



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

DESEMPEÑO DE COLABORADORES DURANTE PANDEMIA COVID-19 DE LA EMPRESA ÓPTICA VISUAL

Michelle Anahí Aguilar Quiñonez

Guatemala de la Asunción, Septiembre 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1506-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

Michelle Anahí Aguilar Quiñonez

Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto SEGUNDO (2º)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

"SEGUNDO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"DESEMPEÑO DE COLABORADORES DURANTE PANDEMIA COVID-19 DE LA EMPRESA ÓPTICA VISUAL"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Michelle Anahí Aguilar Quiñonez

Registro Académico: 201315891

CUI: 2288522420101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2º cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II



/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psic.usac.edu.gt

D.E.P.Ps 309-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

Michelle Anahí Aguilar Quiñonez

Maestrante

Licenciada (o) Aguilar Quiñonez:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"DESEMPEÑO DE COLABORADORES DURANTE PANDEMIA COVID-19 DE LA EMPRESA ÓPTICA VISUAL."**

"ID Y ENSEÑAN A TODOS"

M.Sc. Mariano González
Director en funciones

**Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas**





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 033-MGHOB-10-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito ***DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE*** al trabajo de graduación del (de la) estudiante AGUILAR QUIÑONEZ, MICHELLE ANAHÍ, con carné 201315891, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "DESEMPEÑO DE COLABORADORES, DURANTE PANDEMIA COVID-19, DE LA EMPRESA ÓPTICA VISUAL".

Atentamente,




M. A. Jorge Ernesto Rodas López

Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Michelle Anahí Aguilar Quiñonez
Licenciada en Psicología
Colegiado 14,807

ÍNDICE

Tema:	No. de Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
GENERALIDADES	3
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:	4
1.3 JUSTIFICACIÓN:	7
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:	9
1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:	9
1.7 DEFINICIÓN DE VARIABLES CONCEPTUAL Y OPERACIONAL.	9
CAPÍTULO II	11
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.1 MARCO CONTEXTUAL	11
2.1.1 IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19 EN EL ÁMBITO LABORAL.	11
2.2 MARCO CONCEPTUAL	14
2.2.1 EVALUACIÓN	14
2.2.2 DESEMPEÑO	14
2.2.3 DESEMPEÑO LABORAL	14
2.2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	15
2.2.5 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	18
2.2.6 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	19
2.2.7 MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20

2.2.8 INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	22
2.2.9 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	23
2.2.10 COMPETENCIA	24
2.2.11 CONOCIMIENTO	25
2.2.12 CONDICIONES DE TRABAJO, SALUD Y SEGURIDAD	25
2.2.13 GESTIÓN	26
CAPÍTULO III	27
MARCO METODOLÓGICO	27
3.1 DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.	27
3.2 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.3.1 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ	28
3.3.2 PILOTAJE	29
3.3.3 CONSENTIMIENTO INFORMADO	29
3.4 ÁRBOL DE CATEGORÍAS	31
3.5 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.6 DISEÑO Y METODOLOGÍA	42
CAPÍTULO IV	45
TRABAJO DE CAMPO	45
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	45
4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	46
Tabla No. 1	46
Tabla No. 2	47
Gráfico No. 1	55
Gráfico No. 2	56

Gráfico No. 3	57
Gráfico No. 4	59
CAPÍTULO V	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	64
CAPÍTULO VI	65
6.1 ANALISIS DE INTERESADOS	66
Tabla No. 3	68
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	68
6.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS	70
6.3 ANÁLISIS CONTEXTUAL Y DE DIAGNÓSTICO	72
6.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS	73
6.4.1 Objetivo General	74
6.4.2 Objetivos específicos	74
6.4.1 ÁRBOL DE OBJETIVOS	75
6.5 ANÁLISIS DE OPCIONES	76
Gráfico No. 6	77
Análisis de Opciones	77
Tabla No. 4	78
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	78
Tabla No. 5	79
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	79
6.6 MARCO CONCEPTUAL	80
6.6.1 GESTIÓN HUMANA	80

6.6.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN HUMANA	81
6.6.3 PROCESOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN HUMANA	82
6.6.4 ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS	82
6.6.5 SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN AL PUESTO.	83
6.6.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	83
6.6.7 CONDICIONES DE TRABAJO, SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	84
6.7 MATRIZ DE MARCO LÓGICO	86
6.8 PRESUPUESTO	99
6.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO	101
6.11 REFERENCIAS	104
ANEXOS	108

INTRODUCCIÓN

El presente estudio realizó un análisis sobre el desempeño de los colaboradores de Óptica visual, durante la pandemia por Covid-19. La detección del primer caso a nivel latinoamericano, marcó inevitablemente las actividades laborales en distintas maneras. Los protocolos de seguridad implementados, los horarios restringidos y el riesgo implícito en la actividad laboral, son factores incidentes en la productividad del talento humano, ante esto en Guatemala, se tomaron diversas medidas para la contención del virus y la mitigación de los efectos adversos en la economía y la actividad laboral (OIT, 2020).

La problemática identificada en la población elegida para el estudio, fueron las situaciones que se suscitaron durante la etapa crítica de la pandemia por Covid-19, si bien se podrían mencionar varias, para la presente investigación, se tomaron las de relevancia para ámbito laboral, específicamente en el negocio de la salud visual, aquellas que pudieron incidir en una baja en el desempeño laboral, por ejemplo la dificultad para la movilidad del personal, la variación de en horarios laborales, el equipo especializado para la protección ante el virus, los protocolos implementados ante la detección de casos positivos, el riesgo que implicó mantener la continuidad del negocio, puesto que los y las colaboradores seguían relacionándose con los clientes, además del miedo ante la posibilidad del fenómeno del desempleo.

El objetivo general de la investigación fue realizar una medición del desempeño de los y las colaboradores de Óptica Visual durante la Pandemia por Covid-19, empresa guatemalteca que nace como un negocio familiar, pero que en los últimos cinco años ha tenido un crecimiento relevante estableciendo distintas sucursales ubicadas en centros comerciales en la ciudad capital. En cuanto a los objetivos específicos, el primero fue ejecutar esta medición a través de un cuestionario tipo Likert construido en base a las variables, Desempeño laboral y los aspectos de relevancia en cuanto a la Pandemia por Covid-19, el segundo que buscó evaluar el nivel de dominio de las competencias de los colaboradores de óptica visual en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

El tercero Identificar las acciones de apoyo de la gerencia para la adaptación de las condiciones de salud y seguridad para los colaboradores durante la pandemia por Covid-19. Los resultados fueron analizados y utilizados desde la perspectiva ética de la psicología, para realizar propuestas relevantes para mejorar la gestión de la empresa ante situaciones similares, para preparar planes de acción que respondan a las necesidades emergentes en relación al desempeño basados en las competencias de los colaboradores durante una crisis y las acciones por parte de la gerencia para la salud y seguridad de los mismos, no únicamente a causa de una pandemia como lo fue en este caso, sino ante las eventualidades a las que se puedan enfrentar en el futuro la empresa.

Por lo anterior cabe mencionar que el presente estudio tuvo como finalidad también, realizar un aporte teórico para la psicología, que desde la perspectiva laboral investigando el fenómeno del desempeño que tuvo un grupo de colaboradores una cadena de ópticas guatemaltecas durante esta crisis, para poder así, ser una referencia para futuros estudios posiblemente realizados en otras áreas de la psicología, pero de igual relevancia.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Área: Psicología del Trabajo

Línea: Salud y Prevención

Las relaciones laborales son un tema de vital importancia a nivel mundial y nacional, cabe mencionar que ha sido un proceso de crecimiento, con profundos cambios en nuestro país, es necesario hacer consciente de la realidad laboral a la población, misma que ha sufrido y sigue sufriendo desigualdades basadas en el género, ubicación geográfica, discapacidad física e intelectual, edad o estrato social, así como legitimar la lucha por las mejoras a las condiciones físicas y ambientales que las organizaciones sin importar su naturaleza, ofrecen a los seres humanos que se desempeñan en cualquier actividad laboral dentro, quienes deben comprometerse de igual manera a velar por la salud física e intelectual de los mismos.

Por ello se plantea el siguiente estudio que buscó a través de la investigación y la perspectiva teórica metodológica de la psicología del trabajo, realizar una medición y una descripción sobre el desempeño que tuvo un grupo de trabajadores guatemaltecos durante un periodo crítico, como lo fue la crisis por la pandemia Covid-19, para proponer distintas alternativas de solución desde la línea de salud y prevención (CIEPS, 2018).

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La coyuntura nacional e internacional, puso en manifiesto desafíos estructurales en el mundo laboral que deben ser atendidos, en este escenario porque resolver desde un diálogo social, es imprescindible, puesto que se debe incluir al gobierno, los empleadores y los colaboradores para lograr consensos y aprobación de políticas pertinentes para la consecución de los objetivos estratégicos, la continuidad de actividades laborales y el cuidado de la fuerza laboral, misma que es considerada parte importante de la organización que sufrió un impacto significativo en distintos niveles, cuyo resultados pueden verse reflejados en el desempeño laboral (CEPAL/OIT, 2020).

A lo largo de la historia la humanidad ha pasado por distintas pandemias, sin embargo, para este estudio es de interés relevante la pandemia por COVID-19. Según la Organización Mundial de la Salud (2020) es considerada como la enfermedad que surge de un nuevo virus gripal, en este caso SARs-CoV-2, que se propaga a nivel mundial y de la cual la mayoría de la población no desarrolla inmunidad, por esa razón se hace necesario el distanciamiento social e implementar medidas de prevención ante el contagio. La detección del primer caso a nivel latinoamericano marcó inevitablemente a la población, los protocolos de seguridad implementados, los horarios restringidos y el riesgo implícito en la actividad laboral, son factores incidentes en la productividad de la misma.

En Guatemala, constantemente la empresa está sometida a las exigencia del mercado y ante la crisis que desencadenó la pandemia por Covid-19, fue evidente el requerimiento de servicios más eficientes y competitivos, por lo que deberá contar con una fuerza laboral eficaz, que desempeñe sus tareas en correspondencia con aquellas competencias propuestas en cada descriptor de puesto, sin embargo, debe evidenciarse a través de evaluación que pueda brindar un panorama general del desempeño, donde se analicen indicadores estratégicos y de gestión que hayan

sufrido algún impacto durante el periodo crítico de la pandemia por Covid-19 considerado así a partir del mes de marzo hasta octubre 2020.

El negocio de la optometría en Guatemala, en los últimos años, ha tenido una evolución significativa, su enfoque es el cuidado primario de la salud visual y su propósito fundamental son: el diagnóstico, el tratamiento de la misma, y corrección de las alteraciones oculares que afectan la calidad visual. Adicional a esto se ocupa también del diseño, cálculo, adaptación y control de lentes de contacto y lentes oftálmicos. Cabe resaltar que en este negocio si bien la rentabilidad es innegable, el éxito de la misma reside en el talento humano, quien se encarga de asesorar al público, realizar la labor de venta y colocar los productos en existencia, trabajar el producto en los laboratorios hasta llegar al acabado final y la entrega al cliente.

Las características la problemática identificada en la población elegida para este estudio, fueron las situaciones que se suscitaron durante la etapa crítica de la pandemia por Covid-19, si bien podríamos mencionar varias para esta investigación, tomaremos las de relevancia para ámbito laboral, aquellas que pudieron incidieron en una baja en el desempeño, por ejemplo la dificultad para la movilidad del personal, la variación de en horarios laborales, el equipo especializado para la protección ante el virus, los protocolos implementados ante la detección de casos positivos, el riesgo que implicó mantener la continuidad del negocio, puesto que los colaboradores siguieron relacionándose con los clientes, además del miedo ante la posibilidad del fenómeno del desempleo.

En correspondencia a lo anterior surgieron las siguientes inquietudes o preguntas de investigación: ¿Cuál fue el desempeño que tuvieron los colaboradores de Óptica Visual durante la pandemia de Covid-19? ¿Cuáles son los indicadores de gestión y estratégicos establecidos? ¿Cuál es el nivel de dominio de las competencias de los colaboradores de óptica visual en el desempeño de sus funciones y responsabilidades? ¿Cuáles fueron aquellas acciones de apoyo por parte de la gerencia para la adaptación de las condiciones de salud y seguridad para los

colaboradores durante la pandemia por Covid-19? Partiendo de estas inquietudes la finalidad es entonces, realizar una medición del desempeño que los colaboradores Óptica Visual durante la pandemia Covid-19 específicamente los meses de mayo a octubre 2020, con ello poder determinar todos los factores incidentes en este fenómeno.

Las variables pueden ser diversas, sin embargo, para este estudio se tomó el desempeño, según Chiavenato (2000) se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la empresa. La otra variable fue la Pandemia por Covid-19, que según la Organización Mundial de la Salud (2020) es considerada como la enfermedad que surge de un nuevo virus gripal, en este caso SARs-CoV-2, que se propaga a nivel mundial, de la cual la mayoría de la población no desarrolla inmunidad, por esa razón se hace necesario el distanciamiento social e implementar medidas de prevención ante el contagio.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos el estudio, fue un cuestionario estructurado a través de una escala de Likert, definido como un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. (Méndez, 2007). El enfoque utilizado fue el cuantitativo, se propuso también el diseño no experimental, transversal de alcance descriptivo ya que se estudió el fenómeno en un momento determinado, esto de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010).

1.3 JUSTIFICACIÓN:

El cambio social es considerado como una alteración visible de las estructuras sociales, los efectos y las manifestaciones de esas estructuras ligadas a las normas, los valores y a los productos de las mismas (Nisbet, 1979). Apoyados en este autor podemos decir que la pandemia por Covid-19 desató cambios estructurales en los sectores de la sociedad guatemalteca, sin embargo, para el presente estudio es de interés aquellos cambios que se dieron en el ámbito laboral, la intención primordial del mismo es que, a través de la descripción del desempeño laboral de una población, ser un referente para el estudio de los impactos que la crisis pudo tener en el comportamiento de los individuos en cuestión.

Dentro de este contexto se encuentra la Psicología del trabajo, como otro de los principales afectados por la pandemia por Covid-19, proponer estudios que aborden esta temática es un desafío para los profesionales de esta rama, pero a la vez una oportunidad de enriquecer las disciplinas. Por ello el presente estudio pretende realizar un aporte teórico para la psicología, que desde la perspectiva laboral investigando el fenómeno del desempeño laboral de un grupo de colaboradores una cadena de ópticas guatemaltecas, que tuvo durante esta crisis y poder así, ser una referencia para futuros estudios posiblemente realizados en otras áreas de la psicología, pero de igual relevancia.

El presente estudio nació entonces, con la finalidad de realizar la medición del desempeño de las y los colaboradores durante la pandemia por Covid-19, en la empresa Óptica Visual y los resultados fueron analizados y utilizados desde la perspectiva ética de la psicología, para realizar propuestas relevantes para mejorar la gestión de la empresa ante situaciones similares, para preparar planes de acción que respondan a las necesidades emergentes en relación al desempeño basado en competencias de los colaboradores durante una crisis y no únicamente a causa de una pandemia en este caso, sino ante las eventualidades a las que se puedan enfrentar en el futuro la empresa.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Para detallar el alcance de la investigación se precisó el diseño que define Hernández, Fernández y Baptista (2010) por lo que se consideró un estudio no experimental, transversal de alcance descriptivo, los límites se definen bajo los siguientes ámbitos.

- **Ámbito geográfico:** Empresa ubicada en la ciudad de Guatemala, en Guatemala.
- **Ámbito institucional:** Empresa dedicada a la comercialización optométrico y oftalmológicos.
- **Ámbito personal:** Todos los colaboradores de la cadena de ópticas de óptica visual.
- **Ámbito temporal:** La investigación se realizó desde el mes de marzo hasta el mes de octubre del año 2020.
- **Ámbito temático:** El tema de estudio es el desempeño durante la Pandemia COVID-19.

Las limitantes que se identificaron durante el estudio, fueron la carencia de estudios similares, además de la situación de distanciamiento social que aún está vigente, así mismo las restricciones que la misma empresa expresó para publicación de los resultados.

1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuál fue el desempeño que tuvieron los colaboradores de la cadena de ópticas de Óptica Visual durante la pandemia Covid-19?

1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

Objetivo General:

Determina el nivel de desempeño de los colaboradores de Óptica Visual durante la pandemia por Covid-19

Objetivos específicos:

- Medir el nivel del desempeño laboral de los colaboradores por medio de un cuestionario tipo escala de Likert.
- Evaluar el nivel de dominio de las competencias de los colaboradores de óptica visual en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.
- Identificar las acciones de apoyo de la gerencia para la adaptación de las condiciones de salud y seguridad para los colaboradores durante la pandemia.

1.7 DEFINICIÓN DE VARIABLES CONCEPTUAL Y OPERACIONAL.

Desempeño laboral

Según Chiavenato (2000) se define como las acciones o comportamientos a nivel observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la empresa, los indicadores que se definieron fueron conocimiento, competencias (acciones o comportamientos), objetivos estratégicos, objetivos de gestión.

Definición operacional:

La medición del nivel desempeño en base a conocimientos, acciones o comportamientos de los colaboradores de óptica visual durante la pandemia por Covid-19, obtenido durante la pandemia por Covid-19.

Pandemia Covid-19

Según la Organización Mundial de la Salud (2020) es considerada como la enfermedad que surge de un nuevo virus gripal, en este caso SARs-CoV-2, que se propaga a nivel mundial y de la cual la mayoría de la población no desarrolla inmunidad, por esa razón se hace necesario el distanciamiento social e implementar medidas de prevención ante el contagio.

Definición Operacional:

Se estructura una escala de Likert partiendo de evaluar aspectos relevantes en cuanto a las acciones de apoyo de la gerencia para la adaptación de las condiciones de salud y seguridad en el trabajo para los colaboradores durante la pandemia por Covid-19 los indicadores que se definieron fueron reorganización del trabajo, participación activa de los colaboradores, estabilidad Laboral, medidas de prevención y protección y la sensibilización sobre temas relacionados con la Pandemia por Covid-19

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 IMPACTO DE LA PANDEMIA POR COVID-19 EN EL ÁMBITO LABORAL.

A continuación, se presentan diversas bases teóricas y conceptos que sustentan la presente investigación, así como estudios tomados como referentes para la misma.

En diciembre de 2019 Wuhan, China se convirtió en el epicentro de un brote de neumonía de etiología desconocida que no cedía ante tratamientos actualmente manipulados. En pocos días los contagios aumentaron de forma desmedida, no sólo en China Continental sino también en diferentes países alrededor del mundo. La causa fue un nuevo coronavirus (2019-nCoV) posteriormente clasificado como SARS-CoV2 causante de la enfermedad COVID-19. El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de Salud declara a esta enfermedad como una pandemia que inevitablemente desencadenó una crisis en todas dimensiones de la humanidad (OMS, 2020)

Según la Organización Mundial de la Salud (2020) es considerada como la enfermedad que surge de un nuevo virus gripal, en este caso SARs-CoV-2, que se propaga a nivel mundial y de la cual la mayoría de la población no desarrolla inmunidad. La crisis desencadenada por la pandemia por Covid-19 afectó muchos ámbitos de la sociedad, para este estudio nos enfocaremos en la relevancia del impacto específicamente en el mercado laboral, el talento humano y los espacios destinados para actividades de los colaboradores. Las estimaciones son aún preliminares, sin embargo, lo que se visualiza con claridad es que ha sido una de las mayores crisis económicas de América Latina y el Caribe, sin duda conllevará la destrucción de empleos, el aumento de la desocupación y precarización de las condiciones laborales. (CEPAL/OIT, 2020).

Ante esto, las organizaciones respondieron desde la perspectiva sanitaria adoptando medidas de contención y prevención, que afectaron la oferta y la demanda tanto económica como laboral, con una reflexión profunda y análisis sobre las respuestas ante las crisis anteriores, se evidenció el requerimiento de la complementariedad de las políticas, de salud, laborales, económicas, entre otras, mismas que afectan de forma distinta a los negocios según el sector al que pertenezcan y la capacidad de las entidades sociolaborales para brindar respuesta oportuna y ejecutar las acciones necesarias para la regulación de las adecuadas relaciones laborales (CEPAL/OIT, 2020).

En este contexto en Guatemala, se tomaron diversas medidas para la contención del virus y la mitigación de los efectos adversos en la economía y la actividad laboral. Se adoptó el distanciamiento social, la utilización de gel antibacterial y sustancias para sanitización de los espacios de trabajo, así como el impulso del teletrabajo y acomodamiento de horarios entre otras, en pro de la protección de los colaboradores. Adicional a esto el estado promovió acciones políticas dirigidas a la estimulación de la economía y la demanda laboral, de la misma manera se implementó un programa que apoyó a quienes sufrieron suspensiones de contratos laborales y los ingresos de las familias guatemaltecas afectadas (OIT, 2020)

Por otra parte, la optometría considerada como la medición de la agudeza de la visión con el propósito de revertir eventuales defectos a través de los lentes, es un negocio que nace en Guatemala aproximadamente en 1930, sin embargo, no fue sino hasta 1967 que se formaliza la “Asociación de optometristas y Ópticos de Guatemala” autorizados sus estatutos por el Ministerio de Gobernación a través del que era ministro en ese tiempo el señor Héctor Mancilla Pinto y publicado en el Diario Oficial Guatemalteco en su publicación número 29 de ese mismo año, marcando así un punto de partida para el impulso de varias iniciativas en pro de la formalización de esta profesión (ALOG, 2018)

Actualmente por la pandemia por Covid-19, las empresas dedicadas a la salud visual se vieron afectadas también, puesto que las sucursales ubicadas en centro comerciales fueron cerradas durante el confinamiento, las que quedaron abiertas en puntos importantes de la ciudad se encontraron con una baja afluencia porque los clientes exponían que temían a contagiarse por los instrumentos utilizados, ante esta situación se evidencio la necesidad de redefinir la estrategia y explorar nuevos canales como las redes sociales y servicios a domicilio, así mismo como la adopción de todas las medidas sanitarias establecidas por el ministerio de salud.

El talento humano dedicado al negocio de la optometría dentro de nuestra sociedad es la población de interés para este estudio, específicamente los colaboradores de “Óptica Visual” la empresa nació bajo un concepto de un negocio familiar y orientado a un segmento de personas con recursos limitados, con el tiempo se logró el establecimiento formal de la marca, después de 6 años de mucho trabajo y constancia se propuso darle un giro total al negocio, conservando la visión y los valores, pero orientados en un público diferente con nuevas instalaciones y ubicaciones en centros comerciales, actualmente la empresa cuenta con 45 empleados en distintas posiciones.

Por lo anterior, el presente estudio pretendía medir el desempeño de estos colaboradores durante la etapa crítica de la crisis por Covid-19 específicamente los meses de mayo a octubre del año 2021, lo cual se propone realizar a través de un cuestionario. El mismo que se construyó de acuerdo a indicadores estratégicos y de gestión en base a las competencias ubicadas en los descriptores de puestos de trabajo, establecidos por la empresa que, a su vez, fueron consultados para la presente investigación.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 EVALUACIÓN

Proceso definido como la recopilación de información relevante, confiable y válida, que permita la emisión de un juicio valorativo, que debe ser sistemático, contextualizado hacia la población en cuestión, adicional a esto debe ser cuidadosamente diseñado de acuerdo a criterios preestablecidos como base para la toma de decisiones (Foronda & Foronda, 2007).

2.2.2 DESEMPEÑO

El desempeño es definido como aquellas acciones o conductas observables en los colaboradores y que son de relevancia para el logro de los objetivos de la organización, cabe mencionar que el desempeño puede considerarse como una fortaleza importante para la misma (Chiavenato, 2000).

Martha Alles (2017) define por su parte el desempeño como un concepto que integra todos aquellos comportamientos y resultados de un colaborador en determinado periodo de tiempo. Indica también que el desempeño de una persona ya sea laboral o no, es el resultado de un conjunto de factores que pueden ser agrupados en tres ejes principales: los conocimientos, que son integrados por el aprendizaje a través de estudios formales e informales, la experiencia práctica y la formación de las competencias, es importante resaltar que estas últimas pueden con incluir valores o no.

2.2.3 DESEMPEÑO LABORAL

Según Chiavenato (2000) se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados a nivel individual o grupal, que son relevantes para el logro de los objetivos de la empresa. El desempeño laboral es definido también, como la eficiencia del individuo, o un grupo de personas para alcanzar sus metas. El desempeño, es la

piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales (Schermerhorn, 2006). Según Rivero (2019) se define como el cumplimiento, el ejercicio y la ejecución de una responsabilidad definida de acuerdo a el cargo propuesto por la organización, en base a los conocimientos que el individuo posee de acuerdo a su profesión.

La evaluación del desempeño laboral es considerada por este autor como una apreciación sistemática de las acciones que cada persona realiza dentro de su puesto de trabajo, cabe resaltar que este proceso tiene como propósito juzgar o estimular los valores, la excelencia y las capacidades propias, para determinar el mérito de una persona en cuanto a las responsabilidades, funciones, y actividades propias del cargo.

2.2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no es algo nuevo, desde que se incorporaron a la cotidianidad del ser humano la empleabilidad, es cuando nace la necesidad de evaluar el trabajo, durante mucho tiempo los gerentes y administradores se preocupaban únicamente por el rendimiento y la eficiencia de las máquinas y los insumos para el trabajo, sin embargo desde la perspectiva Clásica de la Teoría de la Administración no se logró resolver la problemática del aumento integral del desempeño de la organización.

A partir de la humanización las actividades laborales y el surgimiento de la perspectiva de la Escuela de las Relaciones Humanas el enfoque en la persona tomó relevancia y los estudios buscaron esclarecer temáticas sobre la eficiencia, la productividad, el funcionamiento y los factores que inciden en el desenvolvimiento del individuo en el ámbito laboral. (Koontz & Weihrich, 2013). A continuaciones se mencionan algunas teorías que se toman como referencia teórica para el presente estudio. para el presente estudio.

Teoría de Desempeño Laboral según Hacker “Desempeño Laboral y proceso de Acción”. Teoría de naturaleza cognitiva que goza con gran prestigio en Europa, se

fundamenta en el procesamiento de la información, aquella relacionada con la conducta directamente. Puede considerarse que existen similitudes con otras teorías igualmente cognitivas sin embargo la diferencia reside en su especialización en los escenarios laborales. Su planteamiento se refiere a dos perspectivas, la primera son todas aquellas acciones que se derivan desde un objetivo estratégico o una meta hasta las planificaciones y la retroalimentación posterior. La segunda las acciones determinadas por los razonamientos conscientes o automáticos (Hacker, 1994).

Teoría de Desempeño Laboral según Campbell. Esta teoría asume que el desempeño laboral está estrechamente ligada a la acción y no a los resultados de la misma, el autor indica que el conocimiento declarativo, el de los procedimientos, las destrezas y la motivación son relevantes para determinar la conducta. En su teoría también menciona ocho componentes para el desempeño, entre ellos el rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración (Campbell, 1993).

Teoría de Desempeño Laboral según Earley y Shalley “Teoría de la Motivación Cognitiva”. La teoría sustenta el desempeño laboral como la ampliación del establecimiento de las metas y explica además la influencia que tienen las metas organizacionales en el desempeño laboral y cómo estas se transforman en acciones. Por otra parte, sostiene que el desempeño se encuentra dividido en dos partes, la primera es la formulación, evaluación e internalización de las metas laborales y la segunda del desarrollo y ejecución de los planes de acción (Earley & Shalley, 1991).

Según Chiavenato (2011) La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Es decir, se considera un medio por el cual se realiza un diagnóstico

del rendimiento de todos los niveles de la organización y aquellos factores que afecten directamente al talento humano y en consecuencia la consecución de los objetivos estratégicos.

Se puede decir también que consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un colaborador respecto a sus estándares de desempeño, adicional a esto supone que el trabajador conoce los indicadores establecidos y recibió la información, capacitación, retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia (Dessler & Valera, 2017),

Robbins y Judge (2013) indican que, en las organizaciones, únicamente evalúan la forma en que los colaboradores realizan sus actividades cotidianas y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, en la actualidad existen organizaciones, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, que demandan información eficaz para la toma de decisiones.

De acuerdo con esto se identifican tres tipos de conductas que integran el desempeño laboral, la primera es el desempeño de la tarea que tiene que ver con el cumplimiento de la tarea y las responsabilidades que contribuyen al alcance de las metas, la segunda es el civismo que se refiere a las acciones que impactan directamente el espacio y el ambiente psicológico, donde se realizan las actividades laborales, por último la falta de productividad en esta incluidas todas aquellas acciones que son consideradas como perjudiciales para la organización, tanto a nivel físico como relacional (ROBBINS & JUDGE, 2013).

En las primeras dos conductas la importancia reside en que los resultados sean buenos, por ejemplo, que en el desempeño de la tarea los colaboradores realicen sus actividades de acuerdo a las funciones contenidas en los descriptores de puestos, que se cumplan todos los códigos de comportamiento establecido para que el ambiente contribuya a la salud mental de los colaboradores y la tercera conducta el que hacer reside en evitar el daño a toda costa, sin embargo si el individuo carece de alguna de

estas conductas no puede considerarse como un desempeño exitoso (ROBBINS & JUDGE, 2013).

2.2.5 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Robbins y Judge (2013) indican que uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es ayudar a la dirección en la toma de decisiones sobre el recurso humano, en relación a ascensos, promociones y despidos, adicionalmente a la detección de necesidades de capacitación ya que brindan una impresión precisa de las habilidades y competencias del talento humano, para brindar retroalimentación y realizar una adecuada asignación de las recompensas o incentivos y los aumentos salariales por mérito.

Chiavenato (2011) señala que uno de los objetivos de la evaluación de desempeño es el desarrollo de un estilo de administración democrático, que promueva la participación y la consulta, garantice un clima laboral de respeto y confianza personal, adicional a esto genere una expectativa permanente de aprendizaje innovación y desarrollo para el colaborador, además de brindar rutas de crecimiento profesional, teniendo presente los objetivos empresariales y los objetivos individuales, todo esto para el aprovechamiento del potencial del recurso humano visto como factor de vital importancia para alcanzar las metas de la organización.

Los criterios a evaluar generalmente son establecidos por la alta dirección, sin embargo, existen muchos tres aspectos o criterios comunes que prevalecen en las evaluaciones de desempeño, el primero los resultados de la tarea individual, tomando especial cuidado en todos aquellos indicadores individuales, como los costos de producción, los tiempos que se lleva para realizar una tarea, si alcanza las metas propuestas, entre otros. El segundo serían las conductas, refiriéndose a aquellas acciones que el individuo realiza durante su jornada de trabajo y no solo están relacionadas con la productividad, por último, los rasgos individuales, considerados el criterio más débil en el desempeño (ROBBINS & JUDGE, 2013).

En base a lo anterior se concluye que la evaluación del desempeño tiene por objetivo, la estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficiencia y eficacia de todos los niveles de la organización, en especial de los colaboradores que ejecutan las actividades laborales para alcanzar las metas propuestas por la dirección y asumen las responsabilidades adheridas a cada puesto de trabajo y así brindar una adecuada retroalimentación y proponer un programa de recompensas que sea también justo y promueva la mejora continua.

2.2.6 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño es considerada de vital importancia en el ámbito laboral, una de las razones primordiales es la información que puede obtenerse a través de realizarla, todos los datos obtenidos y la experiencia serán base para la toma de decisiones en cuanto a incentivos, incrementos salariales, promociones, entre otras.

La evaluación de desempeño permite también que los jefes y subalternos propongan y ejecuten planes de acción para la corrección de las deficiencias detectadas y posteriormente la evaluación de los avances en cuanto a estas deficiencias para la toma de decisiones en cuanto a las desvinculaciones. Por último, está la revisión de los programas de carrera profesional que se realiza al obtener los resultados de los colaboradores donde se exponen las debilidades y fortalezas y así proponer una retroalimentación adecuada al proceso de crecimiento profesional e individual (Dessler & Valera, 2017).

Cabe mencionar que el área de gestión de talento humano o recursos humanos, es el ente encargado de todos aquellos asuntos que tienen que ver con los colaboradores, generalmente existen políticas, que atribuyen la responsabilidad de la evaluación de desempeño al gerente, sin embargo, esta recae en todo el equipo de trabajo y en ocasiones se conforma un comité o comisión que ejecuta todo el proceso y es quien organiza los resultados y propone los planes de acción en base a los resultados obtenidos (Chiavenato, 2011).

2.2.7 MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2007) propone una clasificación de los diversos métodos para la evaluación del desempeño el primero, el Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas este se refiere la medición del desempeño de acuerdo a escalas gráficas y mediante factores previamente definidos y graduados. Para la aplicación de este método se requiere un cuidado especial de neutralizar la subjetividad del evaluador, en ocasiones es criticado fuertemente por hacer una reducción de los resultados a expresiones numéricas.

El segundo método de evaluación de elección forzosa, este consiste en la realización de la evaluación mediante frases alternativas que realizan una descripción del cada tipo de desempeño individual, en cada bloque la persona encuentra cuatro frases o más de las cuales puede escoger una o dos, esta opción será la frase que más se apegue al desempeño del colaborador y la que menos lo haga. Los resultados que arroja son confiables y exentos de influencias subjetivas, sin embargo, necesita una elaboración e implementación compleja.

El tercer método que propone el autor es el Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, este consiste en una entrevista realizada por un especialista en la materia, junto al supervisor inmediato, mediante la cual se verifica y evalúa el desempeño sus subordinados, determinando así las causas y motivos de tal desempeño a través del análisis de hechos y situaciones, este es considerado un método completo ya que permite realizar una evaluación profunda, imparcial y objetiva. Una de las críticas que ha recibido este método es el alto costo que representa.

El cuarto es el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos este se refiere al hecho que el comportamiento humano tiene particularidades pueden llevar

a resultados positivos considerado como éxito o negativos considerados como fracasos. Su enfoque está en aquellas que son considerablemente positivas o negativas, el supervisor es quien se encarga a través de la observación de registrar los hechos excepcionalmente negativos o positivos. Las positivas son reforzadas y destacadas mientras las negativas son corregidas o eliminadas.

El quinto método es el método de evaluación del desempeño que compara a los Colaboradores de dos en dos, dentro del instrumento se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación al desempeño, el evaluador compara a cada colaborador contra los compañeros del grupo, la base de la comparación con el desempeño global. Este es considerado un proceso simple, aplicable fácilmente sin embargo está sujeto a distorsiones por factores personales.

Alles (2017) también propone una clasificación acerca de los métodos donde los clasifica según su objeto o propósito de medición, como las características comportamientos o resultados:

Los primeros que definiremos son los métodos basados en características, por ejemplo, en liderazgo, creatividad, compromiso etc. Son considerados de vital importancia para el presente y el futuro de la organización, son considerados también sencillos y de fácil aplicación, la dificultad reside en que si el listado de características no tiene relación con el puesto pierde su utilidad y ofrecerá únicamente una opinión subjetiva del evaluador. Se relacionan el método de alternativa de relación y el método de comparación de parejas.

La segunda clasificación son los métodos basados en el comportamiento, estos proponen distintas descripciones de las conductas que se deberían realizar y las que no se deberían realizar en la organización, específicamente en el puesto de trabajo. El objetivo de estos métodos es el desarrollo de las personas, estos pueden ser los métodos por incidentes críticos, la escala fundamentada para la medición del comportamiento y la escala de observación del comportamiento. Cabe resaltar que

actualmente el método más utilizado para la medición del comportamiento es basado en competencias.

La tercera clasificación son los métodos por comparación de factores, este se basa en la medición del desempeño en base a los factores o habilidades atribuidos al puesto de trabajo, y esta se realiza con una escala. Este método ha sido reemplazado por la evaluación basada en competencias. La cuarta clasificación son los métodos basados en resultados que evalúan puramente los logros cuantitativos alcanzados por los colaboradores, se caracterizan por la objetividad y la adecuada delegación, entre ellos podemos encontrar las mediciones de productividad y la administración por objetivos.

Para culminar definiremos también la evaluación vertical, que es considerada como una herramienta de gestión para la conducción del equipo y a la organización, se basa en la combinación de objetivos y competencia, además de proveer de información para para otros programas organizacionales, como por ejemplo los planes de carrera y los de promoción. La Evaluación 180° específicamente, es realizada por el jefe, la autoevaluación del colaborador y una revisión de las jefaturas de las jefaturas, es un proceso estructurado propuesto para medir competencias, con el propósito del desarrollo, en el cual existe la participación de varios evaluadores (Alles M., 2017)

2.2.8 INDICADORES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2009) un indicador se refiere a la medida del logro de resultados, es decir la expresión numérica o cuantitativa del cumplimiento de las metas y los objetivos estratégicos establecidos generalmente por la dirección de la organización. La clasificación de los indicadores puede ser diversa sin embargo para este estudio se consideró la siguiente como la más apropiada.

El primer indicador es el financiero, es aquel que tiene que ver con todos los elementos monetarios, por ejemplo, la utilidad del negocio, eficiencia del gasto, el flujo de caja, el rendimiento sobre la inversión, así como lo relacionado también con pérdidas y costos. Otros serían los indicadores ligados al cliente como por ejemplo su nivel de

satisfacción, el tiempo de espera para la atención, el tiempo de entrega de sus productos, competitividad en el mercado precio y calidad no solo en referencia a productos sino la calidad del servicio.

Adicionalmente podemos definir los indicadores internos que tienen que ver con el tiempo utilizado para el proceso del trabajo, los índices de seguridad ocupacional, el índice de errores en productos o servicios, ciclos de procesos entre otros. Por último, tenemos los índices de innovación, esto se refieren a la implementación de la innovación en todos los procesos por ejemplo los nuevos productos, la automatización de procesos, la utilización de dispositivos electrónicos, proyectos de mejora, la calidad total, la investigación y desarrollo, así como la mejora continua.

2.2.9 ETAPAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso ordenado y sistemático que tiene ciertas etapas para su ejecución, Marta Alles (2017) nos propone la visualización de este proceso en tres etapas: La primera la etapa es la definición del puesto para ello la autora propone la utilización del descriptor de puesto, que se refiere a un documento en el cual están contenidos todos los detalles de la posición laboral, por ejemplo, el salario, las funciones el horario, entre otros. Esta etapa implica que tanto el jefe como el colaborador conozca detalladamente sus descriptores de puesto e implícitamente estén de acuerdo con las tareas y responsabilidades allí descritas. En consecuencia, la evaluación se construye en base al puesto que ocupa la persona y que conoce y comprende su alcance y está de acuerdo con ello.

La segunda etapa es la evaluación del desempeño, es necesario definir y utilizar algún tipo de herramienta o método de la cual surge una calificación, pero para ello se debe contar con una escala definida previamente, que indique el grado correspondiente a la evaluación efectuada y la tercera etapa la de la retroalimentación, en esta fase el jefe es el encargado de brindar una adecuada retroalimentación para el colaborador, esto de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación, adicional aquellos progresos

que también ha tenido, en esta parte el líder también brinda sugerencias para el futuro al colaborador.

2.2.10 COMPETENCIA

La competencia es definida como todas aquellas características de la personalidad del individuo, seguido por los comportamientos, que generan un desempeño eficiente en el puesto de trabajo. Cabe resaltar que para cada puesto de trabajo tiene diferentes características o funciones y responsabilidades asignado por las organizaciones y que estas son las que determinaran las competencias, para los mismos. Adicionalmente se debe visualizar de forma específica y diferenciada las competencias técnicas y las conductuales para el desempeño de sus actividades en cada área de trabajo (Alles M., 2009).

Las competencias pueden definirse también como el conjunto de conocimientos referentes al desempeño laboral que deben incluirse en la dirección de la estrategia empresarial por ser de relevancia para la consecución de los objetivos y las metas establecidas por la organización. Las competencias también pueden considerarse como las conductas y habilidades que pueden ser observadas y además medidas a través de diferentes métodos que aportan una visión operativa de los resultados del talento humano dentro del desarrollo de la organización (BLANCO, 2007).

Otra definición que podemos mencionar es la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo diversas tareas de manera adecuada, se puede decir también que es la combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se interrelacionan para lograr una acción eficaz y calidad en el trabajo (INTECAP, 2016).

2.2.11 CONOCIMIENTO

El conocimiento es un elemento fundamental en la vida e historia de la humanidad, ya que, gracias al entendimiento de los fenómenos naturales, físicos, biológicos, sociales, etc., ha podido reproducirse y manejar su entorno a su conveniencia. Sin embargo, la capacidad cognitiva inherente al ser humano, si bien ha sido valorada y destacado desde los principios de la humanidad, hasta hace solamente unas décadas se le ha dado un giro a la forma de valorarlo y abordarlo, por ejemplo, en el ámbito laboral es una de las principales virtudes para tener éxito en las organizaciones (CEPAL/OIT, 2020)

2.2.12 CONDICIONES DE TRABAJO, SALUD Y SEGURIDAD

Las condiciones laborales son definidas como aquellos aspectos del trabajo que puedan tener alguna consecuencia negativa en la salud del colaborador o el grupo de colaboradores, incluyendo además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo, también las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo. Las empresas son las responsables de atender adecuadamente estos temas puesto que están regulados por el código de trabajo guatemalteco.

Se incluyen como condiciones laborales, la naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia, los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente que influyan en la generación de los riesgos mencionados y todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador (CEPAL/OIT, 2020).

La estabilidad laboral se refiere a seguridad y el derecho que el colaborador tiene en cuanto a la conservación de su puesto de trabajo, esto claramente sujeto a las políticas sobre desvinculación vigente en la organización (DÍAZ, 1998)

2.2.13 GESTIÓN

Se entiende como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos definidos por la gerencia y que son adoptados de manera participativa y democrática (Huergo, 2020)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se propuso en base al enfoque cuantitativo, ya que se realizó por medio de un cuestionario estructurado a través de una escala de Likert para la recolección de datos. En cuanto el diseño, por las características propias del estudio, se consideró como un estudio no experimental, ya que es coherente para trabajar con variables que no pueden ser manejadas o bien aquellas en las que resulta complejo hacer, de corte transversal puesto que es estudiado en un único momento. El alcance fue descriptivo, ya que tuvo como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado. (Hernández-Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

3.2 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

“Óptica Visual” nació bajo un concepto de un negocio familiar y orientado a un segmento de personas con recursos limitados, con el tiempo se logró el establecimiento formal de la marca, después de 6 años de mucho trabajo y constancia se propuso darle un giro total al negocio, conservando la visión y los valores, pero orientados en un público diferente con nuevas instalaciones y ubicaciones en centros comerciales en casco metropolitano, actualmente la empresa cuenta con 45 empleados en distintas posiciones.

La muestra está integrada por los 45 colaboradores que pertenecen a todos los departamentos de la organización, comprendidos entre las edades de 18 a 40 años de edad, distribuidos de la siguiente manera: 30 mujeres y 15 hombres. Todos originarios del área capitalina, la religión predominante es la católica y la mayoría se identifica como ladino. En relación a la escolaridad mínima que poseen es diversificado y la máxima es estudios universitarios con el grado de Maestría.

El tipo de muestreo que se utilizó fue el no probabilístico, la técnica de muestreo fue el causal o intencional ya que los sujetos fueron elegidos intencionalmente para participar en la investigación.

3.3 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

El instrumento para la recopilación de datos en el presente estudio, fue un cuestionario que consta de 23 ítems, los cuales buscaban medir puntualmente las variables: Desempeño laboral y los aspectos de relevancia en cuanto a la Pandemia por Covid-19. El instrumento fue estructurado a través de una escala de Likert, definido como un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal y consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. (Méndez, 2007)

3.3.1 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

En relación al tema de la confiabilidad que es definido como el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos, para la presente investigación el instrumento se planteó una prueba piloto a 10 personas con características similares a la muestra para demostrar la confiabilidad del instrumento.

En lo que respecta a la validez está definido también como el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos. El instrumento fue validado por la maestra M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817 y la maestra M.A. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. (Hernández-Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

3.3.2 PILOTAJE

Para proceder a la aprobación del instrumento se envió el cuestionario a 10 personas que laboraban en tiendas regularmente de centros comerciales, jóvenes de 18 a 40 años, hombres y mujeres por igual, siendo estas características similares a la muestra, durante este apartado se realizaron modificaciones específicas en cuanto a redacción para que haya total claridad en las afirmaciones, cambios en cuanto a la estructura del formulario para la correcta distribución de las preguntas en dos secciones, adicional a esto la incorporación de datos que eran necesarios.

3.3.3 CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente estudio pretende realizar una medición del desempeño laboral al grupo de colaboradores de Óptica Visual, en un espacio de tiempo determinado. Toda la información personal obtenida a través de este cuestionario es anónima y de carácter confidencial. Únicamente se le pedirá su correo electrónico y se codificará con un código encriptado para proteger su identidad, siendo utilizado únicamente para enviar sus resultados.

Se garantiza que la utilización de la información de manera ética y segura, será exclusivamente para los fines del estudio a cargo de Michelle Anahí Aguilar Quiñonez quién es la investigadora y es estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y se identifica con número de Registro académico 201315891.

Se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

Su participación dentro del presente estudio es voluntaria por lo que puede retirarse en cualquier momento, sin ninguna consecuencia negativa para su persona y sin dar ninguna explicación.

Los resultados generales de todas las etapas del proceso de la investigación serán utilizados como base para la creación de propuestas dirigidas al abordaje de los hallazgos más relevantes, dicho proceso está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817 y la Profesora M.A. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los resultados de la investigación serán reportados cumpliendo los criterios de confidencialidad y anonimato descritos en el formulario de cumplimiento de principios éticos de la Asociación Americana de Psicología (APA). En ningún momento se colocará la identidad de los participantes ni el nombre de la institución de utilizar los resultados para una publicación científica o para usos académicos.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos, usted puede escribir a: michelleaggu@gmail.com. Adicionalmente, se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global, de tener alguna consulta sobre su participación, puede escribir a: maestriagho@psicousac.edu.gt o al galvarez@psicousac.edu.gt

Después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

3.4 ÁRBOL DE CATEGORÍAS

ÁRBOL DE CATEGORÍAS
TÍTULO: DESEMPEÑO DE COLABORADORES DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 DE LA EMPRESA OPTICA VISUAL
Variables Principales
Desempeño Laboral
Según Chiavenato (2000) se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la empresa.
Pandemia por Covid-19
Según la Organización Mundial de la Salud (2020) es considerada como la enfermedad que surge de un nuevo virus gripal, en este caso SARs-CoV-2, que se propaga a nivel mundial y de la cual la mayoría de la población no desarrolla inmunidad, por esa razón se hace necesario el distanciamiento social e implementar medidas de prevención ante el contagio.
Objetivo General:
Medir el desempeño de los colaboradores cadena de ópticas durante la pandemia Covid-19.
Objetivos específicos:
a. Medir y describir el desempeño laboral de los colaboradores por medio de un cuestionario tipo escala de Likert.

b. Evaluar el nivel de dominio de las competencias de los colaboradores de óptica visual en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

c. Identificar las acciones de apoyo de la gerencia para la adaptación de las condiciones de salud y seguridad para los colaboradores durante la pandemia.

Categoría Principal	Sub Categoría	Indicador	Preguntas o Ítems
Desempeño Laboral	Acciones o comportamientos	Conocimiento	1. ¿Considera usted que los conocimientos que actualmente posee son útiles para el desempeño adecuado de su trabajo en los últimos 6 meses?
			2. ¿Considera que en los últimos 6 meses ha incorporado nuevos conocimientos que le ha permitido desempeñarse adecuadamente en sus actividades laborales?
			3. ¿Conoce usted las modificaciones que la estrategia de su organización,

			ha sufrido ante la Pandemia por Covid-19?
		Competencias (Acciones o comportamientos)	4. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la comunicación fue una de las competencias que utilizó para alcanzar las metas establecidas por su organización? 5. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, le fue posible entregar de forma puntual el trabajo asignado? 6. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, se ha anticipado a los problemas proponiendo soluciones creativas? 7. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la

			Pandemia por Covid-19, la cooperación ha sido un factor determinante para el desempeño del equipo de trabajo al que usted pertenece dentro de su organización?
	Logro de Objetivos	Objetivos Estratégicos	8. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, su desempeño ha contribuido significativamente en el aumento de los ingresos de la organización? 9. ¿Considera usted que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, su desempeño ha contribuido con el aumento de la rentabilidad, con esto nos referimos a el uso eficiente de los recursos proporcionados por su organización?

		Objetivos de Gestión	10. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, ha tenido dificultades para la entrega de los productos y servicios a los clientes en las fechas acordadas con anterioridad?
			11. ¿Considera usted que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la organización implementó nuevas opciones para el desempeño de la actividad comercial (Ventas), como utilización de plataformas virtuales para la atención al cliente, el servicio a domicilio o el telemarketing entre otras?
			12. ¿Considera usted que la Pandemia por Covid-19 afectó considerablemente el

			crecimiento de la organización en los últimos 6 meses?
Pandemia Covid-19	Condiciones Laborales	Reorganización del trabajo	13. ¿Considera usted que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, en la organización se reorganizaron horarios para la continuidad de la atención a los clientes? 14. ¿Considera usted que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la organización implementó nuevas opciones para el desempeño de las actividades laborales, como por ejemplo el teletrabajo, establecimiento de turnos por grupos, reducción de horarios, entre otros? 15. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la organización le proporcionó alguna alternativa

			para movilización hacia su lugar de trabajo?
		Participación activa de los colaboradores	16. ¿Considera que participó activamente en las reuniones programadas por su organización, para la discusión de temas relacionados con la Pandemia por Covid-19?
		Estabilidad Laboral	17. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia Covid-19, ha experimentado alguna sensación de amenaza en cuanto a su estabilidad laboral?
	Seguridad y salud en el trabajo	Medidas de prevención y protección	18. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, su organización le proporcionó insumos para la bioseguridad como: gel antibacterial, mascarillas, líquidos sanitizantes, caretas, ¿entre otros?

			19. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, su organización implementó el distanciamiento social dentro de sus instalaciones?
		Sensibilización sobre Temas relacionados con la Pandemia por Covid-19	20. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, en su organización se implementaron acciones que respondieron a la necesidad de informar sobre las medidas establecidas dentro de la misma, ante esta crisis?
			21. ¿Considera usted que, en los últimos 6 meses, la información proporcionada por la organización acerca de la Pandemia por Covid-19 fue coherente con la expuesta por el Ministerio de Salud en nuestro país?

		Protocolos de emergencia ante el contagio en el área laboral	22. ¿Considera usted que, en los últimos 6 meses, ante la posibilidad de un contagio por Covid-19 dentro de su organización existió o existe una institución de salud pública o privada, que pueda atender al colaborador y darle la atención necesaria para salvaguardar su vida?
			23. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, se implantaron medidas específicas ante el contagio de algún colaborador y para los colaboradores que tuvieron contacto con él dentro de su organización?

3.5 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se realizó en tres etapas, la primera fue una reunión virtual con gerencia para la exposición de la propuesta del proyecto de investigación y todas las partes que implicadas en el proceso, con esto se logró obtener el aval de la empresa para continuar con la aplicación del instrumento, adicional a esto se logró también conocer más sobre el giro del negocio y escuchar las inquietudes de los gerentes, para establecer canales de comunicación directa con jefes y supervisores de área quienes fueron nuestro el principal apoyo.

Antes de realizar la aplicación del cuestionario a la muestra se realizó un pilotaje a 10 personas con características similares a la muestra, con esto se buscó revisar minuciosamente el instrumento y realizarle las mejoras correspondientes para que la validez y confiabilidad fuera la requerida para los estudios de este tipo, el proceso fue avalado por la profesora M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817 y la Profesora M.A. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La segunda etapa fue la aplicación del instrumento a través de un formulario debidamente estructurado en la plataforma de Google Forms, donde al ingresar la primera página que les aparecería fue el consentimiento informado en el cual, todos pudieron elegir si participaban o no en el estudio. El instrumento fue un cuestionario estructurado como Escala de Likert con veinte ítems correctamente redactados para proceder a la medición de las variables propuestas para la investigación, se dejó

habilitado por un tiempo prudencial el formulario para que pudieran responderlo y 33 personas lo respondieron. En la tercera etapa, se realizó la recolección de los datos a través de una técnica de análisis cuantitativa desde el enfoque del análisis de estadística descriptiva, para dar paso a la tabulación y graficación de los resultados, para la interpretación y análisis de los mismos, con esto poder construir conclusiones coherentes para que sean presentados a las entidades interesadas.

3.5.1 LISTA DE ACTIVIDADES

- Reunión con asistente administrativo para presentación de propuesta de investigación.
- Redacción de propuesta formal para gerencia.
- Presentación formal a través de meet con la gerencia de Óptica Visual.
- Redacción y revisión del instrumento propuesto para recabar la información por quien acompaña el proceso de investigación, mismo que será enviado para la aprobación por parte de gerencia.
- Envío de formato digital de cuestionario propuesto a través de una escala Likert para la aprobación por el departamento de postgrado y pilotaje.
- Reunión con los jefes y supervisores de cada área para presentación oficial del estudio y sensibilización de la temática.
- Trabajo de campo, aplicación del instrumento a los colaboradores.
- Procesamiento de los datos recabados.
- Análisis estadístico de los datos y graficación de los mismos.
- Presentación de resultados a departamento de postgrado y para Óptica Visual.

3.6 DISEÑO Y METODOLOGÍA

El instrumento para la recopilación de datos en el presente estudio, fue un cuestionario que consta de 23 ítems, que buscaron medir puntualmente las variables: Desempeño laboral y los aspectos de relevancia en cuanto a la Pandemia por Covid-19. El instrumento está estructurado a través de una escala de Likert, definido como un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación. Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal; consiste en una serie de ítems o juicios a modo de afirmaciones ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. (Méndez, 2007)

El desempeño laboral fue medido desde las subcategorías de los conocimientos y las competencias, de igual manera la Pandemia por Covid-19 fue medida desde las subcategorías de las condiciones laborales y la salud y seguridad laboral, todo esto a través de un cuestionario en el cual cada ítem tenía cuatro opciones de respuesta, estructurado bajo la escala de frecuencia tipo Likert: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), De acuerdo (3), Totalmente de Acuerdo (4).

El tiempo propuesto para su para la realización de este cuestionario es de 25 a 30 min.

La distribución de las preguntas quedó de la siguiente manera:

Indicadores	Ítems	Valoración
Conocimiento	1-3	Puntaje 1 con calificativo Totalmente en desacuerdo
Competencias (Acciones comportamientos)	4-7	

		Puntaje 2 con calificativo En desacuerdo
Objetivos Estratégicos	8-9	Puntaje 3 con calificativo De acuerdo
Objetivos de Gestión	10-12	Puntaje 4 con calificativo Totalmente de Acuerdo
Reorganización del trabajo	13-15	
Participación activa de los colaboradores	16	
Estabilidad Laboral	17	
Medidas de prevención y protección	18-19	
Sensibilización sobre Temas relacionados con la Pandemia por Covid-19	20-21	
Protocolos de emergencia ante el contagio en el área laboral	22-23	

Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva, se define como la habilidad matemática que alcanza, constituye, presenta y detalla un conjunto de datos con la finalidad de proporcionar su uso totalmente con el soporte de tablas, medidas numéricas o gráficas. Además, automatiza medidas estadísticas como las medidas de centralización y de difusión que puntualizan el conjunto estudiado. Los diversos conceptos contenidos en el uso de su disciplina, los más comunes son: estadística descriptiva, estadística inferencial, probabilidad, población, estadístico, frecuencia, media, desviación, mediana, estándar, varianza, varianza con probabilidad, entre otras. (Hernández-Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de aplicación del instrumento propuesto inició con una reunión con la gerencia, jefaturas y supervisiones de la empresa Óptica Visual, esta se realizó a través de la plataforma Google Meet, donde se presentó la propuesta concreta del estudio y los objetivos del mismo. En este espacio el gerente administrativo expuso sus preocupaciones ante la forma en que el instrumento sería aplicado por el tema de la ubicación de las y los colaboradores, además del tema del distanciamiento social por la pandemia por Covi-19, ya que en la propuesta se les planteó que podría ser presencial o virtual.

Por esta razón se acordó realizarlo a través del de Google Forms, por medio de un link que se envió a la gerencia y a los jefes. Se les explicó a los líderes, sobre la estructura del instrumento y el objetivo del mismo, además la forma en que debía ser respondido. El tiempo que se les dio para que todos respondieran fue al inicio de 24 hrs. Sin embargo, a petición de la gerencia se les dio otras 24 horas, ya que algunos colaboradores no habían respondido el instrumento, todas las respuestas obtenidas fueron descargadas de la plataforma en un documento de Excel para el procesamiento de los datos obtenidos de las y los colaboradores de Óptica Visual. Al final se lograron únicamente 33 formularios los suficientes para proceder al análisis de datos.

Para el análisis se utilizó la estadística descriptiva y a continuación la tabla No. 1 donde están contenidas.

4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla No. 1

Análisis de estadística Descriptiva

<i>TOTAL</i>	
Media	72.81818182
Error típico	1.875608258
Mediana	76
Moda	77
Desviación estándar	10.77454914
Varianza de la muestra	116.0909091
Curtosis	0.009682745
Coeficiente de asimetría	-0.405990275
Rango	45
Mínimo	45
Máximo	90
Suma	2403
Cuenta	33

Fuente: Resultados de investigación. Elaboración propia

Según la tabla anterior los resultados de los 33 participantes, la media de la muestra es 72.81 y la mediana 76, esto denota una clara inclinación hacia los valores elevados de la escala, la moda resultó 77 este es el valor que más se repitió en el resultado, aunque la desviación es considerable pues el punteo es 10.77 y el rango 40 se manifiesta en el área más elevada de la escala.

Tabla No. 2

Cuadro de resumen

(Insumos numéricos que la investigación aporta)

	N=33 personas	FRECUENCIAS				PORCENTAJES			
Clasificación		Total ment e en desa cuer do	En desa cuer do	De acuerd o	Totalm nte de Acuerdo	Totalm ente en desacu erdo	En desacuer do	De acuerd o	Totalm ente de Acuerd o
Categoría	Desempeño Laboral								
Subcategoría	Acciones o Comportamientos								
Indicador	Conocimiento								
Ítems	1. ¿Considera usted que los conocimientos que actualmente posee son útiles para el desempeño adecuado de su trabajo en los últimos 6 meses?	0	1	18	14	0.00%	3.00%	54.50%	42.40%
	2. ¿Considera que en los últimos 6 meses ha incorporado nuevos conocimientos que le ha permitido desempeñarse adecuadamente en sus actividades laborales?	1	4	14	14	3.00%	12.10%	42.40%	42.40%

	3. ¿Conoce usted las modificaciones que la estrategia de su organización, ha sufrido ante la Pandemia por Covid-19?	0	5	21	7	0.00%	15.20%	63.60%	21.20%
Indicador	Competencias	(Acciones o comportamientos)							
Ítems	4. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la comunicación fue una de las competencias que utilizó para alcanzar las metas establecidas por su organización?	0	6	12	14	0	18.2%	36.4%	45.50%
	5. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, le fue posible entregar de forma puntual el trabajo asignado?	3	8	14	8	9.10%	24.20%	42.40%	24.20%
	6. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, se ha anticipado a los problemas proponiendo soluciones creativas?	1	10	11	11	3%	30.30%	33.30%	33.30%

	7. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la cooperación ha sido un factor determinante para el desempeño del equipo de trabajo al que usted pertenece dentro de su organización?	0	3	11	19	0%	9.10%	33.30%	57.60%
Subcategoría	Logro de Objetivos								
Indicador	Objetivos Estratégicos								
Ítems	8. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, su desempeño ha contribuido significativamente en el aumento de los ingresos de la organización?	0	5	11	17	0%	15.20%	33.30%	51.50%
	9. ¿Considera usted que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, su desempeño ha contribuido con el aumento de la rentabilidad, con esto nos referimos a el uso eficiente de los recursos proporcionados por su organización?	0	6	10	17	0%	18.20%	30.30%	51.50%
Indicador	Objetivos de Gestión								

Ítems	10. ¿Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, ha tenido dificultades para la entrega de los productos y servicios a los clientes en las fechas acordadas con anterioridad?	1	8	16	8	3%	24.20%	48.50%	24.20%
	11. ¿Considera usted que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la organización implementó nuevas opciones para el desempeño de la actividad comercial (Ventas), como utilización de plataformas virtuales para la atención al cliente, el servicio a domicilio o el telemarketing entre otras?	1	1	11	20	3%	3%	33.30%	60.60%
	12. ¿Considera usted que la pandemia por Covid-19 afectó considerablemente el crecimiento de la organización en los últimos 6 meses?	2	5	11	15	6.10%	15.20%	33.30%	45.50%
Categoría	Pandemia Covid-19								
Subcategoría	Condiciones Laborales								
Indicador	Reorganización del trabajo								

Ítems	13. ¿Considera usted que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, en la organización se reorganizaron horarios para la continuidad de la atención a los clientes?	2	3	10	18	6.10%	9.10%	30.30%	54.50%
	14. ¿Considera usted que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la organización implementó nuevas opciones para el desempeño de las actividades laborales, como por ejemplo el teletrabajo, establecimiento de turnos por grupos, reducción de horarios, entre otros?	1	7	9	16	3%	21.20%	27.30%	48.50%
	15. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, la organización le proporcionó alguna alternativa para movilización hacia su lugar de trabajo?	6	8	8	11	18.20%	24.20%	24.20%	33.30%
Indicador	Participación activa de los colaboradores								

Ítems	16. ¿Considera que participó activamente en las reuniones programadas por su organización, para la discusión de temas relacionados con la Pandemia por Covid-19?	4	4	11	14	12.10%	12.10%	33.30%	42.40%
Indicador	Estabilidad Laboral								
Ítems	17. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia Covid-19, ha experimentado alguna sensación de amenaza en cuanto a su estabilidad laboral?	6	4	8	15	18.20%	12.10%	24.20%	45.50%
Subcategoría	Seguridad y salud en el trabajo								
Indicador	Medidas de prevención y protección								
Ítems	18. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, su organización le proporcionó insumos para la bioseguridad como: gel antibacterial, mascarillas, líquidos sanitizantes, caretas, ¿entre otros?	1	6	10	16	3%	18.20%	30.30%	48.50%
	19. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, su organización implementó el distanciamiento social	1	2	11	19	3%	6.10%	33.30%	57.60%

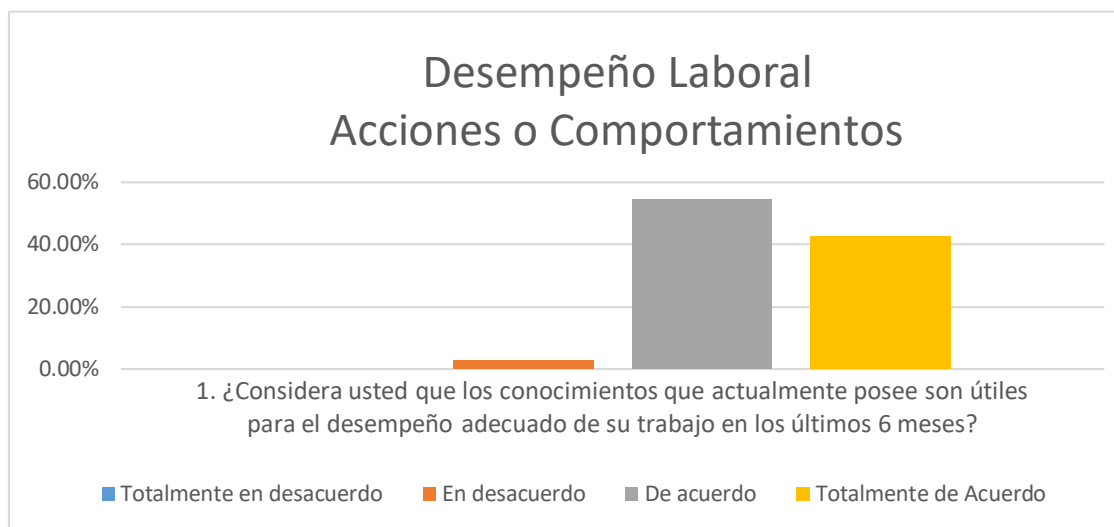
	dentro de sus instalaciones?								
Indicador	Sensibilización sobre Temas relacionados con la Pandemia por Covid-19								
Ítems	20. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, en su organización se implementaron acciones que respondieron a la necesidad de informar sobre las medidas establecidas dentro de la misma, ante esta crisis?	4	2	15	12	12.10%	6.10%	45.50%	36.40%
	21. ¿Considera usted que, en los últimos 6 meses, la información proporcionada por la organización acerca de la Pandemia por Covid-19 fue coherente con la expuesta por el Ministerio de Salud en nuestro país?	2	7	8	16	6.10%	21.20%	24.20%	48.50%
Indicador	Protocolos de emergencia ante el contagio en el área laboral								

Ítems	22. ¿Considera usted que, en los últimos 6 meses, ante la posibilidad de un contagio por Covid-19 dentro de su organización existió o existe una institución de salud pública o privada, que pueda atender al colaborador y darle la atención necesaria para salvaguardar su vida?	1	9	14	9	3%	27.30%	42.40%	27.30%
	23. ¿En los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19, se implantaron medidas específicas ante el contagio de algún colaborador y para los colaboradores que tuvieron contacto con él dentro de su organización?	3	3	12	15	9.10%	9.10%	36.40%	45.50%

Fuente: Resultados de investigación. Elaboración propia

Variables e indicadores de relevancia:

Gráfico No. 1

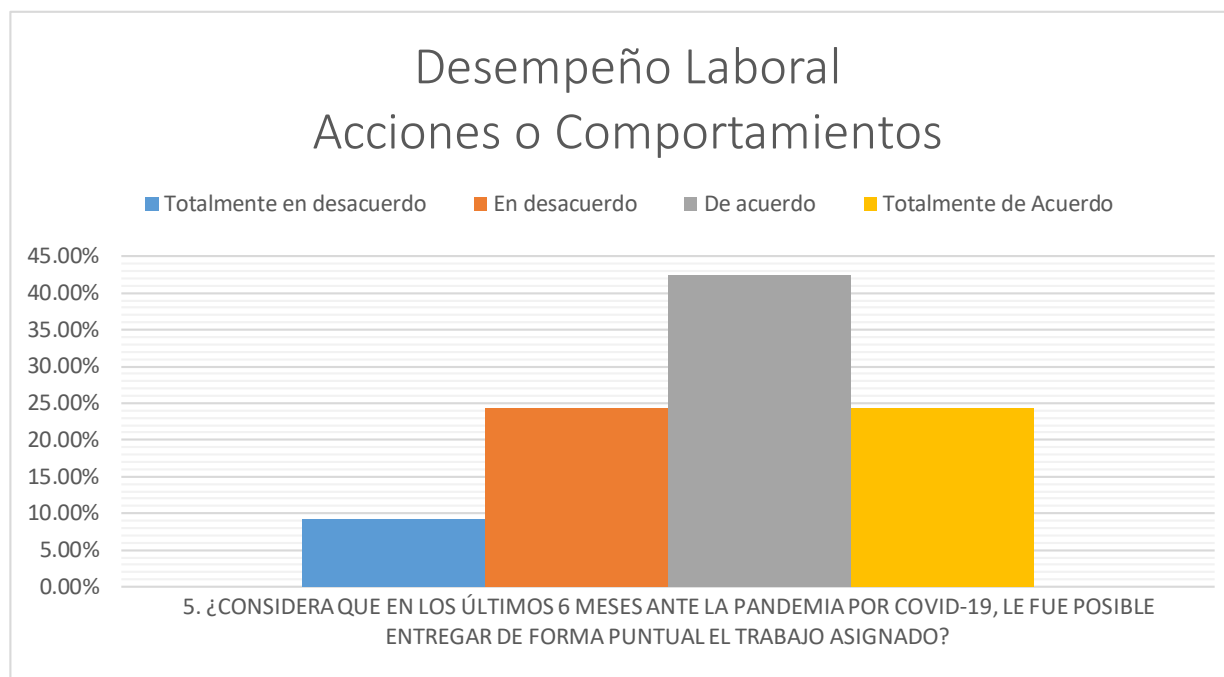


Fuente: Resultados de investigación. Elaboración propia

En el gráfico 1 podemos observar que en la categoría del desempeño laboral el 54.5% de acuerdo, 42.4% estuvo totalmente de acuerdo y el 3% en desacuerdo, según Chiavenato (2000) se define como las acciones o comportamientos observados en los empleados a nivel individual o grupal, que son relevantes el logro de los objetivos de la empresa y el conocimiento como tal, es un elemento fundamental en la vida e historia de la humanidad, ya que, gracias al entendimiento de los fenómenos naturales, físicos, biológicos o sociales es posible reproducirse y manejar su entorno a su conveniencia (CEPAL/OIT, 2020), entonces podemos inferir que el conocimiento es un factor relevante para el desempeño del individuo

en un espacio laboral, en esta población específicamente visualizamos que este factor a criterio de los mismos fue de vital apoyo para poder desempeñarse en cada puesto de trabajo.

Gráfico No. 2

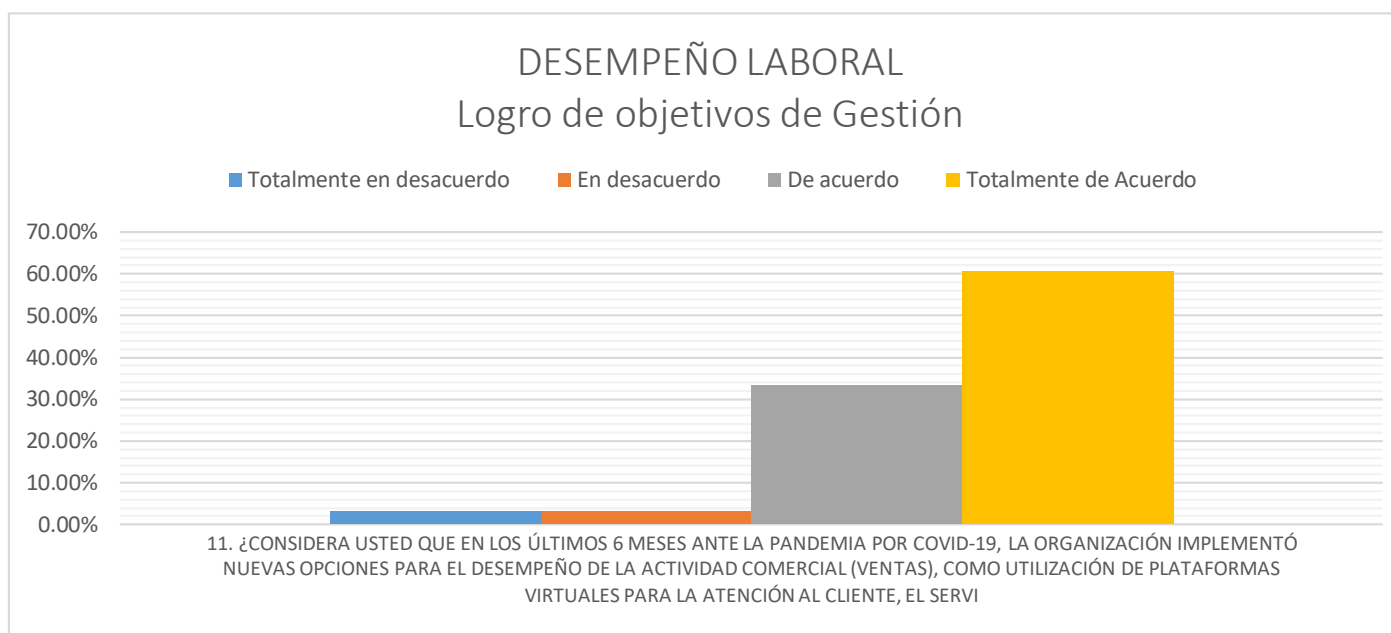


Fuente: Resultados de investigación. Elaboración propia.

En el gráfico 2 podemos observar que hay una variabilidad notoria en las respuestas en comparación con la respuesta anterior a pesar que estemos en la misma categoría, sin embargo, en la subcategoría de las acciones o comportamientos, el 42.4% de acuerdo, el 24.2% en total acuerdo y la misma cantidad para en desacuerdo, el 9.1 totalmente en desacuerdo.

Las acciones o comportamientos pueden ser definidas como competencias, están definidas como todas aquellas conductas y habilidades que pueden ser observadas y además medidas a través de diferentes métodos que aportan una visión operativa de los resultados del talento humano dentro del desarrollo de la organización (BLANCO , 2007), en este caso específicamente la ejecución y entrega del trabajo en los tiempos establecidos, la población evaluada concuerda en su mayoría que por lo menos en la etapa crítica de la Pandemia por Covid-19 se le hizo difícil la entrega del trabajo de forma puntual y esto a su vez afectó su nivel de desempeño desde cualquier medición que se utilizara en la organización, seguramente no solo por las restricciones de movilidad sino por los colaboradores que se infectaron y esto afectaba la realización del trabajo.

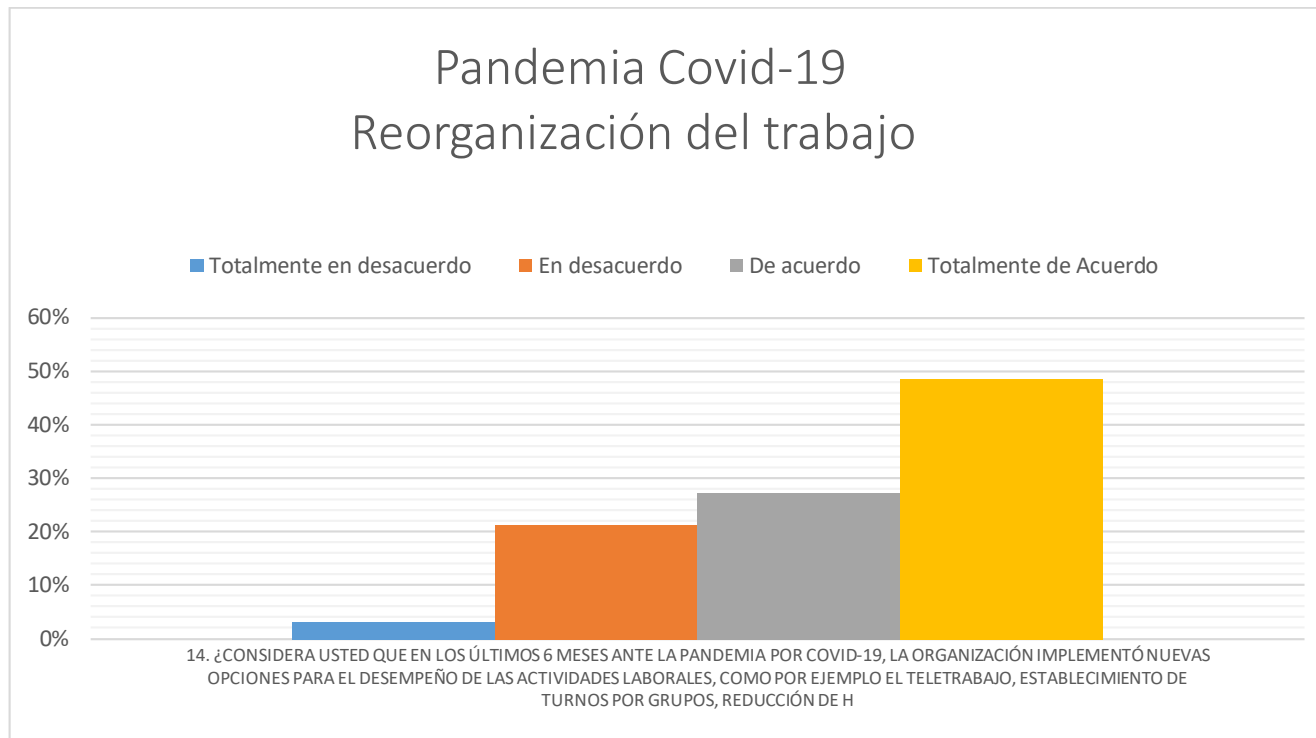
Gráfico No. 3



Fuente: Resultados de investigación. Elaboración propia

En el gráfico 3 se puede observar que el 60.6% está totalmente de acuerdo, 33.33% de acuerdo, 3% en desacuerdo y 3 en total desacuerdo. El logro de objetivos de gestión, se entiende como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes criterios, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos empresariales definidos por los líderes y que son adoptados de manera participativa y democrática por todos los colaboradores (Huergo, 2020), se evidencia entonces que para el alcance de estos objetivos se implementaron distintas herramientas digitales, servicio a domicilio, telemarketing, entre otras esto por una parte denota el compromiso con la organización y la continuidad de la actividad laboral y por otra parte, sin previa capacitación puede ser un proceso que afectó el desempeño a pesar que se vea como un progreso a nivel externo, pero interno es un proceso que debe llevar determinado periodo de tiempo dependiendo de la capacidad de aprendizaje del talento humano.

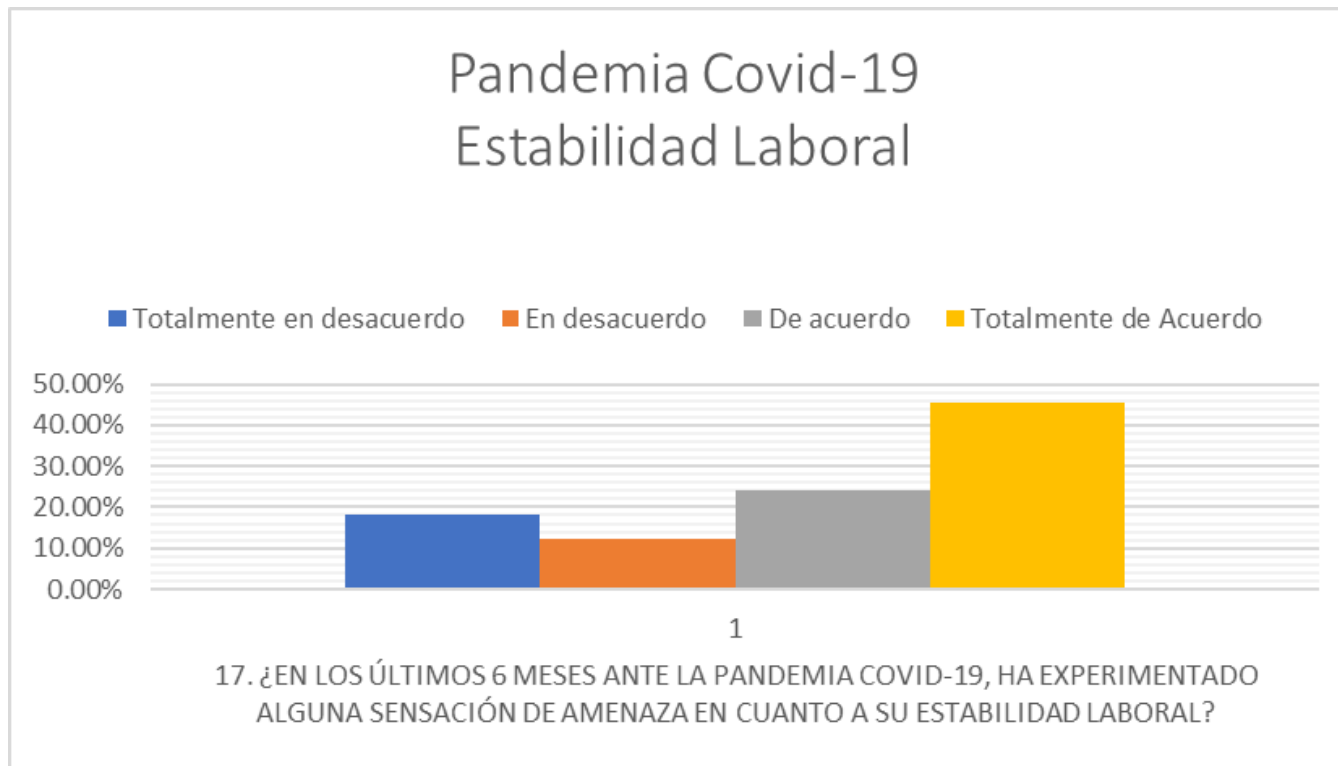
Gráfico No. 4



Fuente: Resultados de investigación. Elaboración propia

En el gráfico 4 observamos que hay una variabilidad relevante puesto el 48.5% indicó estar totalmente de acuerdo, 27.3% de acuerdo, el 21.2% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo, la reorganización del trabajo se refiere a la implementación de nuevas posibilidades para que a pesar de las restricciones y dificultades se continúe con las actividades laborales, a criterio de la población evaluada para la mayoría la empresa implementó nuevas opciones para el desempeño del trabajo, sin embargo por el giro del negocio hubieron colaboradores que no tuvieron otra alternativa que seguir la laborando de la manera convencional a pesar de los riesgos que esto implica.

Gráfico No. 5



Fuente: Resultados de investigación. Elaboración propia

En el gráfico 4 podemos observar que los resultados en cuanto a experimentar alguna sensación de amenaza en cuanto a su estabilidad dentro de la organización, el 45.5% indicaron que estaban totalmente de acuerdo, el 24.2% de acuerdo, el 12.10% desacuerdo, 18.20% totalmente en desacuerdo, la estabilidad laboral se refiere a seguridad y el derecho que el colaborador tiene en cuanto a la conservación de su puesto de trabajo, esto claramente sujeto a las políticas sobre

desvinculación vigente en la organización (DÍAZ, 1998) para la población evaluada se puede identificar que la mayoría experimentó la sensación que podían perder su trabajo, claramente hay una variabilidad significativa esto se infiere se debe a al puesto que desempeñen, ya que el personal de sucursales estuvieron en constante rotación de acuerdo a las restricciones establecidas por el gobierno para regular la atención al público.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El objetivo general que era determina el nivel de desempeño de los colaboradores de Óptica Visual durante la pandemia por Covid-19 esto a través de un instrumento estructurado en base a categorías y subcategorías, se abordó correctamente según lo planificado esto evidenciado en los resultados obtenidos a través del procesamiento y análisis de los datos.
2. La evaluación del nivel de dominio de las competencias de los colaboradores de óptica visual en el desempeño de sus funciones y responsabilidades se realizó basada en la categoría de desempeño laboral y la subcategoría de acciones o comportamientos, el indicador más relevante fue el conocimiento y las competencias y el logro de objetivos de gestión.
3. Las acciones de apoyo por parte de la gerencia para la adaptación de las condiciones de salud y seguridad para los colaboradores durante la pandemia, como objetivo específico se logró identificar que en la reorganización del trabajo se evidenció implementación de nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo y medidas sanitarias ante la coyuntura nacional propuestas por el ministerio de salud como la toma de temperatura, el distanciamiento social, utilización de insumos de sanitización y en general a través de un proceso de adaptación según cada puesto de trabajo.
4. Los resultados de la investigación servirán como punto de partida para la planeación de un proyecto que pueda afrontar aquellas necesidades de capacitación y apoyo a la gestión del trabajo a través de acciones enfocadas al

desarrollo de habilidades sociales y empresariales para equipos de trabajo en momentos de crisis.

5. La presente investigación determina que el nivel de desempeño de los colaboradores de la empresa en cuestión, fue afectado de forma directa o indirecta por la crisis que desencadenó la Pandemia por Covid-19 esto basado en que casi la totalidad de muestra coincidió en que su rendimiento se vio afectado por el contexto en el que desarrollaban sus actividades laborales.

RECOMENDACIONES

1. Es necesaria la construcción de una evaluación de desempeño pertinente y contextualizada para la empresa Óptica Visual, que se enfoque no solo en la medición convencional sino el desempeño en contexto crisis y el planteamiento de los planes de acción basándose en basados en la evidencia empírica encontrada en la presente investigación.
2. Se sugiere realizar la revisión de las competencias definidas para cada puesto de trabajo e implementar un plan para la identificación de necesidades de capacitación además de acciones para el cierre de brechas en esta temática.
3. Tomando en cuenta que la población en cuestión aún está sumergida en la coyuntura nacional y que aún no se realiza la vacunación de la población guatemalteca, se recomienda hacer una revisión de las acciones tomadas ante las dificultades sufridas ante Pandemia por Covid-19 y proponer las reformas necesarias para que el desempeño de los colaboradores no se vea afectado.
4. Se deben realizar acciones enfocadas en la promoción del cumplimiento de las medidas de protección al colaborador tanto en el ámbito de salud y seguridad ocupacional como la remuneración justa para cada puesto de trabajo, además de mantener informados a los colaboradores de los movimientos estratégicos que se realizarán ante las eventualidades para mitigar la sensación de inseguridad laboral que han experimentado en los últimos meses.
5. Se recomienda realizar la revisión de los indicadores que se utilizan dentro de las mediciones de los objetivos tanto estratégicos como de gestión, así mismo incluir aquellos que sean relevantes ante el contexto al que toda la organización está sujeto.

CAPÍTULO VI

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EXISTENTES DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA ÓPTICA VISUAL

Se propone la siguiente intervención con el propósito fundamental de realizar mejoras a los procesos que ya existen de gestión del talento humano, en la organización, para el logro del aumento de la productividad de los colaboradores del área de ventas de la misma.

6.1 ANALISIS DE INTERESADOS

El elemento más importante para el presente proyecto es el ser humano, su ser desde la individualidad y definido para sí mismo, también puede considerarse como un elemento activo o pasivo en su realidad, que esto pueda proveerle las herramientas para mejorar su calidad de vida y estar comprometido, no solo de manera individual, sino como grupo o sociedad, todo esto respecto a los fines comunes de supervivencia, adaptabilidad y crecimiento. (ACEVEDO BORREGO & LINARES BARRANTES, 2009)

El proyecto se ejecutará en la empresa Óptica Visual, negocio dedicado a la promoción de la salud visual, que cuenta con distintas ubicaciones en el área metropolitana, dirigido específicamente a los colaboradores del departamento de ventas quienes serán los beneficiarios directos y participantes de forma voluntaria del mismo.

El objetivo general de la investigación fue determina el nivel de desempeño de los colaboradores de Óptica Visual durante la pandemia por Covid-19, dicha medición del desempeño se realizó a través de una escala de Likert, de igual forma poder evaluar el nivel de dominio de los colaboradores en cuanto a sus funciones y responsabilidades. Adicionalmente identificar las acciones de apoyo de la gerencia para la adaptabilidad de los colaboradores a las condiciones de salud y seguridad.

Según los resultados más relevantes de la investigación se puede evidenciar que los colaboradores reconocen que durante la etapa critica de la pandemia por covid-19, los conocimientos previos fueron útiles para desempeñar sus labores, sin embargo el desempeño no fue el esperado o el propuesto por los lideres de la empresa, debido a que fue afectado de forma directa o indirecta por las medidas sanitarias y de distanciamiento establecidas por el gobierno, evitando el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Otro hallazgo relevante es la reorganización del trabajo que permitió la continuidad del negocio desde las opciones del teletrabajo o cambio de horarios, sin embargo, una minoría que fue la encargada de las tiendas no tuvo otra opción que seguir atendiendo al público ya que las ventas tuvieron una baja considerable. En cuanto al tema de la

estabilidad laboral se identificó que una cantidad significativa experimentaron la sensación de inseguridad laboral, en su mayoría los colaboradores ubicados en el departamento de ventas, esto debido al cierre de algunas sucursales de la empresa que se suscitaron por la crisis económica que la pandemia por covid-19 desencadenó,

A continuación, se presenta el análisis de involucrados:

Tabla No. 3

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECUSOS Y MANDATOS
CLIENTES	Recibir el mejor servicio y productos de calidad.	Quejas de servicio Reclamos en cuanto a los productos. Deficiencias en el seguimiento postventa.	Quejas, reclamos sobre los productos. Recurso económico.
COLABORADORES DE ÓPTICA VISUAL AREA DE VENTAS (BENEFICIARIOS DIRECTOS)	Se espera el aumento de la motivación laboral. Disminución de la sensación de inseguridad laboral. Mejoramiento de las competencias y conocimientos para desempeñarse adecuadamente	Se ha identificado desmotivación por parte de los colaboradores Sensación de inseguridad laboral Tiempo y espacio para poder recibir capacitaciones Necesidades de capacitación en torno conocimientos propios para el desempeño adecuado y desconocimiento de las competencias organizacionales.	Descriptor de puesto Contrato laboral
SUPERVISIÓN DE VENTAS METROPOLITANA	Mejoramiento de las relaciones con los	Conflictos entre los colaboradores	Descriptor de puesto Contrato laboral

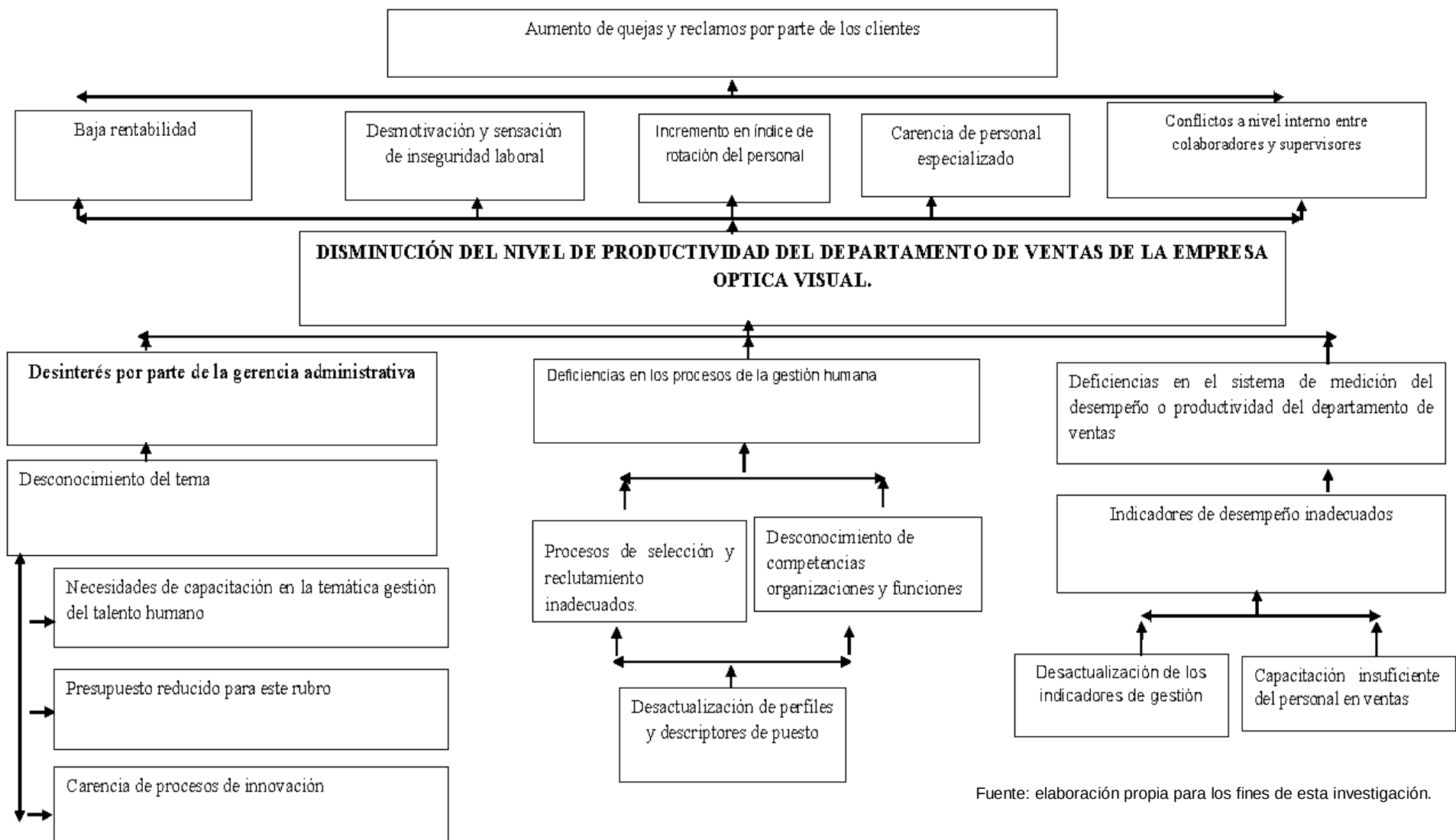
	colaboradores supervisados. Gestión adecuada del liderazgo. Ser retroalimentados sobre la reportería de la productividad para que sea realizada de forma adecuada.	específicamente con supervisores Gestión inadecuada del liderazgo. Tiempo y espacio para poder recibir capacitaciones Discrepancias en los reportes de productividad	
GERENCIA ADMINISTRATIVA	Aumento de la productividad. Mejoramiento de los procesos de gestión humana. Establecimiento de indicadores de desempeño.	Desconocimiento en cuanto a la temática del proceso de gestión del talento humano. Limitación para poder autorizar espacio y tiempo para las participaciones de los beneficiarios. Insuficiencias en mediciones del desempeño de los colaboradores.	Estrategia anual Presupuesto anual
ACCIONISTAS	Aumento de la rentabilidad de la empresa, con la menor inversión posible.	Decremento de las ganancias mensuales. Resistencia ante la propuesta de innovación	Inversión financiera

Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación.

6.2 ANÁLISIS DE PROBLEMAS

En la investigación se recolectó información de todos los colaboradores de óptica visual, en todos los niveles jerárquicos, con la finalidad de medir el nivel de desempeño de los mismos y se evidenció específicamente que en el departamento de ventas una problemática emergente que era una notable disminución en la productividad de los colaboradores de estas áreas. Ante esto se realizó un análisis profundo de la problemática, el hallazgo fundamental fue las insuficiencias en la gestión del talento humano, ya que esta productividad puede verse no solo afectada por el contexto social coyuntural, en el fondo, apoyados en la importancia que esta gestión tiene para las organizaciones podemos inferir que desde el proceso de reclutamiento y selección hasta las mediciones del desempeño de este departamento son necesidades latentes que al atenderse pueden marcar el rumbo de la empresa en cuestión.

6.2.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación.

6.3 ANÁLISIS CONTEXTUAL Y DE DIAGNÓSTICO

La optometría considerada como la medición de la agudeza de la visión con el propósito de revertir eventuales defectos a través de los lentes, es un negocio que nace en Guatemala aproximadamente en 1930, sin embargo, no fue sino hasta 1967 que se formaliza la “Asociación de optometristas y Ópticos de Guatemala” autorizados sus estatutos por el Ministerio de Gobernación a través del que era ministro en ese tiempo el señor Héctor Mancilla Pinto y publicado ese mismo año, marcando así un punto de partida para el impulso de varias iniciativas en pro de la formalización de esta profesión (ALOG, 2018)

Los participantes considerados como beneficiarios indirectos, como se hizo mención al inicio serán los colaboradores tanto hombre y mujeres comprendidos entre las edades de 19 a 35 años específicamente del departamento de ventas, de la empresa Óptica Visual, pertenecientes al área metropolitana sin importar su perfil socio-cultural-económico.

La empresa que abre sus puertas para la presente intervención, nació bajo un concepto de un negocio familiar y orientado a un segmento de personas con recursos limitados, registrada con el nombre Óptica Escobar, con el tiempo se logró la apertura la segunda sucursal con el mismo nombre las dos se encontraban ubicadas cerca de colonias residenciales, sin embargo, al pasar 6 años de mucho trabajo y constancia se propusieron darle un giro total al negocio, conservando la visión y los valores, pero orientados a un público diferente. Se ofrecían distintos productos de alta calidad y se enfocaban a brindar al público una atención personalizada y profesional. Así es como se fundó la marca de Óptica Visual, la primera se ubicaba en un centro comercial en el Boulevard San Cristóbal zona 8 de Mixco, donde se esperaba atender a un público exigente y con mayor capacidad adquisitiva. En la actualidad la marca tiene más de tres años en el mercado y ahora cuenta con seis sucursales con ubicaciones de alta afluencia como lo son los centros comerciales.

Actualmente gracias a el mercado globalizado y la competencia, las empresas de esta naturaleza, se ven en la necesidad de realizar la búsqueda de la implementación de gestión humana, ya que su éxito o fracaso mucho tiene que ver con este recurso que inclusive puede considerarse como alma de las organizaciones. Es importante resaltar la influencia de factores tanto internos como externos en el desarrollo de las organizaciones ya que, de manera sistémica, estos construyen un escenario dinámico y de competencia que contribuye a la inclinación por la gestión del talento humano, está a su vez orientada la disponibilidad al cambio y la cultura de generación de valor. Por esta razón se propone realizar la revisión de los procesos establecidos en Óptica Visual para la gestión humana, enfocados específicamente en la adecuada medición del desempeño y el reclutamiento y selección. (ARMAS, LLANOS, & TRAVERSO, 2017)

6.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Ante la importancia del mejoramiento de los procesos de reclutamiento humano para el incremento de la productividad de los colaboradores del área de ventas, se trasladan todas las causas de forma afirmativa como acciones, estrategias, fines o alternativas de solución para cada uno de los problemas esquematizados en el árbol de problemas para el abordaje correcto de las mismas.

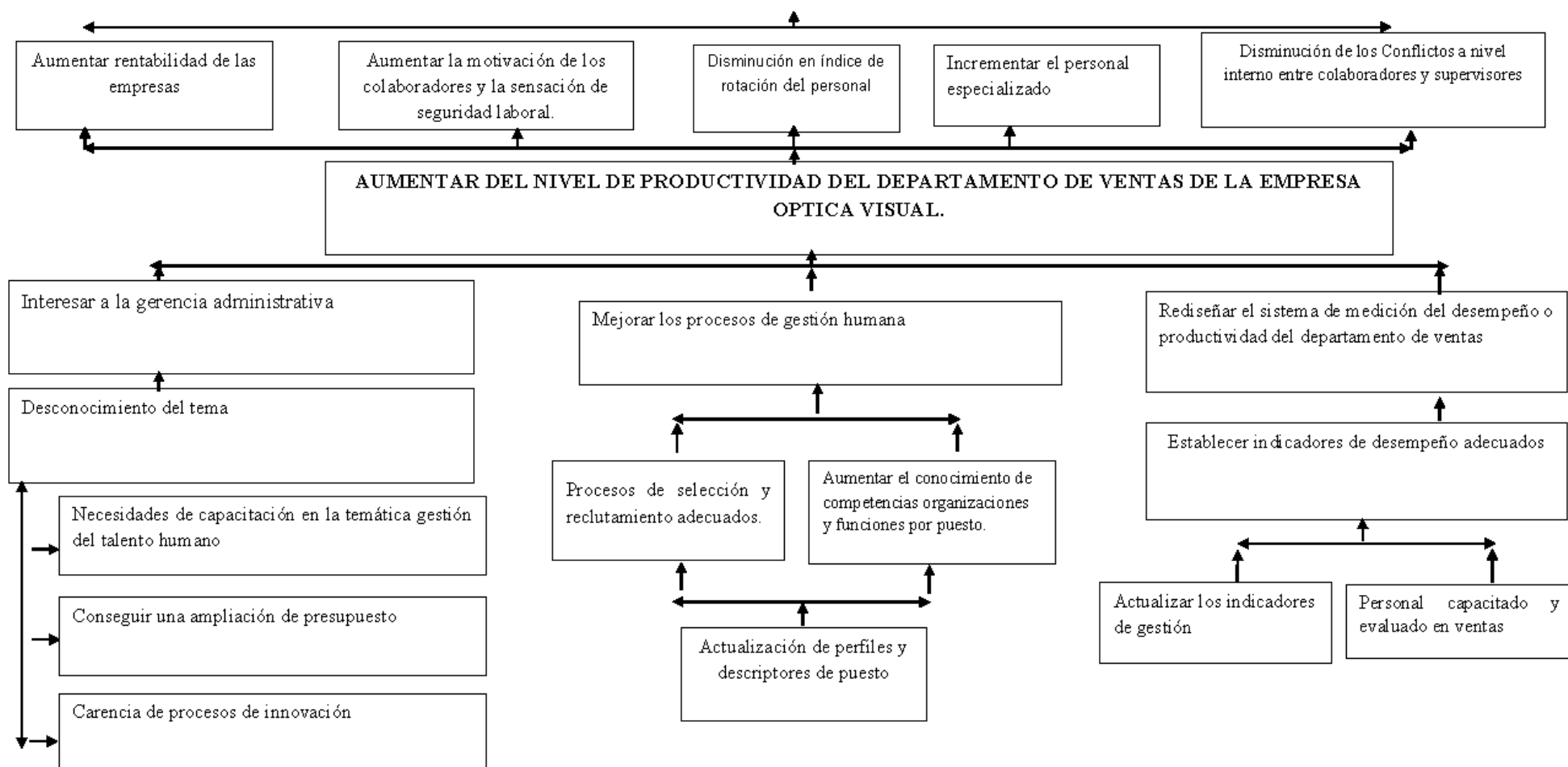
6.4.1Objetivo General

Aumentar la productividad de los colaboradores de OP del área de ventas a través del mejoramiento de los procesos existentes de Gestión Humana.

6.4.2 Objetivos específicos

- Evaluación del proceso de Reclutamiento y selección del personal en la organización.
- Revisar y actualizar los indicadores de desempeño establecidos para el área de ventas.
- Actualizar los perfiles y descriptores de puesto basados en competencias organizacionales.
- Medir el nivel de satisfacción de los clientes
- Realizar el análisis de causas de quejas y reclamos de los clientes.

6.4.1 ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación.

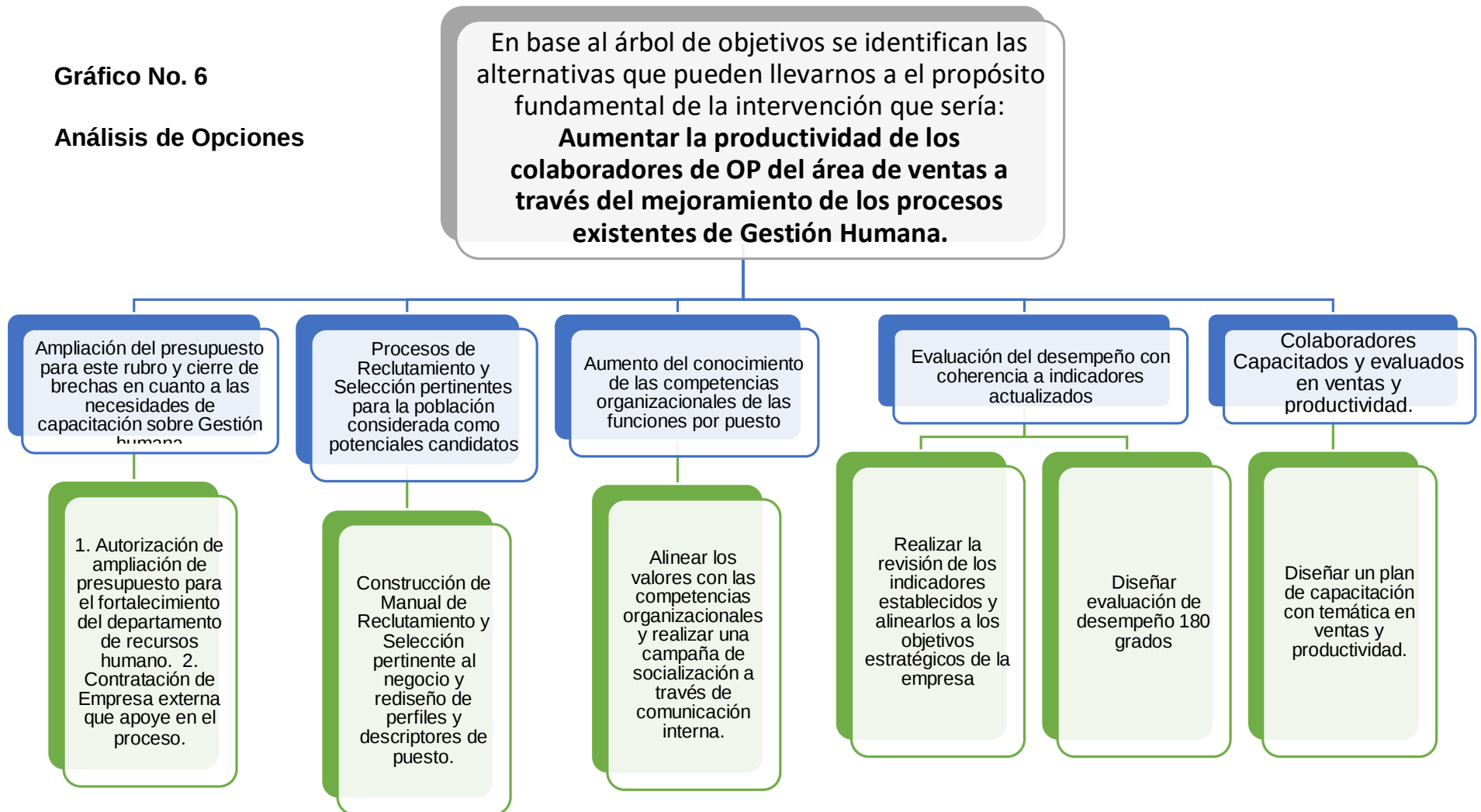
6.5 ANÁLISIS DE OPCIONES

De acuerdo con lo analizado en el árbol de problemas y el árbol de objetivos se proponen distintas alternativas de solución con sus respectivos objetivos estratégicos para dar paso a un análisis exhaustivo para determinar la viabilidad de las mismas y así determinar cuál será propósito determinante del proyecto.

Es necesario señalar que de acuerdo al análisis ya realizado se ha identificado una vital importancia en dirigir la presente intervención a la revisión y mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano.

Gráfico No. 6

Análisis de Opciones



Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación.

Tabla No. 4

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

ALTERNATIVA	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
ESTRATEGIAS	La empresa autoriza la ampliación de presupuesto para el área de recurso humano y contratar una empresa externa que rediseñar todos los procesos de gestión humana.	Evaluación de los niveles de productividad en el departamento de ventas e identificar las necesidades de capacitación.	Evaluación de los procesos de gestión humana para poder identificar las oportunidades de mejora.
OBJETIVO CENTRAL	Realizar el establecimiento del departamento Recursos Humanos y diseñar los procesos de gestión humana.	Realizar la actualización de los indicadores y cierre de brechas de las necesidades de capacitación identificadas.	Aumentar la productividad de los colaboradores de OP del área de ventas a través del mejoramiento de los procesos de Gestión Humana.

Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación.

Tabla No. 5

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

ESTRATEGIA	CRITERIOS		
	COSTOS VRS. BENEFICIOS	FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN	PROBABILIDAD DE LOGRO DE OBJETIVOS.
1. La empresa autoriza la ampliación de presupuesto para el área de recurso humano y contratar una empresa externa que rediseñar todos los procesos de gestión humana.	ALTO	BAJO	MEDIO
2. Evaluación los niveles de productividad en el departamento de ventas e identificar las necesidades de capacitación.	MEDIO	MEDIO	BAJO
3. Evaluación de los procesos de gestión humana existentes y así poder identificar las oportunidades de mejora.	MEDIO	ALTO	ALTO

Fuente: elaboración propia para los fines de esta

De acuerdo con el análisis comparativo de alternativas presentado con anterioridad, se determinó que la opción tres: Evaluación de los procesos existentes de gestión humana para así identificar oportunidades de mejora, es sin duda, la estrategia que presenta mayor viabilidad de acuerdo a los criterios establecidos para la misma.

6.6 MARCO CONCEPTUAL

6.6.1 GESTIÓN HUMANA

Se entiende como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos definidos por la gerencia y que son adoptados de manera participativa y democrática (Huergo, 2020)

La gestión del talento humano ha evolucionado a lo largo de la historia, es probable que al igual que la humanidad esta evolución haya sido marcada por el contexto, social, cultural, económico y político. Cabe mencionar que las principales beneficiadas al implementarlas son las organizaciones puesto que puede aumentar la productividad y consiguiente su rentabilidad, claro que los colaboradores también son beneficiados, pero de forma indirecta puesto que las organizaciones velan por brindarles distintos incentivos y beneficios por su desempeño laboral. Para gestionar de forma adecuada el recurso humano, debemos entender en primera instancia que el objetivo fundamental es la contemplación de la conducta humana para luego entenderla y así poder proponer condiciones adecuadas para los colaboradores, adicionalmente analizar el beneficio o daño que las mismas puedan aportar para la organización.

Es importante reconocer en este punto que la administración y las distintas teorías que la sustentan, dieron paso a las concepciones entorno a la gestión del talento humano, término que se considera que surge en el siglo XIX en la revolución industrial, por la sustitución de hombres por máquinas que abrió la puerta a la división del trabajo, la organización de la clase obrera y la identificación de varios factores de producción, pero el más relevante para esta materia es la mano de obra. Al inicio las oficinas de gestión del talento humano eran llamadas oficinas de bienestar, establecidas con el propósito de mitigar conflictos entre líneas superiores de mando con sus subalternos y padecimientos a nivel físico y mental puesto que repercutía en los índices de productividad de la organización. (CALDERÓN, NARANJO, & ALVAREZ, 2010)

De acuerdo a lo anterior, el enfoque se inclinó aún más a la conducta humana, modificando gradualmente el rol de gestión humana, puesto que al tomar relevancia el análisis de las relaciones humanas las organizaciones, se requirió realizar la alineación no sólo de relaciones de autoridad, por ejemplo, empleado y patrono, sino de todos aquellos procesos que implicaran a los seres humanos. Al inicio las empresas se enfocaban en suplir necesidades primarias con el tiempo se percataron que era necesario encaminar las acciones para satisfacer en medida de lo posible las de reconocimiento e inclusive la de autorrealización.

A partir de los años 90 hasta la contemporaneidad con los avances de la tecnología, y los estudios entorno a la temática, el mercado es más abierto e invita a las organizaciones a realizar exploraciones con fines investigativos que encaminen los procesos referentes a gestión del talento humano a la innovación para estar posicionados de manera sólida frente a la competencia. Aquí es donde recae una gran responsabilidad puesto que la gestión toma sin duda un papel estratégico en por todos los procesos que conlleva la misma, como por ejemplo la determinación de los puestos y sus funciones dentro de la organización, los proceso de reclutamiento y las técnicas que se utilizan para el reclutamiento, la forma en que introduciremos al nuevo miembro, de qué manera se realizarán las mediciones del desempeño, así como dentro de todo velar por la seguridad ocupacional y el bienestar de todos los colaboradores.

6.6.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN HUMANA

Los beneficios que podemos mencionar en torno a la gestión humana para las organizaciones son amplios, sin embargo, para el presente estudio se mencionaran los más relevantes. Partiremos desde las necesidades emergentes de las organizaciones en correspondencia a la búsqueda el capital intelectual idóneo para formar parte de las mismas, sin dejar de lado aspectos importantes como lo son las competencias y los valores que aportaran directa o indirectamente a la empresa, esto gracias a una a la incorporación de la visión que toma al talento como un simple

recurso sino como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, aspiraciones y percepciones singulares. (Chiavenato I., 2002)

De acuerdo con lo anterior, la correcta gestión del talento humano nos llevará a la alineación del mismo con los objetivos estratégicos para obtención de resultados extraordinarios, en referencia a la búsqueda del talento nos ayudará a obtener no solo el mejor sino retenerlo, otro beneficio que podemos mencionar es la optimización de los recursos y la mejora de la comunicación interna a través de distintos medios o técnicas.

6.6.3 PROCESOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN HUMANA

Existe una amplia lista de procesos referentes a la gestión humana sin embargo para el presente estudio realizaremos la conceptualización de los que consideramos son los más relevantes.

6.6.4 ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

El análisis y diseño de un puesto laboral se refiere al proceso sistemático que consiste en la determinación de las funciones, el conocimiento las habilidades o aptitudes requeridos para el desempeño de un puesto específico dentro de una organización. Según Chiavenato (1993) es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. Esta tarea debe ser realizada por el personal especializado, en conjunto con el jefe de área, quien conoce a detalle los requisitos y obligaciones, de la posición que se pretende crear.

Según Chiavenato (1990), es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo. Es decir, aquel documento en el que se especifican los objetivos y las funciones que conforman un puesto y que lo hacen diferente de otros dentro de la empresa. Específicamente se detalla lo que debe hacer el ocupante del puesto, cómo lo hace y para qué lo hace.

6.6.5 SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN AL PUESTO.

Chiavenato (2002) Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto. El proceso por lo general es realizado por el departamento en que se ubica la vacante, pues por sus conocimientos del puesto y las actividades pueden determinar el dominio de los candidatos de las funciones en cuestión.

López-Fe y Figueroa (2009), considera el reclutamiento como la primera fase del proceso que permite encontrar al candidato idóneo para cubrir una vacante. Implica realizar una serie de actividades que comienza con el análisis de las necesidades y termina con la invitación a la entrevista, la cual es seguida por la selección. El reclutamiento impulsa a la gente a participar en la selección de personal y su propósito principal es llegar a todos los posibles candidatos y animarlos a solicitar un puesto de trabajo en la organización.

Según del Código del Trabajo en el artículo 7 dispone que: “Contrato individual de trabajo es una convención por la cual el empleador y el trabajador se obligan recíprocamente, éste a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación del primero, y aquél a pagar por estos servicios una remuneración determinada.”

6.6.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2011) La evaluación del desempeño es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Es decir, se considera un medio por el cual se realiza un diagnóstico del rendimiento de todos los niveles de la organización y aquellos factores que afecten directamente al talento humano y en consecuencia la consecución de los objetivos estratégicos.

Se puede decir también que consiste en evaluar el desempeño actual o pasado de un colaborador respecto a sus estándares de desempeño, adicional a esto supone que el trabajador conoce los indicadores establecidos y recibió la información, capacitación, retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia (Dessler & Valera, 2017),

Robbins y Judge (2013) indican que, en las organizaciones, únicamente evalúan la forma en que los colaboradores realizan sus actividades cotidianas y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, en la actualidad existen organizaciones, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, que demandan información eficaz para la toma de decisiones.

De acuerdo con esto se identifican tres tipos de conductas que integran el desempeño laboral, la primera es el desempeño de la tarea que tiene que ver con el cumplimiento de la tarea y las responsabilidades que contribuyen al alcance de las metas, la segunda es el civismo que se refiere a las acciones que impactan directamente el espacio y el ambiente psicológico, donde se realizan las actividades laborales, por último la falta de productividad en esta incluidas todas aquellas acciones que son consideradas como perjudiciales para la organización, tanto a nivel físico como relacional (ROBBINS & JUDGE, 2013).

6.6.7 CONDICIONES DE TRABAJO, SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Las condiciones laborales son definidas como aquellos aspectos del trabajo que puedan tener alguna consecuencia negativa en la salud del colaborador o el grupo de colaboradores, incluyendo además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo, también las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo. Las empresas son las responsables de atender adecuadamente estos temas puesto que están regulados por el código de trabajo guatemalteco.

Se incluyen como condiciones laborales, la naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia, los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente que influyan en la generación de los riesgos mencionados y todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador (CEPAL/OIT, 2020).

La estabilidad laboral se refiere a seguridad y el derecho que el colaborador tiene en cuanto a la conservación de su puesto de trabajo, esto claramente sujeto a las políticas sobre desvinculación vigente en la organización (DÍAZ, 1998)

6.7 MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVOS DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Mejoramiento de los procesos de gestión humana en la empresa Óptica visual			
PROPÓSITO OBJETIVO GENERAL Aumento la productividad de los colaboradores de OP del área de ventas a través del mejoramiento de los procesos existentes de Gestión Humana	Aumento del 10 % al 30 % del índice de productividad de los colaboradores en comparación al índice obtenidos en los últimos 6 meses	Controles comerciales actualizables semanalmente Tablero de productividad que contenga la productividad por colaborador.	Cancelación de la ejecución por parte de la gerencia. Limitación para poder autorizar espacio y tiempo para las participaciones de los beneficiarios.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS Evaluación y mejora el proceso de Reclutamiento y selección del personal en la organización.	Indicie de rotación de personal. Índice de retención personal Resultados de Diagnostico de necesidades de capacitación. Permanencia del personal de recién ingreso.	Matriz de control de indicadores ubicada en Google drive Expedientes de aspirantes y contrataciones Listados de asistencia de capacitaciones.	Deficiencias en la ejecución de los procesos. Administración deficiente de los medios de verificación. Limitación para poder autorizar espacio y tiempo para las participaciones de los beneficiarios.

	Tiempo promedio para llenar una vacante Costos de rotación		
Construcción de Manual de Evaluación de Desempeño	Índice de eficiencia de la evaluación de desempeño. Indicadores de Estratégicos y de gestión operativa.	Evidencia de evaluación de desempeño a través de datos estadísticos. Cuadro de mando integral	Deferencias en la medición de los indicadores. Discrepancias en los reportes de productividad
Se actualizan los perfiles y descriptores de puesto basados en competencias organizacionales.	Evaluación en el lugar de trabajo. Entrevistas al personal Análisis de contenido. Medición de competencias o requisitos del perfil.	Matriz de comparación de perfil vs. Descriptor	Discrepancias en los reportes de productividad.
Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes y Realización el análisis de	Índice de recomendación. Índice de satisfacción del cliente Medición de satisfacción al cliente.	Aspectos positivos y negativos NPS Mediciones de Servicio Informe de Compras Misteriosas	Quejas de servicio Reclamos en cuanto a los productos.

causas de quejas y reclamos de los clientes	Compras misteriosas		
COMPONENTES			
COSTRUCCIÓN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Construcción del 100% del manual de Evaluación del desempeño.	Cronograma de realización de construcción de manual de desempeño.	
ACTUALIZAR DESCRIPTORES DE PUESTO Y PERFILES	100% de los descriptores actualizados incluidos los perfiles.	Cronograma de realización de construcción de manual de desempeño.	Inconvenientes que atrasen la programación de cada actividad por autorizaciones necesarias por parte de terceras personas.
CROSTRUCCIÓN DE MANUAL DE DESEMPEÑO	100% de la actualización de los indicadores de desempeño.	Cronograma de realización de actualización de indicadores de desempeño.	Resistencia ante la propuesta de innovación
PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y MEDICION A TRAVES DE INDICADOES.	Diseño de evaluación del desempeño 180		
REALIZAR MEDICION DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PROPONER PLAN DE ACCION CON ANALISIS DE CAUSAS	100% Cierre de Brechas en cuanto a las necesidades de capacitación detectas.	Programación de capacitaciones para el cierre de brechas.	

PARA LAS QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES	100% ejecución de evaluaciones de satisfacción del cliente		
ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	CONDICIONES PREVIAS
1. CONSTRUCCIÓN DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 1.1 Analizar el proceso de reclutamiento y selección existente. 1.2 Determinar un modelo de reclutamiento. 1.3 Creación de plan de reclutamiento 1.4 Análisis de puestos. 1.5 Rediseñar perfiles 1.6 Rediseñar descriptores de puestos	Indicie de rotación de personal. Índice de retención personal Resultados de Diagnostico de necesidades de capacitación. Permanencia del personal de recién ingreso. Tiempo promedio para llenar una vacante Costos de rotación	Matriz de control de indicadores ubicada en Google drive Expedientes de aspirantes y contrataciones Listados de asistencia de capacitaciones. Entrevista post inducción para recopilar datos que los mismos colaboradores pueda brindar	Inexistencia de manual de capacitación, Deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección Desactualización de perfiles y descriptores de puestos. Inexistencia de estudio sobre índice de rotación y retención de personal.

1.7 Creación y diseño de documentación oficial para esta área.			
1.8 Presentación de propuesta ante la gerencia.			
1.9 Corregir lo necesario de acuerdo a la sugerencia de gerencia.			
1.10 Determinar las evaluaciones que se realizaran entorno a este proceso.			
1.11 Realizar propuesta con las mejoras entorno a los hallazgos			

encontrados en la evaluación.			
2. CONSTRUCCIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2.1 Analizar los indicadores establecidos como claves para la medición del desempeño. 2.2 Rediseño de los indicadores en base a las necesidades del departamento 2.3 Presentación de propuesta ante la gerencia.	Índice de eficiencia de la evaluación de desempeño. Indicadores de Estratégicos y de gestión operativa. (KPI's)	Evidencia de evaluación de desempeño a través de datos estadísticos. Cuadro de mando integral. Plataforma de tableros de KPI's de cada departamento.	Incongruencias en las mediciones de la productividad Inexistencia de evaluación de desempeño. Indicadores únicamente de productividad por ventas.

2.4	Corregir lo necesario de acuerdo a la sugerencia de gerencia.			
2.5	Diseño de plan de medición del desempeño			
2.6	Diseño de plataformas que contendrán la data de las evaluaciones de desempeño.			
2.7	Determinar las evaluaciones que se realizaran entorno a este proceso.			
2.8	Realizar propuesta con las mejoras entorno a los hallazgos encontrados en la evaluación.			

3. PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y MEDICIÓN A TRAVES DE INDICADOES. 3.1 Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación 3.2 Diseñar plan de Capacitación. 3.3 Determinar los temas más relevantes. 3.4 Presentación de propuesta ante la gerencia. 3.5 Corregir lo necesario de acuerdo a la sugerencia de gerencia.	Medición del desempeño. Entrevistas al personal. Análisis de contenidos propuestos. Medición de competencias o requisitos del perfil.	Matriz de comparación de perfil vs. Descriptor Diagnóstico de necesidades de capacitación por puesto. Minutas de reunión y seguimiento por medio de evaluaciones internas. Listados de Asistencia	Desconocimientos de competencias organizacionales y medición por indicadores. Inexistencia de un plan de capacitación.

3.6 Recopilación de material necesario para las capacitaciones.			
3.7 Enviar de memorándum para mandos intermedios para que los permisos correspondientes.			
3.8 Realizar la socialización de la programación del plan de capacitación para personal objetivo.			
3.9 Determinar las evaluaciones que se realizaran entorno a este proceso.			

3.10 Realizar propuesta con las mejoras entorno a los hallazgos encontrados en la evaluación.			
4. PROPONER PLAN DE ACCION CON ANALISIS DE CAUSAS PARA LAS QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES 4.1 Realizar Análisis de causas para quejas y reclamos. 4.2 Diseñar propuesta de medición de satisfacción del cliente 4.3 Determinar los métodos de medición a utilizar	Índice de satisfacción del cliente Índice de recomendación o medición NPS	Medición de satisfacción al cliente. Compras misteriosas	Insatisfacción de los clientes Quejas y reclamos por parte de los clientes.

4.4 Detección de necesidades de capacitación en torno a la temática para los colaboradores. 4.5 Diseño de plan de capacitación y cierre de brechas de los colaboradores para este tema. 4.6 Diseño de plan de cliente misterioso 4.7 Diseño de plataforma que contendrá la data de las mediciones.	Número de quejas y reclamos de los últimos tres meses.	Aspectos positivos y negativos NPS Tablero de quejas y reclamos	Baja productividad Inexistencia de un proceso de atención de quejas y reclamos.
--	---	---	---

4.8	Presentación de propuesta ante la gerencia.			
4.9	Corregir lo necesario de acuerdo a la sugerencia de gerencia.			
4.10	Diseñar de plan de capacitación y cierre de brechas de los colaboradores para este tema.			
4.11	Diseñar las evaluaciones para colaboradores.			
4.12	Determinar las evaluaciones que se			

realizaran entorno a este proceso. 4.13 Realizar propuesta con las mejoras entorno a los hallazgos encontrados en la evaluación.			
--	--	--	--

6.8 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DEL PROYECTO			
	RECURSOS HUMANOS		Q 53,000.00
1	Coordinador del proyecto	Q 35,000.00	
1	Asistente del proyecto	Q 12,000.00	
1	Capacitador	Q 6,000.00	
	RECURSOS MATERIALES		Q 2,196.90
25	Resmas de papel	Q 897.50	
10	Marcadores	Q 100.00	
100	Botones personalizados para capacitaciones	Q 350.00	
200	Folders	Q 295.20	
100	Pliegos de Papel Bond	Q 100.00	
	Lápices y Lapiceros	Q 179.20	
50	Hojas de Papel para diplomas	Q 275.00	
	EQUIPO		Q 11,650.00
1	Cañonera	Q 4,000.00	
1	Computadora portátil	Q 6,500.00	
1	Bocinas	Q 500.00	
1	Impresora Multifuncional	Q 650.00	
	OTROS		
50	Refrigerios para capacitaciones	Q 1,250.00	
	TOTAL		Q 66,846.90

6.9 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DEL PROYECTO																													
No.	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación General del proyecto																												
2	CONSTRUCCIÓN DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN																												
3	Realizar propuesta con las mejoras entorno a los hallazgos encontrados en referencia a las actividades que se realizaron para la construccion del manual																												
4	CONSTRUCCIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																												
5	Realizar propuesta con las mejoras entorno a los hallazgos encontrados en la evaluación de desempeño diseñada																												
6	PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y MEDICION A TRAVES DE INDICADOES.																												
7	Presentacion de propuesta de plan de capacitación y propuestas de mejora entorno a los hallazgos encontrados.																												
8	PROPONER PLAN DE ACCION CON ANALISIS DE CAUSAS PARA LAS QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES																												
9	Presentación de plan de Capacitacion y propuesta de mejora en torno a los hallazgos encontramos.																												
10	Recopilación de datos, tabulación y elaboración de Informes																												
11	Presentación de resultados y propuesta de mejora para el proyecto.																												

6.10 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

ACTIVIDADES	FASES		
	INICIAL	PROCESO	FINAL
1. CONSTRUCCIÓN DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	La coordinación del proyecto organizara todas las reuniones con gerencia entorno a la presentación de propuesta y se dejaran los puntos plasmados en minutas de reunión.	Se evaluarán el alcance de los objetivos a mediano plazo. Evaluación de entrega de producto final para impresión y divulgación.	Evaluación de entrega de producto final para impresión y divulgación. Verificación de cumplimiento de objetivos a largo plazo. Se evaluará los tiempos estipulados para entrega del producto e implementación del manual, Evaluación de ejecución de presupuesto. Se realizará medición de impacto que proyecta mínimo de 10% y máximo de 30% en el aumento de los indicadores del área encargada.
2. CONSTRUCCIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	La coordinación del proyecto organizara todas las reuniones con gerencia entorno a la	Se evaluarán el alcance de los objetivos a mediano plazo. Evaluación de entrega de	Verificación de cumplimiento de objetivos a largo plazo. Se evaluará los tiempos

	presentación de propuesta y se dejaran los puntos plasmados en minutas de reunión.	producto final para impresión y divulgación.	estipulados para entrega del producto e implementación del manual, Evaluación de ejecución de presupuesto. Se realizará medición de impacto que proyecta de 15% al 30% de efectividad en la medición de indicadores de desempeño
3. CONTRUCCIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN SOBRE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y MEDICIÓN A TRAVÉS DE INDICADORES	La coordinación del proyecto organizara todas las reuniones con gerencia entorno a la presentación de propuesta y se dejaran los puntos plasmados en minutas de reunión.	Se realizarán evaluaciones de las capacitaciones a los participantes. Se evaluarán el alcance de los objetivos a mediano plazo del plan de Capacitaciones.	Verificación de cumplimiento de objetivos a largo plazo. Se evaluará los tiempos estipulados para entrega del producto e implementación del plan de capacitaciones , Evaluación de ejecución de presupuesto. Se realizará medición de impacto de 10% al 30% en el la productividad de los

			colaboradores participantes.
4. PROPONER PLAN DE ACCION CON ANALISIS DE CAUSAS PARA LAS QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES	La coordinación del proyecto organizara todas las reuniones con gerencia entorno a la presentación de propuesta y se dejaran los puntos plasmados en minutas de reunión.	Se evaluarán el alcance de los objetivos a mediano plazo. Verificación de las mediciones implementadas.	Verificación de cumplimiento de objetivos a largo plazo. Se evaluará los tiempos estipulados para entrega del producto e implementació n de mediciones de servicio, Evaluación de ejecución de presupuesto. Se realizará medición de impacto en la reincidencia de casos, esperando una diminución en quejas y reclamos de un 5% a 10%

6.11 REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación 360*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía. Tomo III. las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias: El Diccionario*. Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por Competencias: Estrategia Evaluación de Personas: desarrollo 360*. Buenos Aires: Granica.
- ALOG. (13 de 02 de 2018). *ASOCIACION DE LICENCIADOS EN OPTOMETRIA DE GUATEMALA*. Obtenido de <http://www.alog.org.gt>: Xalog.org.gt/historia.html
- ARMAS, Y., LLANOS, M., & TRAVERSO, P. (2017). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y NUEVOS ESENARIOS LABORALES*. ECUADOR: ECOTEC.
- BLANCO, A. (2007). *Trabajadores competentes. Reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- CALDERÓN, H., NARANJO, V., & ALVAREZ, M. (2010). *Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte* COLOMBIA: ACRIP.
- Campbell, P. (1993). A theory of performance. *New York: Employee Selection*, 164167.
- Capuano, A. (2017). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 139-150.
- CEPAL/OIT. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*”, *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---américas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_745573.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (5ta. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*.

CIEPS. (2018). *Guía de Elaboración de Trabajo de Graduación*. Obtenido de psicousac.edu.gt.

DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNIVERSIDADES PRIVADAS. (s.f.). *REDHECS, Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*.

Dessler, G., & Valera, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación. Obtenido de Administración de Recursos Humanos.

DÍAZ, T. (1998). Estabilidad Laboral en Perú. *Estabilidad Laboral*, 12.

Earley, A., & Shelley, C. (0 de 0 de 1991). *Teoría de la Motivación - Cognitiva*. Obtenido de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>

Foronda, M. J., & Foronda, C. L. (2007). EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE. *PERSPECTIVAS*, 15-30.

GARCIA, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *Pensamiento y gestión*, 37.

García, S. (s.f.). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. *pensamiento y gestión*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>.

- Hacker, W. (1994). Action theory and occupational psychology. *The German Journal of Psychology*, 91-120.
- Hernández-Sampieri, Collado, F., & Lucio, B. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio*. México: McGraw-Hill.
- Huergo, J. (2020). [http://servicios.abc.gov.ar. doi: http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf](http://servicios.abc.gov.ar/doi:http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf)
- INTECAP. (01 de 01 de 2016). *INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION*. Obtenido de <http://intecap.edu.gt/>: <http://intecap.edu.gt/capacitacioninterna/wp-content/uploads/2016/10/DESARROLLO-DE-LA-FORMACION-OCUPACIONAL.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Méndez, L. M. (2007). *Manual de Escala de Likert*. Obtenido de DILANET: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-ManualPracticoParaElDisenoDeLaEscalaLikert-4953744.pdf>
- Nisbet, R. y. (1979). *Cambio Social*. Madrid: ALIAZA.
- OIT. (16 de 09 de 2020). *Organización Mundial del Trabajo*. Obtenido de oil.org: https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_755522.pdf
- OIT/Cinterfor. (4 de 9 de 2012). *¿Qué es competencia laboral?* Obtenido de OIT Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional: <https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es>: <https://www.who.int/es>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Archivos de Medicina Camagüey*, 159-163.

- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Salud, Organización Mundial de la. (2020). Organización Mundial de la Salud.
- Schermerhorn, J. (2006). *ADMINISTRACION*. México: Limusa Wiley.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. MÉXICO: Cengage Learning.
- Ulrich, D. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.

ANEXOS

INSTRUMENTO CREADO EN GOOGLE FORMS:

Para poder visualizar el instrumento creado en la plataforma Google debe ingresar al presente link:

<https://forms.gle/FVCPmH8Lc1MV7Ur7A>

The screenshot shows the top portion of a Google Form. At the top, there are logos for USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) and the Faculty of Psychology. Below the logos, the title of the form is displayed: 'Cuestionario sobre el desempeño de los colaboradores de Óptica Visual durante la Pandemia por Covid-19'. A subtitle indicates it is directed to collaborators of Optical Vision who worked during the last six months of 2020. A progress bar shows 'Siguiendo' (Following) and 'Página 1 de 6'. At the bottom, it mentions the form was created using Google Forms.

This screenshot shows the 'Descripción' (Description) section of the form. It contains several paragraphs of text explaining the study's purpose, confidentiality, and participation details. The text is as follows:

Descripción

El presente estudio que pretende realizar una medición del desempeño laboral al grupo de colaboradores de Óptica Visual, en un espacio de tiempo determinado. Toda la información personal obtenida a través de este cuestionario es anónima y de carácter confidencial. Únicamente se le pedirá su correo electrónico y se codificará con un código encriptado para proteger su identidad, siendo utilizado únicamente para enviar sus resultados.

Se garantiza que la utilización de la información de manera ética y segura, será exclusivamente para los fines del estudio a cargo de Michelle Anahí Aguilar Quiñones quién es la investigadora y es estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y se identifica con número de Registro académico 201315891.

Se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

Su participación dentro del presente estudio es voluntaria por lo que puede retirarse en cualquier momento, sin ninguna consecuencia negativa para su persona y sin dar ninguna explicación.

Los resultados generales de todas las etapas del proceso de la investigación serán utilizados como base para la creación de propuestas dirigidas al abordaje de los hallazgos más relevantes, dicho proceso está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiada 3817 y la Profesora M.A. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiada 570, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Los resultados de la investigación serán reportados cumpliendo los criterios de confidencialidad y anonimato descritos en el formulario de cumplimiento de principios éticos de la Asociación Americana de Psicología (APA). En ningún momento se colocará la identidad de los participantes ni el nombre de la institución de utilizar los resultados para una publicación científica o para usos académicos.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos, usted puede escribir a michelleaguilar@gmail.com. Adicionalmente, se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación global, de tener alguna consulta sobre su participación, puede escribir a: manatijahua@usac.usac.edu.gt o al psicologia@usac.usac.edu.gt.


 Ministerio de Salud y Desarrollo Humano
 Ministerio de la Familia y Organización

Cuestionario sobre el desempeño de los colaboradores de Óptica Visual durante la Pandemia por Covid-19

*Obligatorio

Deducción de Consentimiento:

Después de la lectura de la información que se le ha proporcionado, comprendiendo el objetivo de la investigación, que puede retirarse en el momento que lo considere conveniente y que podrá consultar en los canales descritos si surgen dudas respecto a su participación.

Confirmar su participación: *

☐ Estoy de acuerdo en participar
☐ No estoy de acuerdo en participar

[Ayuda](#) [Siguiente](#) Página 3 de 5

Datos en esta computadora se transfirieron de Google.
 Este contenido no se está enviando ni almacenando en Google. [¿Qué es esto?](#) [¿Cómo se eliminan los datos?](#)

Google Forms

Instrucciones:

*Estimado Colaborador: a continuación, se le solicita por favor, responder a las siguientes afirmaciones indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con su propio punto de vista. Marque la que más fielmente refleje su punto de vista personal y experiencia, no existen respuestas correctas o incorrectas.

*La información recabada en este cuestionario será de uso exclusivo para el presente estudio y confidencial.

*Tiempo estimado en responder el cuestionario: 25 x 30 minutos

1. ¿Considera usted que los conocimientos que actualmente posee son útiles para el desempeño adecuado de su trabajo en los últimos 6 meses? *

☐ Totalmente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera que en los último 6 meses ha incorporado nuevos conocimientos que le ha permitido desempeñarse adecuadamente en sus actividades laborales? *

☐ Totalmente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Totalmente en desacuerdo

INSTRUMENTO CREADO EN WORD:

INSTRUCCIONES:

Estimado Colaborador, a continuación, se le solicita responder a las siguientes afirmaciones indicando hasta qué punto concuerda cada afirmación con su propio punto de vista. Recuerde marcar la que más refleje su punto de vista personal y experiencia. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Tiempo estimado en responder el cuestionario: 25 a 30 minutos

No.	Preguntas o Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	Considera que los conocimientos que actualmente posee son útiles para el desempeño adecuado de su trabajo en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19				
2	Considera que en los último 6 meses ha incorporado nuevos conocimientos que le ha permitido desempeñarse adecuadamente en el trabajo ante la Pandemia por Covid-19				
3	Conoce las modificaciones que la estrategia de la organización ha sufrido ante la Pandemia por Covid-19				
4	Considera que la comunicación fue una de las competencias que utilizo para alcanzar las metas establecidas por la organización en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19				
5	Considera que, en los últimos 6 meses, le fue posible entregar de forma puntual el trabajo asignado.				
6	Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19 ha se ha anticipado a los problemas proponiendo soluciones creativas al mismo.				

7	Considera que en los 6 meses la cooperación ha sido un factor determinante para el desempeño del equipo de trabajo al que pertenece.				
8	Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19 su desempeño ha contribuido significativamente en el aumento de las ventas de la organización.				
9	Considera que en los últimos 6 meses su desempeño ha contribuido con el aumento de la rentabilidad, con esto nos referimos a el uso eficiente de los recursos proporcionados por la organización.				
10	Considera que en los últimos 6 meses ante la Pandemia por Covid-19 ha tenido dificultades para la entrega de los productos y servicios a los clientes.				
11	En los últimos 6 meses considera que la organización implemento nuevas opciones para el desempeño de la actividad comercial, como utilización de plataformas virtuales para la atención al cliente, el servicio a domicilio o el telemarketing entre otras.				
12	Considera que la Pandemia por Covid-19 afecto considerablemente el crecimiento de la organización en los últimos 6 meses.				
13	En la organización se reorganizaron horarios para la continuidad de la atención a los clientes ante la Pandemia Covid-19.				
14	En los últimos 6 meses considera que la organización implemento nuevas opciones para el desempeño de las actividades				

	laborales, como por ejemplo el teletrabajo.				
15	La organización le proporcionó alguna alternativa para su movilización hacia la organización restricción del transporte ante la Pandemia Covid-19				
16	Considera que participó activamente en las reuniones programadas para la discusión de temas relacionados con la Pandemia por Covid-19				
17	En los últimos 6 meses ante la Pandemia Covid-19 ha experimentado una sensación de amenaza en cuanto a su estabilidad laboral.				
18	La organización le proporcionó insumos para la bioseguridad como: gel antibacterial, mascarillas, líquidos sanitizantes, caretas entre otros ante la pandemia por Covid-19				
19	En la organización se implementó dentro de sus instalaciones el distanciamiento social ante la Pandemia Covid-19.				
20	Se implementaron acciones que respondieron a la necesidad de informar sobre las medidas establecidas por la empresa ante la Pandemia por Covid-19				
21	La información proporcionada por la organización acerca de la Pandemia por Covid-19 fue coherente con la expuesta por el Ministerio de Salud en nuestro país.				
22	Ante la posibilidad de un contagio por Covid-19 dentro de la organización existe una institución de salud que pueda atender al colaborador y darle la atención				

	necesaria para salvaguardar su vida.				
23	Se implantaron medidas específicas ante el contagio de algún colaborador y para los colaboradores que tuvieron contacto con él.				