras que Reis,P.(2007), indica que evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja”. (p.5) Por otra parte Grados,J.(2006), define a la evaluación del desempeño como un proceso para evaluar formalmente la conducta laboral y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse los ajustes en la misma, contribuye con la administración de la empresa porque es un medio para que una organización mantenga su productividad y optimice sus recursos humanos.

Tomando en cuenta la doctrina antes presentada relacionada a la definición de la evaluación del desempeño es de vital importancia el valorar la eficacia de un trabajador en base a los objetivos planteados por la empresa, para determinar su contribución con los planes de la compañía y de acuerdo a esto desarrollar el potencial del colaborador u optimizar los recursos.

2.2. Historia de evaluación del desempeño

Grados, J. (2006) indica los antecedentes históricos:

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilado y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año de 1879 fundó en Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los presentes intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria. Fue así como Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Con base en sus estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

Desde entonces se ha venido desarrollando la calificación de méritos.

Guerra, I. (2007) explica:

Michael Scriven (1991) hace referencia a la evaluación como una práctica que data de la espada del samurái. Otro tipo de evaluación también se evidencia desde el año 2000 AC, cuando oficiales chinos mantenían servicios civiles de examinación para medir la habilidad de los individuos que aspiraban a ocupar posiciones en el gobierno, mientras que Sócrates integró evaluaciones verbales como parte de su práctica instruccional. (Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2004).

Como respuesta a la insatisfacción respecto a los programas educacionales y sociales, una forma de evaluación educacional puede ser rastreada en Gran Bretaña, durante los años 1800, cuando el gobierno envió comisiones reales para escuchar testimoniales de varias instituciones. En los años 1930, Ralph Tyler promulgó un llamado a medir el logro de objetivos con un criterio estandarizado. Durante los años 1960 Scriven y Cronbach introdujeron una evaluación formativa y acumulativa (en inglés: formative and summative evaluations), y Daniel Stufflebeam enfatizó resultados sobre procesos (Liston, 1999).

2.3. Importancia y finalidad

La evaluación del desempeño es importante porque permite conocer niveles de productividad, eficiencia y efectividad por parte de los colaboradores, con la finalidad de lograr los objetivos planteados por la empresa. Lo que se busca es poder aplicar un método adecuado que permita detectar factores que no estén bien en la empresa y sobre esto desarrollar políticas de mejora, realizar ascensos, promover la motivación, determinar la desvinculación de las personas que estén por debajo del perfil requerido. Con esta primera evaluación se determinará las necesidades de capacitación.

2.4. Barreras al sistema de evaluación del desempeño.

Guerra, I. (2007) indica que:

Una excusa comúnmente utilizada para evitar una evaluación, es que no existen recursos suficientes para conducirla. Si uno se detiene a pensar en ello, verá que muy a menudo se utilizan más recursos para mantener programas ciegamente sin evidencia del valor que agrega, de los que se utilizarían para conducir una evaluación rigurosa y enfocada.

La falta de experiencia también se convierte en una barrera. Cuando en una organización sólo una persona o unos pocos, comprenden los beneficios de la evaluación o del proceso en sí mismo, resulta difícil lograr una buena evaluación (p.24).

La explicación de *Guerra* indica que existen factores que no permitirían realizar la evaluación, el primero es que las empresas ponen de excusa que no hay recurso económico para realizarlo, pero invierten en otro tipo de cosas que quizás no los direcciona hacia un objetivo en concreto. La segunda barrera que puede existir es que únicamente el evaluador tenga experiencia en el tema y las demás jefaturas no estén informadas y a la vez que no se haya difundido la información acerca de los beneficios que traerá el evaluar el desempeño laboral.

2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño

Chiavenato, I. (2009)

- Permite evaluar competencias individuales o grupales.
- Ayuda a mantener la eficiencia para cada puesto de trabajo y beneficia a la organización.
- Ayuda a mejorar la eficacia en el trabajo, mantiene la fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos.
- Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y en ocasiones despidos.
- Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador.
- Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

- Permite a los colaboradores mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
- La evaluación proporciona medios para saber lo que las personas piensan respecto al evaluado, esto mejora la percepción de sí mismo.
- Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de sus colaboradores de modo que puede definir programas de desarrollo.

2.6. Ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño

2.6.1. Ventajas.

Chiavenato, I.(2009)

Las ventajas que se pueden obtener al realizar la evaluación son:

- Incremento de productividad de los empleados al realizar retroalimentación con sus jefes.
- A través de la productividad de los colaboradores se consigue un aumento de ganancias para la empresa
- Mejora de relaciones interpersonales entre compañeros y jefaturas.
- La evaluación da las pautas para realizar análisis de puestos.

2.6.2. Desventajas.

Chiavenato, I.(2009)

Al no estar bien planeada la evaluación y si no se elige correctamente el método pueden existir dificultades en reunir la información, que se evalúe en base a factores como raza, sexo o edad, dificultad de análisis del desempeño de un colaborador.

La evaluación mal realizada puede resultar tedioso para el evaluador.

Puede incurrir en costos elevados si se busca la asesoría de un especialista.

2.7. Incentivos de motivación

Chiavenato,I.(2009), Los procesos para recompensar a las personas constituyen elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. (p.278)

Existen 2 tipos de incentivos financieros y no financieros

Dentro de los incentivos financieros directos se puede encontrar el salario, los premios y comisiones. Mientras que en los incentivos indirectos pueden ser: descansos semanales, gratificaciones, horas extras.

Los incentivos no financieros pueden ser: oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida, libertad, autonomía en el trabajo y promociones.

El salario es el aspecto más importante para un trabajador pero para que pueda desarrollar su trabajo de mejor manera y más comprometido se debe mantener motivado a través de otros incentivos. Se debe evaluar qué tipo de motivación necesita cada uno. Para algunos es más importante el dinero por necesidades económicas por tanto se debe incentivar a través de bonificaciones mientras que para otros es importante ser reconocido y ascender en el trabajo.

Con todo esto se obtiene mayor productividad y mayores ganancias para las compañías.

2.8. Métodos de evaluación

2.8.1. Método de escala gráfica.

Chiavenato,I. (2009), define:

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen.

Entonces, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor a evaluar, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores. (p.253)

2.8.2. Investigación de Campo.

Chiavenato,I. (2009), define:

Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados. (p.254)

2.8.3. Método de los incidentes críticos.

Chiavenato,I.(2009), define:

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sea positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objetivo de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador. (pag. 256)

2.8.4. Listas de verificación.

Chiavenato, I. (2009), define:

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-list) de cada trabajador. Cada uno de estos factores recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de escalas gráficas. (pag. 256)

2.8.5. Evaluación participativa por objetivos.

Chiavenato, I. (2009), define:

Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados. Esta evaluación es democrática, participativa, incluyente. Para realizar esta evaluación hay que seguir seis etapas:

- 1. Formulario de Objetivos Consensuados:** Se plantean objetivos entre colaborador y gerente, la superación de éstos debe producir algún beneficio a la organización y a través de un incentivo dinamizar el desempeño del empleado.
- 2. El Compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto:** El evaluado debe comprometerse a cumplir el objetivo propuesto.
- 3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar objetivos:** Los recursos pueden ser humanos, materiales, inversiones de entrenamiento del evaluado. Son una forma de costo-beneficio para alcanzar los objetivos.
- 4. El desempeño:** Es el comportamiento del evaluado para alcanzar los objetivos.
- 5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos:** Se debe evaluar la producción del empleado para saber si está cumpliendo lo propuesto.

- 6. La retroalimentación intensiva y la evaluación continua conjunta:** Debe existir buena comunicación, el evaluado debe tener claro el proceso de evaluación. (pag. 259,260)

2.8.6. Evaluación 360 grados.

Chiavenato,I. (2009), define:

Es una evaluación que produce información de todas partes, proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las diferentes demandas que le impone el contexto de trabajo y sus diferentes asociados. El enfoque es administrativo y conductual, se basa en el uso de formularios impresos, los cuales generan informes individuales que proporcionan acciones futuras y planes de mejora individual.(pag.265)

CAPÍTULO III.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA BUENO Y CASTRO CIA.LTDA.

3.1. Introducción

Actualmente evaluar el desempeño es parte importante de los procesos, ello nos permite medir los logros del empleado frente a los objetivos planteados por la empresa. Las compañías consideran a los colaboradores como fuente de valor, es decir, lo más significativo para lograr sus propósitos. Las constantes innovaciones que se mantienen en el ámbito comercial exigen que las empresas se actualicen y uno de los aspectos importantes es la implementación de una evaluación que genere beneficios para potenciar al recurso humano y a través de los resultados tomar decisiones que fortalezcan así los procesos de selección, retribución y capacitación de los colaboradores de la compañía.

El diagnóstico a realizar en el presente capítulo tiene la finalidad de determinar la situación actual de la empresa, a partir de ello conocer si se ha establecido o no un proceso formal de evaluación para el capital humano de Bueno y Castro, siendo el objetivo de la investigación determinar y aplicar el método más adecuado de evaluación partiendo de las necesidades que indique este estudio de tal manera que beneficie tanto a la compañía como al personal que posee. Se considera importante la investigación porque servirá como instrumento de apoyo para la empresa BUENO Y CASTRO CIA.LTDA., permitiendo evaluar el potencial del empleado en su puesto de trabajo. Este procedimiento proporcionará beneficios en el personal, y servirá como guía para personas interesadas en el área de evaluación del desempeño.

3.2. Objetivo del diagnóstico

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda. para diseñar un proceso de evaluación de desempeño .

3.3. Metodología

3.3.1 Tipos de investigación.

El tipo de investigación a efectuar para este estudio será el enfoque mixto ya que utiliza tanto la investigación cuantitativa y cualitativa. Dentro de la investigación cuantitativa se puede utilizar recolección de datos, realizar encuestas y entrevistas, mientras que dentro de la investigación cualitativa valoraciones numéricas en base a estadísticas.

La encuesta se aplicará para conocer si es o no necesario la implementación de esta evaluación en la empresa y la entrevista para determinar los resultados de las evaluaciones, tomar las debidas correcciones en el desempeño.

El estudio que se realizará partirá de la investigación de campo, pues se desarrollará un análisis donde existirá interacción con las personas de la empresa, con el fin de obtener datos de las fuentes directas.

3.3.2 Métodos de investigación.

Uno de los métodos utilizados es el descriptivo, en el presente trabajo será aplicado para realizar la interpretación de los resultados de las encuestas. En este caso el investigador obtiene información de la empresa Bueno y Castro a través de la aplicación de las encuestas e interpreta los criterios de los encuestados partiendo del análisis.

El segundo método es el estadístico mismo que permite obtener tendencias y valorar los resultados a través de gráficas este se aplicará a partir de las encuestas recibidas.

El tercer método es el analítico que parte de conocimientos generales y permite realizar una clasificación de elementos, este método se aplica durante la redacción de teoría en el Capítulo II en donde se obtuvo información que fue clasificada como: ventajas, desventajas, métodos de evaluación. También se aplicará después de realizar las entrevistas con los evaluados para valorar su rendimiento.

3.3.3. Técnicas de investigación.

La observación: Mediante la observación se identificará los factores que influyen en la medición para evaluar el desempeño ejemplo: conocimientos, coordinación, liderazgo, toma de decisiones, personalidad.

La entrevista: En la investigación permitirá adquirir información desde el punto de vista del evaluado los resultados se generan de la comunicación entre el investigador y los participantes en la evaluación del desempeño.

La encuesta: Se aplicará al personal de la empresa para conocer si se ha realizado procesos de evaluación en la empresa y si consideran necesario o no la aplicación en el caso de no tenerlo.

3.3.4. Población y muestra.

3.3.4.1. Población.

La población constituyen 150 personas entre administrativos, técnicos y personal de obra de la empresa.

3.3.4.2. Muestra.

Para realizar el muestreo se tomará únicamente a 14 personas que son parte del área administrativa en la empresa Bueno y Castro, son ellos quienes proporcionarán información de las encuestas, entrevistas y aplicación de evaluaciones las cuales estará dentro del estudio a realizar. Únicamente se evaluará al personal administrativo tomando en cuenta que tanto el personal técnico como de obra son remunerados con contratos por servicios determinados de acuerdo a como se requieran los trabajos en obra y el tiempo es inferior a 90 días por lo cual sería irrelevante evaluar a personas que no se encuentran fijas en la empresa.

3.3.5. Fuentes de investigación

Las fuentes de investigación que se aplicarán en el proceso de investigación son las fuentes primarias y secundarias indispensables para poder realizar la tesis.

Se utilizará las fuentes primarias porque son proporcionadas por las personas que se desenvuelven en donde se va a realizar el proyecto permitiendo así conocer la información como sucede en realidad.

Se utilizará también las fuentes secundarias ya que se basa en la búsqueda de información en revistas, libros, documentos que ayuden a construir la investigación.

3.4. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento en el mercado -Estabilidad empresarial -29 años de experiencia adquirida en la construcción de proyectos. -Recurso humano calificado y mano de obra especializada en temas de construcción. -Existe planificación para el manejo del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de conocimiento en áreas como geotecnia o pilotaje por lo cual se debe realizar subcontratos con empresas que TIENEN estos servicios y que la compañía no posee. -Errores en la realización de ofertas que perjudican en la adjudicación. -Falta de cursos de capacitación para los empleados. -Falta de publicidad que dé a conocer a la compañía.
OPORTUNIDADES	F-O	D-O
<ul style="list-style-type: none"> -Proyectos de calidad -Obras adjudicadas por Instituciones Públicas. -Relaciones interpersonales adquiridas por los gerentes durante el tiempo de la empresa. -Creación de consorcios con 	<ul style="list-style-type: none"> -Incursionar en nuevos negocios aprovechando el reconocimiento y la estabilidad empresarial. -Aprovechar el recurso humano calificado para la creación de consorcios con otras empresas. -Mejorar relaciones interpersonales a través de la planificación que se mantiene del manejo del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir experiencia en las áreas que requiere la empresa aprovechando la creación de consorcios - Disminuir los errores en la realización de ofertas a través de la experiencia en proyectos de calidad.

empresas asociadas		
AMENAZAS	F-A	D-A
<p>-Competencia que oferta a precios más bajos que los establecidos por Bueno y Castro Cía. Ltda.</p> <p>-Incertidumbre en el sector constructor, debido a la reducción de contratos y escándalos de corrupción en la adjudicación de ellos.</p> <p>-Empresas públicas que se retrasan en los pagos de contratos.</p> <p>-Creación de nuevas constructoras con alta tecnología y calidad en sus servicios.</p>	<p>-Competir en base a costos ofreciendo los mejores servicios en el mercado</p> <p>-Planificar el trabajo para disminuir la probabilidad de realizar proyectos con materiales de baja calidad.</p>	<p>-Revisar ofertas, proponer materiales de alta calidad a un costo real para reducir errores y así evitar que la competencia sea adjudicataria.</p>

3.5. Análisis de la encuesta

Se procedió a encuestar al personal Administrativo conformado por una población total de 14 personas.

1. ¿Desde cuándo usted es colaborador de la Empresa Bueno y Castro Cía. Ltda.?

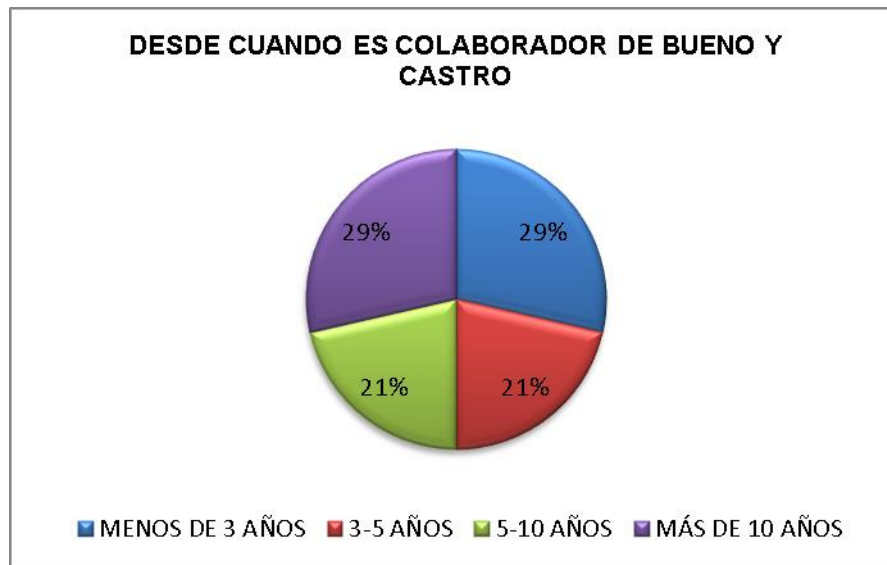


Figura 1: Desde cuando es colaborador de Bueno y Castro
Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.
Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Análisis: De un total de 14 trabajadores en oficina Central ByC, el 28,57% es colaborador menos de 3 años; el 21,43% de 3 a 5 años; el 21,43% de 5 a 10 años y el 28,57% más de 10 años.

En base a los resultados se puede ver claramente que el personal que se encuentra laborando en la empresa está comprometido un 71,43% de los trabajadores tienen una antigüedad de 3 años en adelante y esto se debe a que la empresa otorga estabilidad laboral y beneficios que mantienen motivados a los colaboradores.

2. ¿Durante su tiempo de trabajo, usted ha participado en procesos de evaluación de desempeño realizados por la empresa?

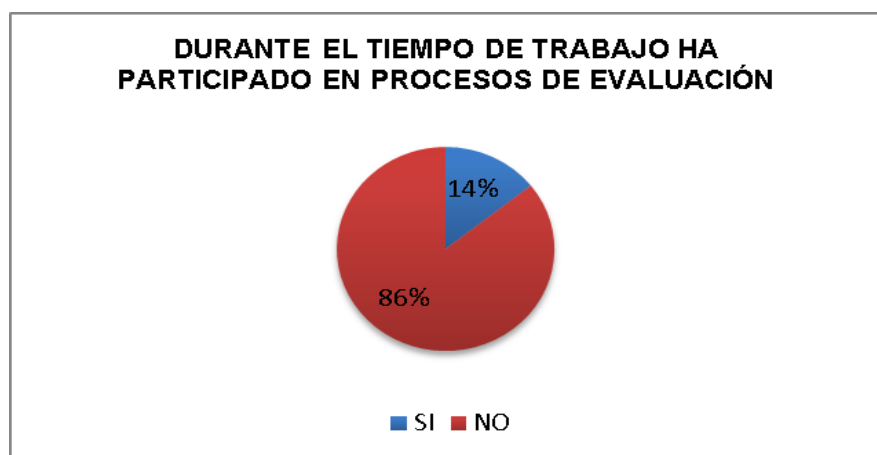


Figura 2: Durante su tiempo de trabajo ha participado en procesos de evaluación
Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.
Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Análisis: En esta gráfica se demuestra que no se ha realizado un proceso formal de evaluación del desempeño en la empresa Bueno Y Castro Cía. Ltda. el 86% afirma que no ha participado en estos procesos.

De 14 encuestados sólo 2 señalan que si se les ha evaluado y esto sucede porque entienden como evaluación el hecho de haber conversado con el jefe acerca de cómo están realizando sus labores; mientras que lo que se busca es implementar procesos que dejen constancia cada cierto tiempo del buen o mal rendimiento de cada empleado en su puesto de trabajo.

2. ¿La empresa ha mantenido reuniones con el personal para informar sobre la importancia de evaluar el desempeño?

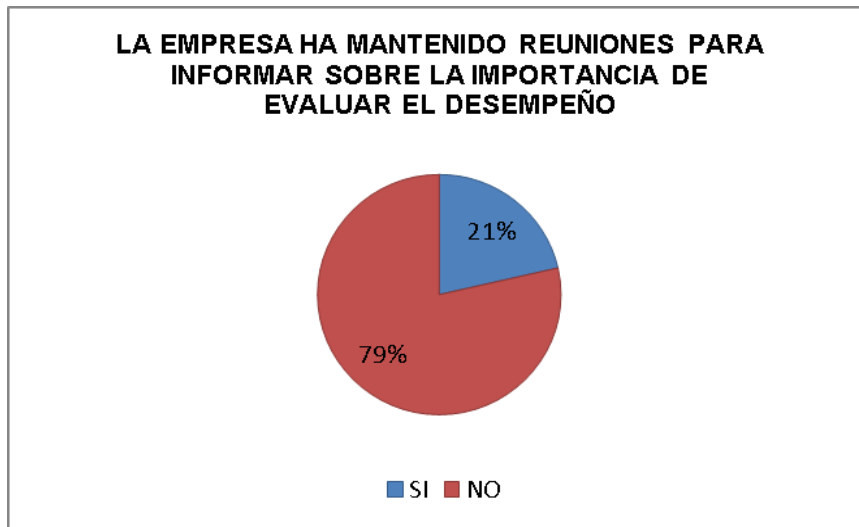


Figura 3: La empresa ha mantenido reuniones para informar sobre la importancia de evaluar el desempeño
Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.
Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Análisis: El 79% dice no haber mantenido reuniones para evaluar el desempeño; sin embargo la diferencia que sí se lo ha hecho.

El 21% señala que han mantenido reuniones que se refieren a las sesiones con gerencia para revisar su trabajo más no para obtener información sobre la evaluación del desempeño y su importancia.

3. ¿Conoce usted cuáles son los parámetros para un buen desempeño en su puesto de trabajo?

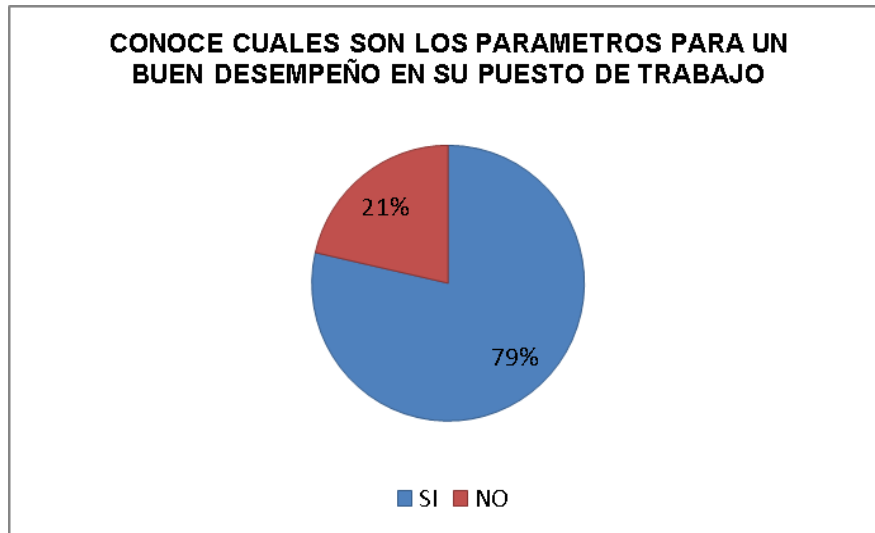


Figura 4: Conoce cuáles son los parámetros para un buen desempeño en su puesto de trabajo

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Análisis: El 79% muestra que si conocen cuáles son los parámetros para un buen desempeño en su puesto de trabajo, mientras que un 21% no conocen.

La mayor parte de la población conocen como desempeñarse de acuerdo a su criterio más no porque se les ha informado los parámetros o pautas que se deben considerar entre ellos actitud y puntualidad independientemente de conocimientos.

4. ¿Ha participado usted en entrevistas con el Jefe de Recursos Humanos para evaluar su desempeño durante su tiempo de trabajo?



Figura 5: Ha participado usted en entrevistas con el jefe de RRHH para evaluar su desempeño.

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Análisis: Únicamente una persona representada por el 7% ha mantenido entrevistas para evaluar su desempeño, el 93% expresa nunca haber mantenido estas reuniones.

Como nos podemos dar cuenta no se ha mantenido estas reuniones ya que no se ha establecido el proceso, la única persona que dijo SI entendió mal la pregunta y la relacionó con la entrevista de trabajo que se mantuvo con ella para ser contratada.

5. ¿Ha recibido usted comentarios sobre su desempeño durante el último año?

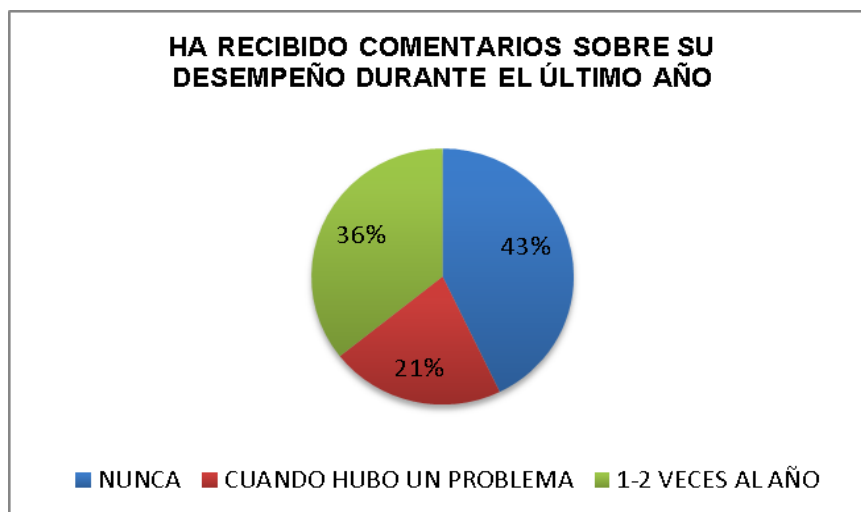


Figura 6: Ha recibido comentarios sobre su desempeño durante el último año

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Análisis: Como se identifica en la gráfica una vez más se demuestra que no existe un proceso formal de evaluación, ya que el 21% recibió comentarios de su desempeño cuando hubo problemas, el 36% una o dos veces al año porque de una manera informal se discutió acerca de su rendimiento más no de su comportamiento y en su mayoría indican que nunca se les evaluó.

La evaluación no se realiza únicamente cuando sucede un problema, se debe realizar cada cierto tiempo, después de que sea implementado; no se basa sólo en porcentajes de producción, también incluye aspectos importantes como son los valores de cada persona.

6. **¿Usted considera que es necesario implementar un proceso de evaluación del desempeño con la finalidad de medir el cumplimiento de objetivos?**

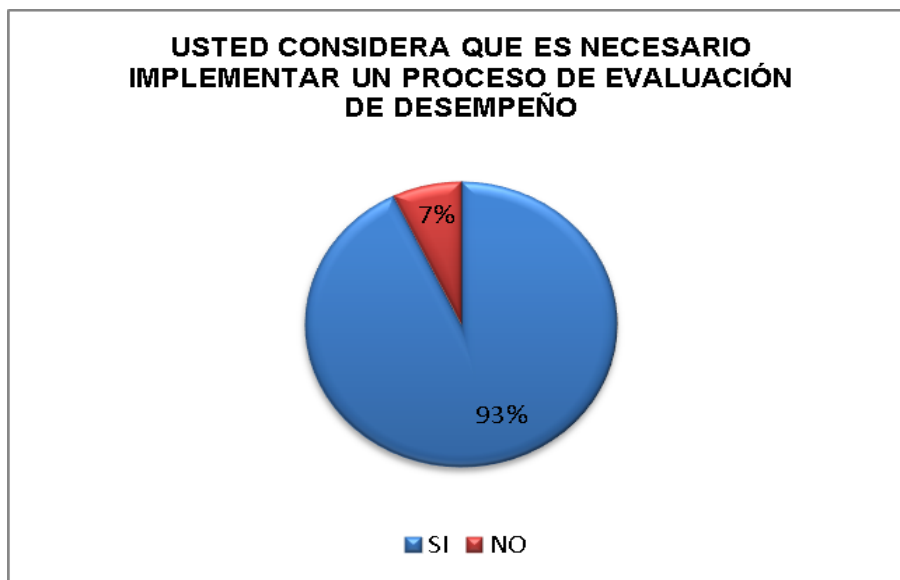


Figura 7: Usted considera que es necesario implementar un proceso de evaluación de desempeño.

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Análisis: El 93% de la muestra consideran que si es necesario la implementación de un proceso de evaluación de desempeño.

De la población encuestada una persona considera que no es necesario implementar la evaluación porque le parece que sin necesidad de realizar el proceso se puede ver como cada uno cumple con sus labores más no toma en cuenta otros aspectos.

3.6. Análisis general de la encuesta

En base a la tabulación de resultados (Anexo Nro.1) se pudo demostrar que la Empresa Bueno y Castro Cía. Ltda. desde su inicio de actividades a la fecha no ha tenido un proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal, por tal motivo se busca implantar el proceso desde el levantamiento de funciones, creación y aplicación de formularios y culminar con entrevistas y procesos de motivación para mejoras de rendimiento

A través de la encuesta se evidenció que el personal tiene estabilidad laboral, como se pudo constatar la mayor cantidad de personal labora más de 3 años porque la compañía ofrece un excelente paquete remunerativo y beneficios que mantienen en constante motivación al personal.

Se pudo verificar que en la empresa no tienen conocimiento sobre el tema de evaluación del desempeño, se demostró que nunca se ha realizado reuniones para conversar acerca del rendimiento ni se ha tomado acciones correctivas en el caso de requerirlo.

Por todos los motivos explicados se ve la necesidad de implementar un proceso de evaluación en la empresa que ayude a mejorar al personal y a cumplir los objetivos de la compañía a cabalidad.

CAPÍTULO IV.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA BUENO Y CASTRO CIA.LTDA.

4.1. Justificación

Lo más importante que puede tener una empresa es el personal, del desempeño de cada uno de ellos depende el cumplimiento de objetivos establecidos y el crecimiento. Al aplicar la evaluación del desempeño en la compañía se permitirá medir el cumplimiento de objetivos, el grado de eficiencia que desempeña cada trabajador, la manera en que utiliza los recursos y partir de resultados para generar estrategias motivacionales, utilizando esta herramienta se puede tomar decisiones importantes para evitar la rotación de personal.

Mediante los resultados que se obtengan se ayudará a mejorar los procesos de rotación, reclutamiento, selección y orientación del personal, los procedimientos y políticas que se mantienen se actualizarían y los problemas de falta de eficacia y eficiencia disminuirán notablemente.

Por todo lo explicado es indispensable para la empresa crear un programa que permita evaluar correctamente el desempeño de los empleados, para de esta forma mantenerles entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de superación.

4.2. Alcance

La evaluación del desempeño está dirigida al personal administrativo de la Empresa Bueno y Castro Cía. Ltda.

4.3. Objetivo

Evaluar el desempeño del personal de la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda. a través del método de evaluación de 360°.

4.4. Metodología en la propuesta de evaluación

Para la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda. se seguirá los tres pasos indicados por Editorial Vértice en el año 2007.

Identificación: Para iniciar el proceso el departamento de recursos humanos de la empresa se encargará de establecer el análisis de cada puesto de trabajo, es decir en un formulario indicará las funciones de cada persona que conforman el área administrativa.

Medición: La evaluación de 360° consiste en que cada trabajador debe realizar una autoevaluación, después es evaluado por el jefe inmediato, un subordinado, un compañero de otra área y para concluir por un compañero de la misma área.

Las preguntas deberán ser contestadas con sinceridad de tal forma de poder descubrir fortalezas y debilidades en sus funciones diarias.

En cada formulario deberá constar el nombre del evaluado y evaluador para saber que el proceso fue culminado.

Gestión: Para culminar el proceso de evaluación los evaluadores deberán analizar los resultados junto con el evaluado y su jefe inmediato, de tal manera de poder corregir fallas en el trabajo y motivar a los colaboradores que obtengan resultados que beneficien a la compañía.


4.5. Paso 1: Funciones que delimitan el trabajo por áreas

Es importante que se establezcan funciones para cada colaborador en la empresa con la finalidad de que cada uno se centre en sus actividades y puedan ir proponiéndose metas en cuanto al cumplimiento de las mismas. Se debe entregar tareas específicas de acuerdo al nivel y área de conocimiento de cada uno para de esta forma lograr explotar el talento y obtener nuevos criterios en cuanto al trabajo que se realiza a diario.

Para delimitar las funciones de cada puesto de trabajo se estableció el formato Descripción de Funciones. Anexo Nro.2

4.5.1. Aplicación del Formulario y establecimiento de funciones de cada puesto.

Tabla 8: Descripción de Funciones Presidencia y Gerencial General

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 2


I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	PRESIDENCIA Y GERENCIA GENERAL
2. INMEDIATO SUPERIOR	
3. SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Ingeniería • Recursos Humanos
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Planear, supervisar y controlar permanentemente la implementación de políticas administrativas y financieras que garanticen el óptimo funcionamiento de la empresa.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir, coordinar las políticas y procesos que debe seguir los diferentes departamentos. 2. Realizar un seguimiento a los ingresos percibidos por los proyectos en ejecución de la empresa. 3. Verificar que existan medidas tendientes a salvaguardar la integridad patrimonial de la empresa (seguros, garantías, recuperación de cartera, entre otras). 4. Monitorear y tomar las medidas necesarias para conservar los bienes de la empresa. 5. Coordinar la rendición de informes solicitados a la empresa por los diferentes entes del Estado. 6. Implementar las políticas de pagos, proponer los planes de compras y la gestión de contratación y manejo de bienes y servicios. 7. Coordinar con los asesores externos los diferentes servicios que se necesita para desarrollar los proyectos. 8. Aprobar, con visto bueno toda la documentación que emitan las áreas bajo el mando. 9. Supervisar el personal a cargo. 10. Dar seguimiento y evaluación de los contratos, así como la viabilización de los proyectos, evaluación de cada uno de los proyectos adjudicados. 11. Mantener permanentes relaciones con proveedores, usuarios, subcontratistas, clientes. 12. Manejar altos niveles de información confidencial relacionada con los aspectos fundamentales del cargo. 13. Manejar las relaciones de la empresa con entidades gubernamentales, entidades financieras, 	

entre otras. 14. Realizar acciones de actualización y modernización de la empresa.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Título de Tercer Nivel de preferencia Cuarto Nivel en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial, Contabilidad y afines.
EXPERIENCIA:	Mínimo cinco años en cargos directivos.
COMPETENCIAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial de Liderazgo 2. Comunicación efectiva 3. Aptitud mental numérica 4. Control y manejo de personal 5. Capacidad de gestión 6. Orden y calidad 7. Toma de riesgos y decisiones 8. Iniciativa y negociación efectiva
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	Microsoft Office
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema Contable 2. Excel
OTROS:	

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 9: Descripción de Funciones Contadora

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 2


I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	CONTADORA
2. INMEDIATO SUPERIOR	GERENCIA GENERAL
3. SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de contabilidad
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable del control y generación de la información contable y tributaria.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar planillas de avance de obra, servicios y/o bienes para facturación a clientes. 2. Revisar reportes del sistema y anexos de retenciones y declaración del IVA y Retenciones en la fuente mensual. 3. Elaborar los formularios para las declaraciones mensuales de impuestos y retenciones. 4. Revisar la presentación de anexos transaccionales al SRI. 5. Generar los registros contables de provisiones y ajustes. 6. Generar y revisar la información, previo al cierre mensual y anual de los estados financieros. 7. Generar los estados financieros a ser presentados a las entidades de control y a la Junta General de Socios. 8. Elaborar reportes requeridos por los organismos de control. 9. Revisar y controlar el presupuesto anual por departamentos. 10. Revisar y controlar la adquisición, depreciación, venta y/o baja de activos fijos de la compañía. 	

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Título de Tercer Nivel en Auditoría (Contador Público Autorizado)
EXPERIENCIA:	Mínimo tres años en el área contable.
COMPETENCIAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad 2. Razonamiento financiero 3. Perseverancia y disciplina 4. Crear equipos de alto rendimiento 5. Agilidad mental verbal y numérica 6. Trabajo en equipo por objetivos 7. Ética profesional
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	Microsoft Office
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas utilitarios 2. Sistema contable
OTROS:	Archivadores

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 10: Descripción de Funciones Asistentes de Contabilidad

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 2


I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	ASISTENTES DE CONTABILIDAD
2. INMEDIATO SUPERIOR	CONTADORA
3. SUPERVISA A	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Procesar la información contable de la empresa.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los Estados de Cuenta de proveedores para solicitud y aprobación de pago. 2. Revisar y liquidar Anticipos de proveedores. 3. Realizar Conciliaciones Bancarias. 4. Realizar seguimiento, control y análisis de reportes del sistema SAC, módulo de Inventarios de Materiales. 5. Revisar y Archivar los pagos de Clientes (UAF). 6. Realizar Comprobantes de Egreso y pagos a proveedores. 7. Entregar y dar seguimiento Comprobantes de Retención a proveedores. 8. Archivar los Comprobantes de Egreso, Retenciones, Notas de Debito/Crédito y Depósitos 9. Revisar y controlar el Flujo de Caja. 10. Apoyar a Auditoría externa. 11. Ingreso de facturas y retenciones 12. Pagos a través de Cash Management 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Cursando últimos años de Carrera Universitaria en Contabilidad y auditoría o afines.
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 años en el área contable.

COMPETENCIAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad 2. Agilidad mental numérica 3. Razonamiento financiero 4. Resolución de problemas 5. Trabajo bajo presión 6. Trabajo en equipo
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	Microsoft Office
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas utilitarios 2. Sistema contable
OTROS:	Archivadores

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 11: Descripción de Funciones Director de Recursos Humanos

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 2


1. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
2. INMEDIATO SUPERIOR	GERENCIA GENERAL
3. SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de recursos humanos
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable de la administración y gestión del personal.	
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización. 2. Diseñar y realizar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, para la elección de los candidatos más idóneos. 3. Realizar la desvinculación del personal. 4. Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal en cada uno de los proyectos (hospedaje, alimentación, movilización). 5. Supervisar y controlar los beneficios laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, prestamos.) y liquidaciones. 6. Procedimientos establecidos en la Empresa y las entidades que nos regulan. 7. Cumplir con las normas y políticas establecidas por las entidades que nos regulan con el fin de evitar multas y sanciones. 8. Supervisar y revisar la nómina de la empresa garantizando el pago correcto en el tiempo establecido. 9. Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. 10. Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial. 11. Liderar las jornadas de capacitación de los empleados. 12. Elaborar el presupuesto de eventos sociales anuales. 13. Coordinar las diferentes actividades sociales de todo el personal. 14. Evaluar el clima laboral de la empresa. 15. Dar seguimiento al manejo del archivo. 16. Promover la capacitación y el desarrollo laboral. 17. Administrar el sistema de remuneraciones 	

4. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Título de Tercer Nivel en Psicología Organizacional, carreras administrativas o afines.
EXPERIENCIA:	Mínimo cinco años en el manejo del área de recursos humanos.
COMPETENCIAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial de liderazgo 2. Desarrollo estratégico del talento humano 3. Gestión de conflictos 4. Administración de procesos 5. Capacidad de planificación 6. Habilidades de contacto
7. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	Microsoft Office
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas utilitarios 2. Manejo de sistema de nómina
OTROS:	Archivadores

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 12: Descripción de Funciones Asistente de Recursos Humanos

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 2


I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS
2. INMEDIATO SUPERIOR	RECURSOS HUMANOS
3. SUPERVISA A	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Responsable del apoyo administrativo en el desarrollo de las actividades de Recursos Humanos de la Empresa.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar los reportes de campo para la elaboración de la nómina. 2. Elaborar la nómina de pago. 3. Realizar los procesos para la acreditación de la nómina a cada colaborador. 4. Receptar las solicitudes de anticipo, préstamos del personal. 5. Realizar las liquidaciones de haberes al personal que se desvincula de la Empresa. 6. Realizar la contratación de personal contrato, avisos de entrada, y todo lo relacionado a la contratación. 7. Realizar la legalización de documentos en la entidad que nos regula (Ministerio de Trabajo). 8. Registrar en la página del IEES las novedades del personal. 9. Generar las planillas del IESS para el pago respectivo. 10. Realizar la entrega de roles de pago a todo el personal de la empresa. 11. Enviar y dar seguimiento de los documentos del área que se envían a los diferentes proyectos. 12. Elaborar certificados de trabajo. 13. Actualizar los listados del personal en los diferentes frentes de trabajo en el sistema de nómina. 14. Llevar un registro de la entrega de EPP y activos al personal. 15. Receptar, solicitar y custodiar los requerimientos de suministros de oficina. 16. Realizar la actualización de reportes y archivo de los documentos enviados. 17. Mantener actualizado el cuadro de cumpleaños de la empresa. 18. Archivar toda la documentación del departamento RRHH. 19. Mantener en orden todas las carpetas que se manejan en el departamento de RRHH. 20. Organizar los eventos sociales de la empresa. 	

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Cursando últimos años carrera universitaria en Psicología Organizacional, Administración de empresas, Administración de recursos humanos.
EXPERIENCIA:	Mínimo tres años en el área de recursos humanos.
COMPETENCIAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad 2. Ética profesional 3. Trabajo bajo presión
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	Microsoft Office
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas utilitarios 2. Manejo de sistema de nómina
OTROS:	Archivadores

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 13: Descripción de Funciones Director de Ingeniería

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 2


I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	DIRECTOR DE INGENIERIA
2. INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE GENERAL
3. SUPERVISA A	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Integrar y evaluar la información procedente de los proyectos, a fin de mantener informados oportunamente a los gerentes sobre el estado actual de las obras.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar y realizar modificaciones al presupuesto objetivo de los proyectos, previo al arranque de obra: cantidad de recursos, programaciones de obra, costos de insumos, etc. 2. Crear la estructura de seguimiento del proyecto: centros de costo. 3. Desarrollar procedimientos y hojas de campo para el monitoreo de proyectos. 4. Capacitar al personal de campo encargado del control del proyecto. 5. Revisar la coherencia de los reportes diarios de obra con respecto a recursos asignados y avance de obra. 6. Solicitar aclaraciones y/o correcciones al responsable de planillaje y control de proyectos de campo sobre los reportes diarios de obra 7. Analizar y evaluar desviaciones del proyecto en costo y tiempo. 8. Desarrollar informes gerenciales. 9. Entregar semanalmente al gerente de proyectos informes gerenciales sobre el estado de las obras. 10. Plantear soluciones para mejorar la productividad en las obras. 11. Controlar e informar al gerente de proyectos sobre la productividad del personal de campo a través de los informes enviados por el personal de planillaje y control del proyecto de campo. 12. Controlar e informar a través de los informes enviados por el personal de planillaje y control del proyecto de campo. 13. Revisar mensualmente las programaciones de obra elaboradas por el superintendente e informar al gerente de proyectos las observaciones que se tengan al respecto. 14. Realizar visitas a campo para verificar el estado físico de la obra con respecto a los informes enviados desde campo. 15. Realizar evaluaciones y entregar informes al gerente de proyectos sobre los servicios realmente ejecutados versus servicios planillados. 16. Evaluar y presentar informes al gerente de proyectos sobre la repercusión en costo y tiempo de las órdenes de cambio de las obras 	

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Título de Tercer Nivel en Ingeniería, gestión de proyectos.
EXPERIENCIA:	Dos años en control de proyectos.
COMPETENCIAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad 2. Aptitud mental numérica 3. Trabajo en equipo 4. Orden y calidad 5. Comunicación efectiva
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	Microsoft Office
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excel 2. MS Project
OTROS:	

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 14: Descripción de Funciones Asistente Gerencia/Presidencia

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 2

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	ASISTENTE DE GERENCIA / PRESIDENCIA
2. INMEDIATO SUPERIOR	GERENCIA GENERAL Y PRESIDENCIA
3. SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajero • Asistente de Limpieza
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Asistir al Gerente General y Presidente de la empresa.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir al Gerente General de la empresa en sus temas laborales y personales. 2. Asistir al Presidente de la empresa en sus temas laborales y personales. 3. Realizar el seguimiento de pagos de tarjetas corporativas y personales de Gerencia. 4. Receptar facturas de consumos de Gerencia para la realización de reembolsos. 5. Receptar facturas de consumos de Presidencia y realizar el ingreso de la caja chica para reembolso. 6. Realizar la reserva de tickets aéreos para la Gerencia, Presidencia y demás colaboradores de la empresa que sean solicitados. 7. Llevar y custodiar los documentos legales de la empresa. 8. Llevar y mantener en orden los archivos de Gerencia y Presidencia. 9. Realizar oficios de contestación a clientes, y/o otros documentos de redacción. 10. Llevar la agenda de citas y reuniones a Gerencia. 11. Llevar y canalizar los reembolsos de seguro de salud de Gerencia y Presidencia. 12. Realizar la actualización de la documentación legal de la empresa, (Ruc, Nombramientos, etc.) 13. Receptar, enviar, recibir y entregar la valija de cada uno de los proyectos en cada área. 14. Atender la central telefónica y direccionar las llamadas según lo requieran. 15. Receptar mensajes para Gerencia, Presidencia y demás colaboradores de la empresa. 16. Manejar la caja chica, según los procedimientos establecidos. 17. Ingresar las facturas de Ventas de Gerencia para la declaración mensual. 18. Realizar el ingreso de la caja chica al sistema para el respectivo reembolso. 19. Armar, coordinar y dar seguimiento a la ruta del mensajero 20. Colaborar en la supervisión de actividades de la persona de limpieza. 21. Manejo de correspondencia. 	

- 22. Entregar pago a proveedores.
- 23. Control de seguros.
- 24. Coordinar la asistencia tecnológica con cada uno de los usuarios.
- 25. Atender a las visitas en Oficina.
- 26. Realizar la reserva de hospedaje que soliciten.

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO

ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Título de Tercer Nivel en Carreras Administrativas.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en cargos similares.
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> 1. Relaciones Públicas 2. Comunicación efectiva 3. Proactividad 4. Habilidades de redacción y contacto

V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO

COMPUTADORA:	Microsoft Office
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> 1. Excel 2. Sistema Contable
OTROS:	Archivadores

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 15: Descripción de Funciones Mensajero

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 2


I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO:	Mensajero
2. INMEDIATO SUPERIOR:	Asistente de Gerencia / Presidencia
3. SUPERVISA A	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Cumplir con las rutas establecidas a diario, en tiempo óptimo de manera eficiente.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar depósitos en los diferentes bancos. 2. Llevar documentos a proveedores, clientes y demás. 3. Realizar trámites bancarios y pagos de impuestos. 4. Atender cualquier solicitud de área administrativa. 5. Apoyar realizando diversas actividades administrativas. 6. Entregar Licitaciones y ofertas. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Bachiller de preferencia en carreras administrativas.
EXPERIENCIA:	2 años en cargos similares.

COMPETENCIA:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapidez 2. Alta energía
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	
OTROS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moto 2. Celular

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra


Tabla 16: Descripción de Funciones Asistente de Limpieza

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 1

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO:	ASISTENTE DE LIMPIEZA
2. INMEDIATO SUPERIOR:	ASISTENTE DE GERENCIA / PRESIDENCIA
3. SUPERVISA A	
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Asistir en todas las actividades de limpieza en la oficina.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios en el almuerzo. 2. Mantener limpias las oficinas y demás áreas de la empresa. 3. Mantener abastecidos de suministros los baños de la empresa. 4. Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten. 5. Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo. 6. Desempeñar las demás funciones asignadas al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Bachiller de preferencia en carreras administrativas.
EXPERIENCIA:	2 años en cargos similares.
COMPETENCIAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapidez 2. Alta energía
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	
OTROS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de limpieza

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.
Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 17: Descripción de Funciones Jefe de Taller

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RH-DF-01
		Página 1 de 1

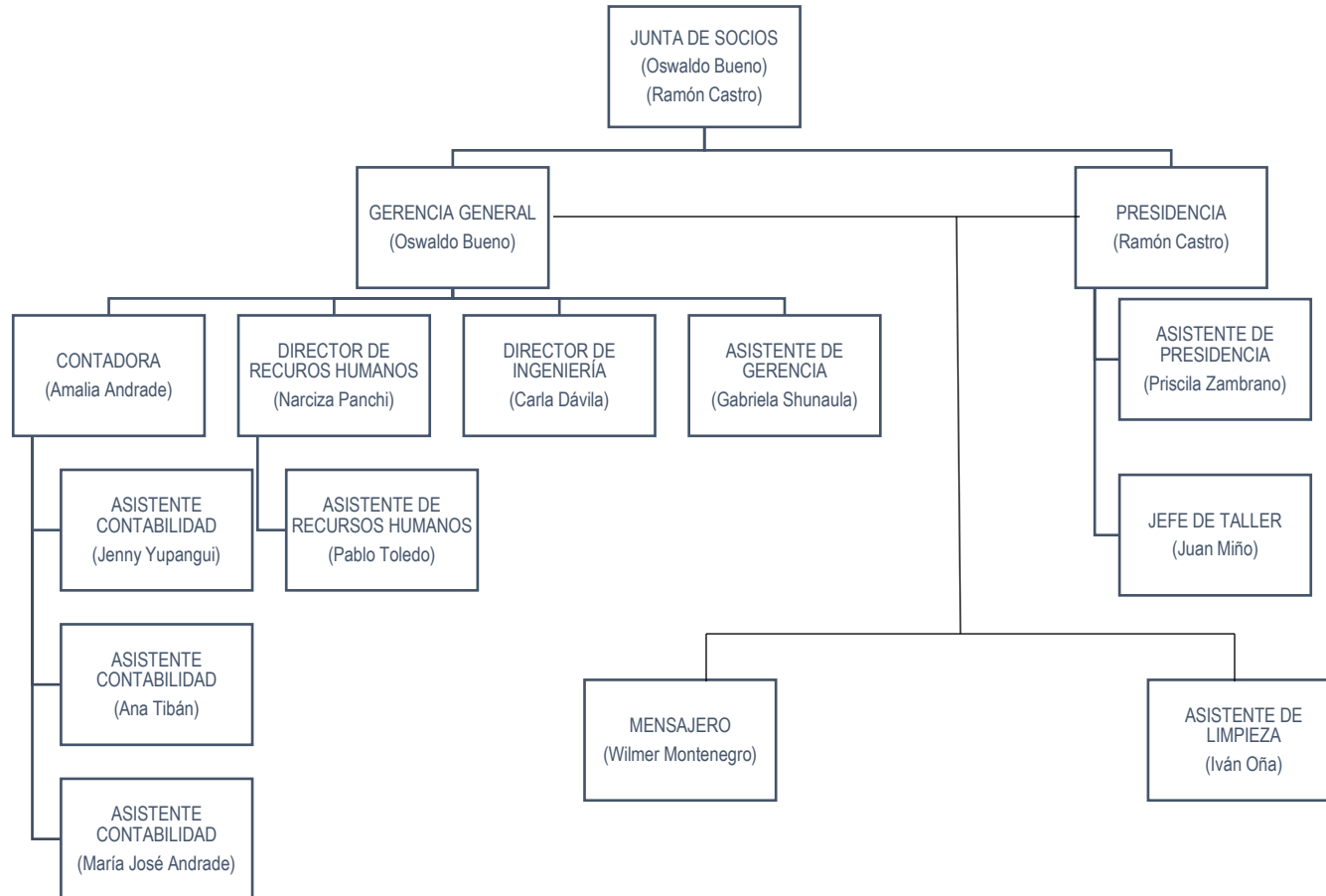
I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. CARGO	JEFE DE TALLER
2. INMEDIATO SUPERIOR	GERENCIA Y PRESIDENCIA
3. SUPERVISA A	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de maquinaria • Mecánico • Electromecánico • Chofer • Operador de Maquinaria
II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<p>Ejecutar todos los procesos del área de maquinaria y equipos de la empresa. Alquiler de maquinaria, Compra de repuestos, Mantenimiento de maquinaria, compra y coordinación del combustible, traslado de maquinaria y equipos.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la aprobación técnica en la contratación de mecánicos, operadores, choferes. 2. Realizar y coordinar los mantenimientos de la maquinaria y equipos de la empresa en todos los proyectos y talleres externos. 3. Controlar todo el personal mecánico de la empresa. 4. Controlar el despacho de repuestos con las bodegas de los proyectos. 5. Coordinar los mantenimientos preventivos, correctivos de la maquinaria. 6. Coordinar el traslado de la maquinaria a los diferentes Proyectos. 7. Comprar repuestos para la maquinaria, equipos menores y vehículos. 8. Constatar los repuestos en obra. 9. Coordinar el transporte de combustible a los diferentes proyectos. 10. Controlar y dirigir Taller central Quito 	

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS Y FORMACIÓN:	Título de Tercer nivel en Ingeniería en Mecánica Automotriz especialización Equipo pesado, Hidráulica.
EXPERIENCIA:	Mínimo 3 años en Administración y mantenimiento de maquinaria y vehículos.
COMPETENCIAS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perseverancia 2. Potencial de liderazgo 3. Aptitud mecánica
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	Microsoft Office
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excel 2. Sistema contable 3. Sistema de mantenimiento mecánico
OTROS:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vehículo 2. Internet móvil 3. Taller mecánico

Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

4.6. Organigrama funcional de puestos evaluados.



4.7. Paso 2: Aplicación de la evaluación de 360 grados

4.7.1. Calendario de evaluación.

La evaluación se desarrolló por categorías, en cuatro grupos, tomando en cuenta lo siguiente:

Se estableció cuatro categorías para realizar las evaluaciones de acuerdo a la clasificación que se establece propuesto por Guerra de acuerdo al Método de Evaluación de 360°. Esto para tener un mejor control y no evaluar en un solo día desde todos los puntos de vista.

Tabla 18: Calendario de Evaluación

CATEGORÍA	TIPO DE EVALUACIÓN	FECHA
CATEGORÍA 1	Autoevaluación	05/09/2016
CATEGORÍA 2	Evaluación inmediato superior	06/09/2016
CATEGORÍA 3	Evaluación de un subordinado	07/09/2016
CATEGORÍA 4	Evaluación de un compañero de la misma área	08/09/2016

Fuente: Bohlander, George y Scott Snell, (2008)

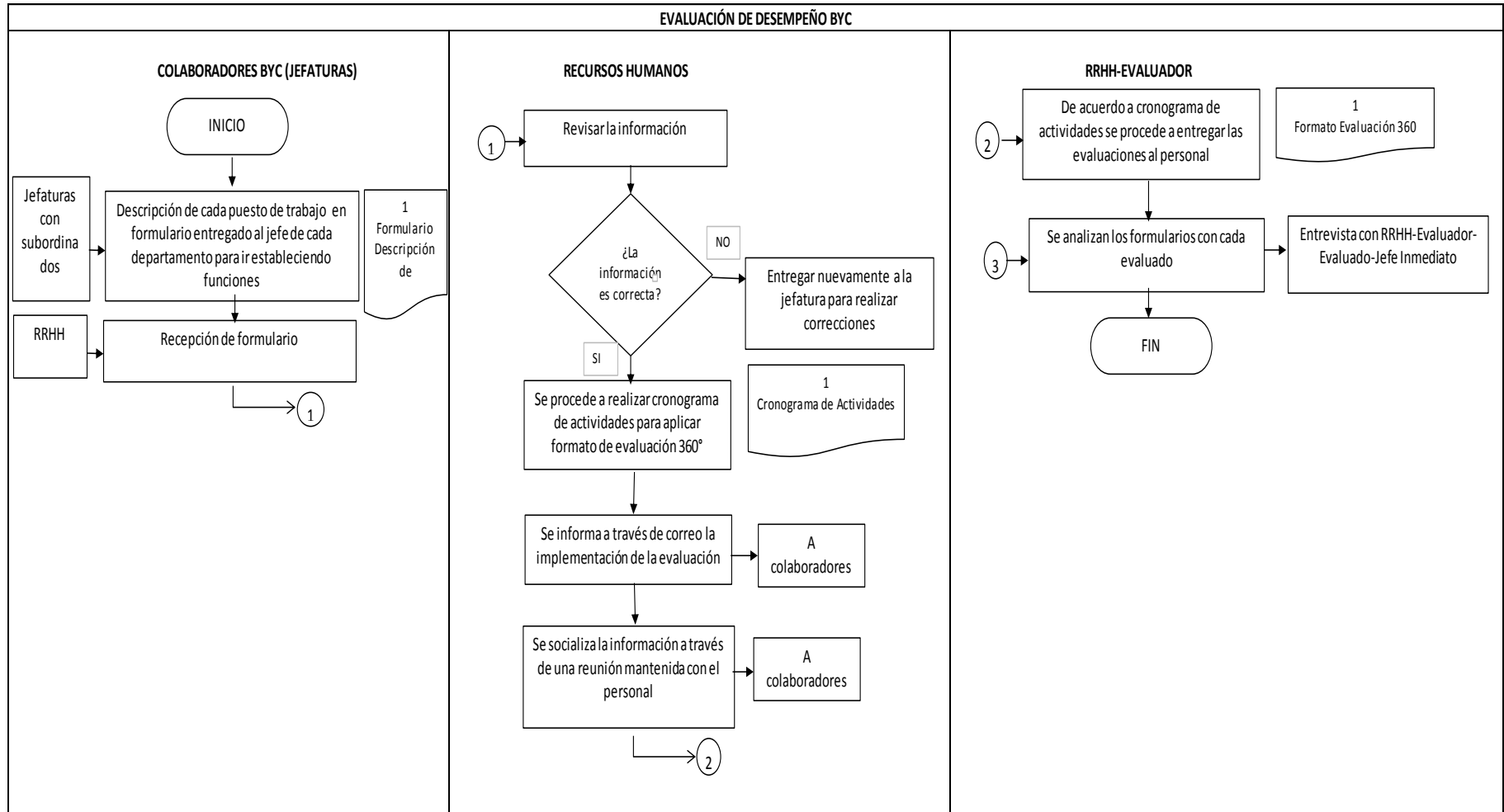
Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

El proceso se difundió de la siguiente manera:

1. Se informó al personal a través de correo electrónico la implementación de la evaluación del desempeño de 360°. Anexo Nro. 3
2. Se socializó la información a través de una reunión mantenida con el personal administrativo a ser evaluado. Anexo Nro.4
3. Se llenaron los formularios "Evaluación 360 Grados" de acuerdo a fechas establecidas. Anexo Nro.5
4. Se analizó los formularios entre el evaluado y los evaluadores para establecer mejoras.
5. Se volverá a realizar las evaluaciones después de seis meses.

4.7.2. Flujograma de Evaluación del desempeño propuesto para la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda.

Tabla 19: Proceso de Evaluación de Desempeño



Fuente: Descripción de Funciones por el personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

4.7.3. Matriz de calificación de cada puesto de trabajo.

Para realizar la matriz de calificación por cada persona se tomó todas las evaluaciones que se hicieron a cada uno de los colaboradores, los resultados se basan en los siguientes parámetros:

Tabla 20: Puntajes para calificación de cada factor y promedios de cada evaluado

Calificación del Desempeño		
4	EXCELENTE	
3	MUY BUENO	
2	BUENO	
1	INSATISFACTORIO	

Fuente: Luis R.Gómez, David B.Blakin, Robert L.Cardv (2008)

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 21: Matriz de Calificación del Desempeño Laboral Presidente



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Ramón Castro

Cargo: Presidente

Autoevaluación:

Ramón Castro

Evaluación Inmediato Superior:

Oswaldo Bueno

Cargo:

Gerente

Evaluación Subordinado :

Priscila Zambrano

Cargo:

Asistente de Presidencia

Evaluación Compañero :

María José Andrade

Cargo:

Asistente de Contabilidad

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	4	4	4	4
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	3	4	3	3	3
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	4	3	3	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	4	4	4	3	4
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	3	4	4
TOTAL	4	4	3	3	4

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 22: Matriz de Calificación del Desempeño Laboral Gerente



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Oswaldo Bueno

Cargo: Gerente

Autoevaluación:

Oswaldo Bueno

Evaluación Inmediato Superior:

Ramón Castro

Cargo:

Gerente

Evaluación Subordinado :

Narciza Panchi

Cargo:

Director de Recursos Humanos

Evaluación Compañero :

Pablo Toledo

Cargo:

Asistente de Recursos Humanos

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	4	4	4	4
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	3	4	4	4	4
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	4	4	4	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	4	4	4	4	4
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	4	3	4
TOTAL	4	4	4	4	4

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 23: Matriz de Calificación del Desempeño Contadora



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Amalia Adrade

Cargo: Contadora

Autoevaluación:

Amalia Andrade

Evaluación Inmediato Superior:

Oswaldo Bueno

Cargo: Gerente

Evaluación Subordinado :

Ana Tibán

Cargo: Asistente de Contabilidad

Evaluación Compañero :

Jenny Yupangui

Cargo: Asistente de Contabilidad

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	3	3	2	3
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	3	4	3	4
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	3	4	3	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	3	2	2	2	2
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	4	3	4
TOTAL	4	3	3	3	3

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 24: Matriz de Calificación del Desempeño Asistente de Contabilidad



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Jenny Yupangui

Cargo: Asistente de Contabilidad

Autoevaluación:

Jenny Yupangui

Evaluación Inmediato Superior:

Amalia Andrade

Cargo: Contadora

Evaluación Subordinado :

María José Andrade

Cargo: Asistente de Contabilidad

Evaluación Compañero :

Pablo Toledo

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	3	4	3	4
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	3	3	4	3	3
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	3	4	4	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	1	1	4	1	2
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	3	4	3	4
TOTAL	3	3	4	3	3

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 25: Matriz de Calificación del Desempeño Asistente de Contabilidad



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Ana Tibán

Cargo: Asistente de Contabilidad

Autoevaluación:

Ana Tibán

Evaluación Inmediato Superior:

Amalia Andrade

Cargo:

Contadora

Evaluación Subordinado :

Jenny Yupangui

Cargo:

Asistente de Contabilidad

Evaluación Compañero :

Narciza Panchi

Cargo:

Director de Recursos Humanos

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	3	3	3	2	3
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	4	4	4	4
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	3	4	3	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	3	3	4	3	3
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	3	4	4
TOTAL	4	3	4	3	3

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 26: Matriz de Calificación del Desempeño Asistente de Contabilidad



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: María José Andrade

Cargo: Asistente de Contabilidad

María José Andrade

Autoevaluación:

Evaluación Inmediato Superior:

Amalia Andrade

Cargo:

Contadora

Evaluación Subordinado :

Jenny Yupangui

Cargo:

Asistente de Contabilidad

Evaluación Compañero :

Narciza Panchi

Cargo:

Director de Recursos Humanos

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	2	3	3	3	3
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	3	4	3	3	3
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	4	3	3	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	3	4	3	4	4
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	3	3	3	3
TOTAL	3	4	3	3	3

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 27: Matriz de Calificación del Desempeño Director de Recursos Humanos



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Narciza Panchi

Cargo: Director de Recursos Humanos

Autoevaluación:

Narciza Panchi

Evaluación Inmediato Superior:

Oswaldo Bueno

Cargo:

Gerente

Evaluación Subordinado :

Pablo Toledo

Cargo:

Asistente Recursos Humanos

Evaluación Compañero :

Amalia Andrade

Cargo:

Contadora

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa.	4	4	3	4	4
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	3	4	4	4
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	4	4	4	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo.	4	4	4	4	4
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	3	2	3
TOTAL	4	4	4	4	4

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 28: Matriz de Calificación del Desempeño Asistente de Recursos Humanos



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Pablo Toledo

Cargo: Asistente de Recursos Humanos

Autoevaluación:

Pablo Toledo

Evaluación Inmediato Superior:

Narciza Panchi

Cargo:

Director de Recursos Humanos

Evaluación Subordinado :

Jenny Yupangui

Cargo:

Asistente de Contabilidad

Evaluación Compañero :

Carla Dávila

Cargo:

Director de Ingeniería

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	3	3	4	4
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	3	3	4	4
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	3	3	4	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	3	3	3	3	3
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	4	4	4
TOTAL	4	3	3	4	4

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 29: Matriz de Calificación del Desempeño Director de Ingeniería



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Carla Dávila

Cargo: Director de Ingeniería

Autoevaluación:

Carla Dávila

Evaluación Inmediato Superior:

Oswaldo Bueno

Cargo:

Gerente

Evaluación Subordinado :

Wilmer Montenegro

Cargo:

Mensajero

Evaluación Compañero :

Jenny Yupangui

Cargo:

Asistente de Contabilidad

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	4	4	4	4
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	3	3	3	3
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	4	3	4	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	3	2	3	3	3
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	4	4	4
TOTAL	4	3	3	4	4

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 30: Matriz de Calificación del Desempeño Asistente de Gerencia



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Gabriela Shunaula

Cargo: Asistente de Gerencia

Autoevaluación:

Gabriela Shunaula

Evaluación Inmediato Superior:

Oswaldo Bueno

Cargo: Gerente

Evaluación Subordinado :

Iván Oña

Cargo: Asistente de Limpieza

Evaluación Compañero :

Carla Dávila

Cargo: Director de Ingeniería

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	3	3	3	3	3
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	3	3	3	3
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	3	3	3	3
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	3	3	3	3	3
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	3	3	4	4
TOTAL	4	3	3	3	3

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 31: Matriz de Calificación del Desempeño Asistente de Presidencia



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Priscila Zambrano

Cargo: Asistente Presidencia

Autoevaluación:

Priscila Zambrano

Evaluación Inmediato Superior:

Ramón Castro

Cargo: Presidente

Evaluación Subordinado :

Wilmer Montenegro

Cargo: Mensajero

Evaluación Compañero :

Amalia Andrade

Cargo: Contadora

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	3	3	3	3
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	4	4	4	4
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	3	3	4	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	4	4	3	4	4
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	3	3	4
TOTAL	4	4	3	4	4

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 32: Matriz de Calificación del Desempeño Mensajero



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Wilmer Montenegro

Cargo: Mensajero

Autoevaluación:

Wilmer Montenegro

Evaluación Inmediato Superior:

Gabriela Shuanula

Cargo:

Asistente de Gerencia

Evaluación Subordinado :

Iván Oña

Cargo:

Asistente de Limpieza

Evaluación Compañero :

Carla Dávila

Cargo:

Director de Ingeniería

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	3	4	4	4
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	4	4	4	4
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	4	4	3	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	4	4	4	4	4
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	4	4	3	4	4
TOTAL	4	4	4	4	4

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 33: Matriz de Calificación del Desempeño Asistente de Limpieza



Matriz de Calificación del Desempeño Laboral

Evaluado: Iván Oña

Cargo: Asistente Limpieza

Autoevaluación:

Iván Oña

Evaluación Inmediato Superior:

Priscila Zambrano

Cargo:

Asistente de Presidencia

Evaluación Subordinado :

Wilmer Montenegro

Cargo:

Mensajero

Evaluación Compañero :

Pablo Toledo

Cargo:

Asistente de Recursos Humanos

Factores	CALIFICACIONES				
	Autoevaluación	Evaluación Inmediato Superior	Evaluación Subordinado	Evaluación Compañero	Promedio
Conocimientos del puesto: Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	4	4	4	4	4
Calidad del trabajo: El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las responsabilidades del puesto.	4	3	3	3	3
Cumplimiento de Normas y Políticas Institucionales: Grado en que cumple con las políticas establecidas.	4	4	4	3	4
Puntualidad y Asistencia: Cumplimiento y puntualidad con la que desarrolla su trabajo	3	4	4	4	4
Relaciones Interpersonales: Desarrolla relaciones empáticas y productivas con otras personas.	3	3	4	4	4
TOTAL	4	4	4	4	4

Fuente: Evaluaciones 360° aplicadas al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

4.7.4. Análisis de Resultados.

Partiendo de la matriz de desempeño laboral, en donde nos resume las calificaciones que se le han dado a cada evaluado se puede observar que los colaboradores de la compañía se desenvuelven de una manera correcta al realizar sus labores diarias, lo hacen con profesionalismo ya que los promedios finales de calificación demuestran estar entre los puntajes de “EXCELENTE” tomando como referencia los valores entre 4 y “MUY BUENO” basándose en los puntajes de 3. Sin embargo al analizar cada uno de los factores evaluados por colaborador se puede determinar que existe debilidad en el factor puntualidad muchos de los trabajadores tienen puntajes bajos desde 1 “INSATISFACTORIO” y 2 “BUENO”; otro de los puntos es que el nivel de conocimiento que se exige en cada puesto de trabajo no cumple con la calificación más alta “EXCELENTE” que sería lo óptimo para mantener un buen rendimiento.

Analizando los factores en donde los puntajes son inferiores se planea ir conversando con cada uno de los evaluados para llegar a consensos de cómo mejorar estos aspectos, de tal forma que la próxima evaluación a realizar podamos incrementar puntajes y a la vez concientizar en cada persona lo que se debe mejorar para lograr alcanzar las metas propuestas tanto personales como institucionales.

4.8. Paso 3: Gestión

A través de entrevistas verbales entre el evaluado, el inmediato superior, el director de recursos humanos (Anexo Nro.6) se fue analizando la información de cada uno de los formularios aplicados y sus calificaciones. De acuerdo a esto cada empleado evaluado se pudo dar cuenta en que aspectos debe mejorar y en otras situaciones se pudo verificar el grado de eficiencia y eficacia que tienen varios colaboradores y el compromiso que mantienen con la compañía.

Las entrevistas aplicadas tuvieron una duración aproximada de 45 minutos con cada evaluado, a través de los formularios establecidos se dejó constancia del proceso realizado y se tuvo excelentes resultados ya que con cada colaborador se revisó factor por factor reconociendo el buen desempeño y proponiendo ideas para eliminar las debilidades y contribuir a un alto cumplimiento de todos los integrantes de la empresa.

En la entrevista se habló primero de los aspectos positivos de la evaluación, para después proceder a revisar los problemas que mantiene cada uno, aquí se receptó sugerencias.

4.9. Plan de Mejora

4.9.1. Introducción.

El plan de mejora es una oportunidad para identificar las debilidades y enfocarse en priorizar los problemas más relevantes que se hayan encontrado.

A través de los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas al personal de la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda. se consiguió identificar las deficiencias existentes en el desempeño de cada colaborador, siendo este el motivo que hace que surja la idea de implementar un plan de mejora a través del cual se pueda satisfacer las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores.

4.9.2. Objetivo del plan de mejora.


Establecer un plan de mejora a través de estrategias, que optimice la calidad del trabajo de cada colaborador, manteniéndoles motivados y comprometidos con el trabajo por medio de incentivos que les llevan a cumplir sus metas a cabalidad.

4.9.3. Estrategia de capacitación.

Muchos de los evaluados tienen déficit en la falta de conocimientos teóricos y prácticos en relación a lo requerido por la empresa para su puesto de trabajo, por lo que se ha tomado la decisión de capacitar al personal en las áreas que necesitan. Los procesos de capacitación son una inversión para la empresa.

En la empresa se realizará una capacitación general y durante el año dos capacitaciones específicas de acuerdo a las necesidades encontradas en la evaluación.

Tabla 34: Plan de Capacitación empresa Bueno y Castro Cía. Ltda.

 <p>BUENO Y CASTRO CIA.LTDA.</p> <p>Plan general de capacitación anual</p>	
Objetivo:	Mantener capacitados a los colaboradores para mejorar su desempeño laboral.
Dirigido a:	Personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.
Responsable:	Departamento de Recursos Humanos
Número de capacitaciones anuales:	Tres.
Intervalo de tiempo:	Cuatrimestral.
Duración de cada capacitación:	Cuatro horas.
Capacitador:	Director de Recursos Humanos
Contenidos:	<p>Capacitación 1.- Curso de interacción humana en el trabajo, que tiene como finalidad que los trabajadores desarrollen la habilidad para identificar problemas y solucionar conflictos de relaciones interpersonales con sus compañeros. Además tendrán la oportunidad de conocer cómo mejorar el clima laboral.</p> <p>Involucrados: Todo el personal de la empresa.</p> <p>Capacitación 2.- Formación de Líderes en equipo, tiene como objetivo desarrollar habilidades en las personas que se desempeña en las jefaturas para influir positivamente en sus equipos de trabajo</p>

	<p>Involucrados: Directores departamentales</p> <p>Capacitación 3.- Curso de inteligencia emocional en el trabajo, que tiene como objetivo aplicar técnicas para el control de las emociones, lograr mayor productividad, mejorar la salud física y emocional</p> <p>Involucrados: Todo el personal de la empresa</p>
Espacio físico:	Sala de reuniones de la empresa Bueno y Castro Cía. Ltda.
Fechas de Capacitación:	<p>Capacitación 1.- A desarrollarse el viernes 28/04/2017</p> <p>Capacitación 2.- Viernes 25/08/2017</p> <p>Capacitación 3.- Programado para el viernes 22/12/2017</p>
Indicador de Cumplimiento:	<p>Indicador de Cobertura Cobertura=(NPO/TPUO)*100</p> <p>NPO=Número de Personas Objetivo, quienes se van a capacitar</p> <p>TPUO=Total de Personas de la Unidad Organizacional</p> <p>Aplicando la fórmula se puede obtener el porcentaje de personas que se capacitó VS. el número total de trabajadores. Los índices se irán midiendo de acuerdo al desarrollo de las capacitaciones.</p>

Fuente: Director de Recursos Humanos de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

4.9.3.1. Planificación y Presupuesto de Capacitación.

Tabla 35: Planificación y Presupuesto de Capacitación

Tema	No. personas	Departamento	Fecha	Hora	Presupuesto por Persona	Presupuesto Total
Interacción Humana en el Trabajo	14	Contabilidad	Abril	09:30 a 13:30	70,00	980,00
Formación de Líderes en equipo	5	Directores departamentales	Agosto	09:30 a 13:30	25,00	125,00
Curso de inteligencia emocional en el trabajo	14	Asistente Gerencia y Presidencia	Diciembre	09:30 a 13:30	70,00	980,00
TOTAL PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN					165,00	2.085,00

Fuente: Director de Recursos Humanos de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaborado por: Borja Bazurto, Mayra

CONCLUSIONES.

- Bueno y Castro Cía. Ltda. no contaba con una evaluación formal de desempeño por lo cual se analizó e implementó el método más acorde a la situación actual de la compañía, lo que permitió conocer con datos reales el punto en que se encuentra y establecer mecanismos que ayuden a incrementar la eficiencia y eficacia de la empresa.
- La descripción de funciones en cada puesto de trabajo equilibra y define con claridad las tareas que realizan cada uno de los miembros de la compañía, el proceso de Análisis y Descripción de puestos no existía en la constructora facilitando valorar factores importantes en la evaluación aplicada.
- Al analizar las matrices de calificación por factores se pudo evidenciar que los puntajes finales obtenidos en aspectos como calidad del trabajo y conocimiento del puesto cumplen niveles de “Muy Bueno”, no obstante para alcanzar el puntaje más alto e ir cumpliendo con las expectativas de la compañía se tomó la decisión de reafirmar conocimientos a través del Plan de capacitación que permitirá mejorar aspectos motivacionales y a la vez retener al personal.
- La evaluación del desempeño mejora las relaciones interpersonales ya que a través de los resultados obtenidos se tomó acciones como el plan de capacitación en el que se dictará cursos con la finalidad de que los trabajadores desarrollen habilidades y resuelvan conflictos que ayuden a fomentar un buen ambiente laboral.

RECOMENDACIONES.

- Se recomienda evaluar el desempeño a través del método de 360 grados cada seis meses para mantener y seguir mejorando los niveles de eficiencia y eficacia que se están consiguiendo con la aplicación de la evaluación.
- Disponer de herramientas necesarias para efectuar una evaluación de desempeño más efectiva manteniendo buenas prácticas en la compañía.
- Es importante que durante este proceso se tenga en cuenta la entrega de retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral.
- Mantener los planes de capacitación que motiven a los empleados lo que permitirá mejorar permanentemente de su desempeño integral y medir su productividad.
- Hay que resaltar que aplicar una evaluación de 360 grados aporta positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los colaboradores con la compañía.

ANEXOS.

Anexo 1 (Tablas de Encuesta)

Tabla 1. Desde Cuando es Colaborador de Bueno y Castro

ES COLABORADOR DE BYC	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 3 AÑOS	4	28,57%
3-5 AÑOS	3	21,43%
5-10 AÑOS	3	21,43%
MÁS DE 10 AÑOS	4	28,57%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaboración: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 2. Durante su tiempo de trabajo usted ha participado en procesos de evaluación

DURANTE EL TIEMPO DE TRABAJO HA PARTICIPADO EN PROCESOS DE EVALUACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	14,29%
NO	12	85,71%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaboración: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 3. La empresa ha mantenido reuniones para informar sobre la importancia de evaluar

LA EMPRESA HA MANTENIDO REUNIONES PARA INFORMAR SOBRE LA IMPORTANCIA DE EVALUAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	21,43%
NO	11	78,57%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaboración: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 4. La empresa ha mantenido reuniones para informar sobre la importancia de evaluar

CONOCE CUALES SON LOS PARAMETROS PARA UN BUEN DESEMPEÑO EN SU PUESTO DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	78,57%
NO	3	21,43%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaboración: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 5. Ha participado usted en entrevistas con el jefe de RRHH para evaluar su desempeño

HA PARTICIPADO USTED EN ENTREVISTAS CON EL JEFE DE RRHH PARA EVALUAR SU DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	7,14%
NO	13	92,86%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaboración: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 6. Ha participado usted en entrevistas con el jefe de RRHH para evaluar su desempeño

HA RECIBIDO COMENTARIOS SOBRE SU DESEMPEÑO DURANTE EL ÚLTIMO AÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	6	42,86%
CUANDO HUBO UN PROBLEMA	3	21,43%
1-2 VECES AL AÑO	5	35,71%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaboración: Borja Bazurto, Mayra

Tabla 7. Usted considera que es necesario implementar un proceso de evaluación de desempeño

USTED CONSIDERA QUE ES NECESARIO IMPLEMENTAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	92,86%
NO	1	7,14%
TOTAL	14	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al personal de Bueno y Castro Cía. Ltda.

Elaboración: Borja Bazurto, Mayra

Anexo 2 (Formulario Descripción de Funciones)

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	RG-PO-RH-05-01
		Revisión 0
		Página 1 de 1

11. INFORMACIÓN BÁSICA	
a. CARGO	
b. JEFE INMEDIATO	
c. SUPERVISA A	
12. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
13. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<p>1. Receptar los reportes de campo para la elaboración de la nómina.</p>	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
ESTUDIOS:	
EXPERIENCIA:	
FORMACIÓN:	
HABILIDAD:	
VI. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO	
COMPUTADORA:	
PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN:	
OTROS:	

Anexo 3 (Correo Electrónico)

COMUNICACIÓN INTERNA

TALENTO HUMANO

ESTIMADOS TODOS SE LES COMUNICA QUE SE IMPLEMENTARÁ EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°.

EL DÍA JUEVES 01/09/2016 A LAS 16:00 NOS REUNIREMOS EN LA SALA DE JUNTAS PARA SOCIALIZAR EL TEMA.

Anexo 4 (Fotos reunión mantenida con el personal)





Anexo 5 (Formato de Evaluación 360 Grados)

Evaluación de 360 Grados



I. Datos del Evaluado

Fecha:

Nombre		Cargo	
Oficina/Área		Calificación	

II. Datos del Evaluador

Relación con el Evaluado: Marque con una X

Autoevaluación	<input type="checkbox"/>	Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Subordinado	<input type="checkbox"/>
Compañero Área	<input type="checkbox"/>	Compañero otra área	<input type="checkbox"/>		

III. Indique la actuación de las personas durante el periodo (últimos 6 meses) Marque con una X)

GRADOS DE EVALUACIÓN	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INSATISFACTORIO
----------------------	-----------	-----------	-------	-----------------

FACTORES	ACTUACIÓN			
CONOCIMIENTOS Considere el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación con los requeridos por la empresa	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COORDINACIÓN Habilidad para organizar sus actividades	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIRECCIÓN Considere la medida en que dirige y supervisa a su personal hacia una meta	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TOMA DE DECISIONES	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Capacidad para resolver problemas en el tiempo necesario				
LIDERAZGO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Habilidad para motivar al grupo de trabajo				
PERSONALIDAD	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Presentación, entusiasmo, confianza y dominio del trabajo				
RESPONSABILIDAD	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Entrega de informes a tiempo, cumple el trabajo a cabalidad				
RESULTADOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Compare la calidad de su trabajo, con lo establecido por la empresa				
COMUNICACIÓN	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Claridad y propiedad al transmitir ideas				
INICIATIVA	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Crea y sugiere en forma original ideas y sistemas de trabajo				
COOPERACIÓN	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Colabora con sus compañeros del departamento y otros departamentos				
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Insatisfactorio
Grado en que cumple con las políticas establecidas				

PRODUCTIVIDAD	Excelente	Muy Bueno	Bueno
El trabajo es satisfactorio de acuerdo con las necesidades del puesto			Insatisfactorio
FIRMA DEL EVALUADOR			

Anexo 6 (Fotos entrevistas aplicadas al personal)





BIBLIOGRAFÍA

Bohlander, George y Scott Snell (2008). Administración de recursos humanos, 14ª. Edición. México. Cengage Learning Editores S.A.

Chiavenato I. (2009) México. McGraw-Hill/Interamericana Editores

Cuevas, J. (2011). *Finalidad y Objetivos de la evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>

Editoria Vértice (2007). Selección de Personal. España. Editorial Vértice

Grados J.(2006). Calificación de Méritos. Evaluación de Competencias Laborales, Editorial Trillas.

Goldman K. (2010). Algunos indicadores que permiten evaluar la gestión de la capacitación. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos82/evaluar-gestion-capacitacion/evaluar-gestion-capacitacion.shtml>

Guerra I. (2007). Evaluación y Mejora continua Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño. Indiana.

Luis R.Gómez, David B.Balkin, Robert L.Cardy (2008). Gestión de Recursos Humanos 5º edc. Madrid. Pearson Educación S.A.

Rodriguez J.(2004). El modelo de gestión de recursos humanos .Barcelona. Editorial UOC.

Reis P.(2007). Evaluación del Desempeño. Madrid. Ediciones Profesionales SLU.

Sales, M.(2012). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Vera, L.(S.f). *La Investigación Cualitativa*. Recuperado de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>