



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

TITULO:

“LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSTRUCTORA OBREMIN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO ABRIL- JULIO DEL 2011”

Tesis previa a optar el grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría Contador Público-Auditor.

AUTORA:

MIRIAN MARGARITA ZAQUINAULA TAMAY

DIRECTORA DE TESIS:

CPA. EC. ROSARIO E. MORENO A. DE PELÁEZ, M.A.E.

1859
LOJA- ECUADOR

2015

C.P.A. EC. ROSARIO E. MORENO A. DE PELAÉZ, DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA; ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS, M.A.E.

CERTIFICA:

Que la tesis titulada **“LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSTRUCTORA OBREMIN CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO ABRIL - JULIO 2011”**, desarrollada por la Aspirante Mirian Margarita Zaquinaula Tamay, previa a optar el grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público-Auditor, ha sido dirigida y revisada durante todo el proceso de su desarrollo, por lo que autoriza su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, 26 de Junio del 2015

CPA. EC. Rosario E. Moreno A. de Peláez, M.A.E.

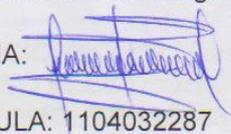
DIRECTORA DE TESIS

AUTORIA

Yo Mirian Margarita Zaquinaula Tamay, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

AUTORA: Mirian Margarita Zaquinaula Tamay

FIRMA: 

CÉDULA: 1104032287

FECHA: Loja, Julio del 2015.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo Mirian Margarita Zaquinaula Tamay, declaro ser autora de la tesis titulada: **“LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSTRUCTORA OBREMIN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO ABRIL-JULIO DEL 2011”** como requisito para optar al Grado de: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR: autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

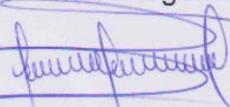
Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, al 1 de Julio del 2015, firma la autora.

AUTORA: Mirian Margarita Zaquinaula Tamay

FIRMA:



DIRECCIÓN: Colon / Ramón Pinto y Eplicachima

CORREO ELECTRÓNICO: m_irian21@hotmail.com

TELÉFONO: 072589683 **CELULAR:** 0990615001

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: CPA. EC. Rosario E. Moreno A. de Peláez, M.A.E.

TRIBUNAL DE GRADO:

Dra. Elvia Maricela Zhapa Amay Mg. Sc. (Presidenta)

Dra. Beatriz Calle Oleas Mg. Sc. (Vocal)

Dr. Cristóbal Jaramillo Pedrera Mg. Sc. (Vocal)

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi Dios a mi madre del Cielo por la bendición que me otorgan siempre, a mis hijos que son la razón de mi vida, quienes guiaron mis pasos para cumplir con uno más de mis objetivos profesionales, de manera especial al Ing. Manuel Castillo, a mis Padres que me dieron el ser, a mis amigos quienes han formado parte de este proceso siendo un pilar fundamental en mi desarrollo. Gracias por todo su cariño, motivación y apoyo brindado en todo momento.

Mirian Margarita

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de gratitud: a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica Social y Administrativa, a la Carrera de Contabilidad y Auditoría por haberme permitido formarme académicamente durante el lapso de cinco años y por orientarme constantemente en la profesión que he optado; y con lo cual serviré a la sociedad. De la misma manera agradezco a los Docentes que impartieron sus conocimientos, por la formación intelectual brindada.

Especialmente mi gratitud a la Directora de Tesis CPA. EC. Rosario E. Moreno A. de Peláez, M.A.E. quien con su paciencia y profesionalismo fue una guía indispensable para el desarrollo de la misma.

Mi reconocimiento al Ing. Manuel Castillo Luna, Gerente de la Constructora OBREMIN CIA. LTDA. y al personal que labora en esta prestigiosa Empresa por su valiosa y oportuna colaboración con la información necesaria para la elaboración de la presente tesis.

La Autora

a. TITULO

“LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSTRUCTORA OBREMIN CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO ABRIL-JULIO 2011”.

b. RESUMEN

Las empresas en la actualidad deben ir a la par con los cambios constantes que exige el medio; esto implica que la calidad de un servicio depende, en primer orden de la competencia del talento humano que en él se desempeña o labora.

Es por esta razón que se planteó **“LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSTRUCTORA OBREMIN CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO ABRIL - JULIO 2011”**, como mecanismo para su evaluación, fue necesario realizar un Diagnóstico de la situación actual, recabando la información mediante la aplicación de encuestas al personal de la constructora, la identificación de los usuarios internos y externos para conocer sus expectativas y demandas y por ende generar estrategias de acuerdo a la realidad encontrada y proyectar a la empresa para el futuro.

Se ordenaron las limitantes que posee la constructora, para potenciar cada una de ellas, mediante la ayuda de herramientas como la matriz FODA, para determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se realizaron grupos de trabajo con el personal para determinar la misión y visión institucional con la finalidad de elaborar proyectos y programas para operativizar las estrategias y finalmente plantear una propuesta que le servirá de horizonte a la constructora.

ABSTRACT

Companies today must keep pace with the constantly changing environmental demands; this implies that the quality of a service depends, first order of human talent competition that he plays or works.

It is for this reason that arose "THE SELF JOB PERFORMANCE AND QUALITY OF SERVICES OFFERED BY THE BUILDER OBREMIN CIA. LTDA. LOJA CITY, April - July 2011 ", as a mechanism for evaluation, it was necessary to make a diagnosis of the current situation, gathering information by conducting surveys of the construction staff, identification of internal users and external to meet their expectations and demands and thus generate strategies according to the reality found and projecting the company for the future.

Constraints were ordered held by the builder, to enhance each of them, with the help of tools like the SWOT matrix to determine Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats, working groups were held with staff to determine the mission and vision institutions in order to develop projects and programs to operationalize the strategies and finally put forward a proposal that will serve as the builder horizon.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la calidad de un servicio depende, de la competencia de sus profesionales y demás trabajadores. Esto quiere decir, que el factor preponderante e indispensable es el talento humano.

La evaluación del desempeño comprende además los conocimientos, habilidades, actitudes y valores, su nivel de organizacional interior de la constructora, lógicamente que deben ir respaldados por un conjunto de herramientas, metodologías, planes, estrategias y políticas que ayuden a romper esquemas.

Desde este punto de vista, nació entonces la necesidad de efectuar una autoevaluación del desempeño laboral y la calidad de servicios de la constructora Obremin Cía. Ltda. de la ciudad de Loja, en dónde se plantea la visión, misión, valores, objetivos y actividades que le permiten un mejoramiento organizacional, para definir una imagen corporativa diferente para mejorar su rentabilidad y eficiencia.

El resultado final del presente trabajo, permite a la Constructora Obremin, encontrar soluciones concretas a sus limitantes organizacionales y que se verán reflejadas en la toma de decisiones y distinción del resto de constructoras y el beneficiado directo sea la colectividad lojana.

El trabajo investigativo contiene **TÍTULO, RESUMEN** en castellano e inglés, **INTRODUCCIÓN**, que resalta la valía de la investigación, **REVISIÓN DE LITERATURA**, que fundamenta de manera objetiva al problema planteado,

mediante el aporte científico, **MATERIALES Y MÉTODOS**, describen cada uno de los procesos investigativos, el método científico, deductivo, inductivo, analítico, descriptivo y sintético, conjuntamente con las técnicas y procedimientos que se utilizaron en la realización del trabajo, en los **RESULTADOS**, se presenta el desarrollo de la evaluación del desempeño laboral procesa toda la información obtenida mediante encuestas dirigidas al personal y los usuarios de la Constructora Obremin Cía. Ltda., en la **DISCUSIÓN**, presenta el análisis crítico de los resultados obtenidos, **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, que ayudarán a los miembros de la constructora a mejorar el servicio y por ende una proyección objetiva ante los potenciales usuarios, la **BIBLIOGRAFÍA**, que detalla el respaldo de las fuentes donde se obtuvo la información y finalmente los **ANEXOS**.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

LA EMPRESA

Concepto.- “Podemos mencionar un concepto de empresa el cual ayudará a la comprensión del trabajo de investigación realizado. La empresa es la unión de dos o más personas que aportan un capital con el objetivo de producir bienes o servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de la colectividad y de esta manera poder obtener lucro o ganancia.

CONSTRUCTORA

Una constructora es una empresa responsable de la edificación de las viviendas y corresponsable de las instalaciones y conexiones de los servicios urbanos. El uso más habitual del término construcción se refiere al arte o técnica de fabricar edificios u obras públicas. En un sentido más amplio se denomina construcción a todo aquello que exige, antes de hacerse, tener o disponer de un proyecto o plan predeterminado, o que se hace uniendo diversos componentes según un orden determinado.

En el ámbito empresarial existen dos tipos de construcciones: **las construcciones de obras como casas y puentes y las construcciones mecánicas como barcos y aviones**. Cuando se habla de una constructora se hace referencia a una empresa que se dedica a una de las dos ramas (aunque también podría referirse a una persona que trabaje en una de esas ramas).

Dentro de las obras públicas están las carreteras, puentes, aeropuertos y muchas otras. Dentro de las privadas están las que se dedican a edificios, casas y urbanizaciones. En esto hay una diferencia muy leve y son pocas las

constructoras que se dedican a una u otra exclusivamente y abundan las que hacen ambas actividades.

En cuanto a constructoras mecánicas suelen llamarse con otros nombres como ocurre con las constructoras de barcos que son llamadas armadoras o astilleros o en el caso de automóviles se les llama ensambladoras o ensambladores (con toda propiedad por cierto pues reúnen las partes y las ensamblan). En cuanto la estructura de las mismas depende de que tan grandes sean, pueden ser necesarias pocas personas para administrarlas y otras se convierten en verdaderas corporaciones.

COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CIA. LTDA.)

Generalidades: La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener como máximo un número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen el comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía.

Requisitos: El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías, se la hará con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, adjuntando la solicitud correspondiente, la misma que tiene que ser elaborada por un abogado, pidiendo la aprobación del contrato constitutivo.

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o deberá disolverse. Cabe señalar que ésta especie de compañías no puede subsistir con un solo socio.

Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valornominal de cada participación y su saldo deberá cancelarse en un plazo no mayor a doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. El socio que ingrese con bienes, se hará constar en la escritura de constitución, el bien, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía, y dichos bienes serán evaluados por los socios o por los peritos.

NOTA: Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su

afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.”¹

ORGANISMOS CONTROLADORES

Superintendencia de Compañías.—“La Superintendencia de Cías. Es un órgano de control y vigilancia que tiene afinidad con el Reg. De la Propiedad y con el Registro Mercantil en donde se lleva el registro de Sociedades en base a las copias que los funcionarios respectivos del Reg. Mercantil deben remitirles.

“La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización , actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley”.

Cámaras de Comercio: El Art. 19 de la Ley de Cías, dice:

“La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías en el libro de matrículas de comercio.

El Código de Comercio sólo queda como ley supletoria de la Ley de Cias y el único organismo controlador de las compañías mercantiles es la Superintendencia de Compañías.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Derechos de los trabajadores.— Todos los trabajadores tienen derecho: A

¹blogs.monografias.com/.../las-compañías-en-el-ecuador/

desarrollar sus labores en condiciones y un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar.

A estar informados sobre los riesgos laborales y para terceros, vinculados a las actividades que realizan. A tal efecto, los equipos, herramientas y sustancias que utilicen deben portar instrucciones claras, sencillas y veraces, en español, sobre su empleo, funcionamiento y riesgos para la salud; A solicitar a la autoridad competente la realización de una inspección al centro de trabajo, cuando consideren que no existen condiciones adecuadas de seguridad y salud en el mismo. Este derecho comprende el de estar presentes durante la realización de la respectiva diligencia y, en caso de considerarlo conveniente, de dejar constancia de sus observaciones en el acta de inspección;

Sin perjuicio de cumplir con sus obligaciones laborales, a interrumpir su actividad cuando, por motivos razonables, consideren que existe un peligro inminente que ponga en riesgo su seguridad o la de otros trabajadores.

Obligaciones de los Trabajadores

Las principales obligaciones de los trabajadores con base al Artículo 63 del Código de Trabajo, además de las contenidas en otros artículos del Código, en sus reglamentos y en las leyes de previsión social, son:

- ❖ Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante.

- ❖ Ejecutar el trabajo con la eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- ❖ Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
- ❖ Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono o de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional.
- ❖ Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
- ❖ Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan;
- ❖ Asimismo, el Artículo 64. hace referencia a las prohibiciones de los trabajadores, siendo las principales:

- ❖ Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos.
- ❖ Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga.
- ❖ Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados.
- ❖ Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzo cortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y
- ❖ La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

Proceso Administrativo

En la construcción intervienen una combinación de organizaciones, es por eso que las operaciones de la construcción deben realizarse en el lugar el proyecto. La construcción es un negocio dinámico, incansable y compulsivo; hay dos factores básicos que ayudan a estabilizar a la industria; hay una demanda de los servicios de los contratistas tanto por parte del gobierno como por la

iniciativa privada. Otro elemento es la movilidad de la industria, debido a la cual está menos sujeta a las bajas económicas repentinas.

Objetivo de la administración.

Consideraremos a la administración, como “La integración dinámica y óptima de las funciones de planeación, organización, dirección y control para alcanzar un fin grupal, de la manera más económica y en el menor tiempo posible”. La función principal del empresario es la creación de un organismo estable, en continua superación y teóricamente perdurable; por otra parte el objetivo de todo administrador debería ser, el profundo desarrollo de grupos y su ordenación para alcanzar metas comunes, lo más rápidamente posible.

Importancia del proceso administrativo en la actividad constructora.

Es indudable que los conceptos administrativos son comunes a todas las empresas y que en la industria de la construcción, sus principios generales se desarrollan en forma natural. Ante una situación imprevista, un grupo de hombres reacciona de muy diferentes maneras; el común denominador de aquellos que la superan está constituido por el desarrollo de cuatro acciones básicas, planear, organizarse, dirigirse y controlar los resultados.

La industria de la construcción ha diseñado estructuras organizativas según las cuales operan los contratistas más competentes con el fin de eliminar la burocracia organizativa que impide la comunicación rápida entre la oficina y la obra, y demora las decisiones, que son vitales para la administración.

Más que en cualquier otro negocio, en la industria de la construcción el éxito o el fracaso están determinados por la calidad de la dirección. La administración de la construcción es fundamentalmente la dirección de las personas, la capacidad para conservar a la gente unida en un grupo compacto respetando a su jefe y cooperando uno con otro. Para lograr el respeto y la lealtad de las personas, es necesario que el administrador sea equitativo en sus negociaciones y en sus relaciones con los empleados. Cualquier desviación de esta conducta tiene efecto adverso, y la administración se desmembrará con rapidez.

Fases del proceso administrativo.

Las funciones principales del proceso administrativo son:

Planeación: Conceptuamos a la planeación como “El estudio y selección de alternativas sobre pronósticos de operaciones futuras”, por lo cual y para el caso de empresas constructoras constará de tres etapas básicas, la planeación de su inicio, la de su consolidación y la del desarrollo de la misma.

La función de planeación o determinación del trabajo que debe ser realizado, a través de:

- ❖ Definición de la razón de existir de la empresa (naturaleza y alcance del trabajo que debe ser realizado). Es en sí la justificación de creación de una empresa constructora.

- ❖ Estimación de lo que se puede acontecer en el futuro (predicción del futuro).

- ❖ Establecimiento de objetivos y metas (determinación de los resultados que deben ser alcanzados).
- ❖ Establecimiento de planes y estrategias de acción (formas de conseguir los resultados).
- ❖ Fijación de normas de operación, que nos permita determinar reglas o decisiones predeterminadas (fijación de políticas).

Organización. La organización se cree que sea. La división lógica, óptima y ordenada de trabajos y responsabilidades, para alcanzar los pronósticos definidas por la planeación.

Para que un grupo pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explícita de funciones tomando en cuenta las cualidades de cada persona, en otras palabras usar la organización en función del individuo.

Indirecto. El que transmite a través de gestos, mímica y actitud frente a los demás (el cual en ocasiones, es más expresivo que los anteriores).

La función de organización o clasificación y división del trabajo en unidades administrables, a través de:

- ❖ Estructuración de la empresa agrupando el trabajo por su naturaleza para una producción eficaz.
- ❖ Establecimiento de las condiciones materiales para que exista un trabajo efectivo de grupo entre las unidades organizacionales.

Integración. La función de integración o determinación de las necesidades de personal y asegurar su disponibilidad para la ejecución del trabajo, a través de:

- ❖ Análisis del trabajo para conocer las necesidades de capacitación del personal que se requiere.
- ❖ Reclutamiento, selección e inducción a la empresa, de las personas que se han identificado dentro de las unidades organizacionales que componen la estructura de la empresa.
- ❖ Desarrollo de los recursos humanos o sea el ofrecimiento de oportunidades a los empleados y trabajadores para que se desarrollen en sus propias capacidades en relación con las necesidades de la organización.

Dirección. Se considera como “La responsabilidad absoluta sobre la coordinación de los recursos humanos y del capital de una empresa, para satisfacer en forma óptima al cliente, al accionista y al personal que la integra, en forma continua y perdurable.

La comunicación también forma parte esencial de la dirección, es el recurso del directivo para obtener entusiasmo, la creatividad y la lealtad de su personal, siempre y cuando la comunicación sea verdadera, consistente y sería.

Funciones de la dirección.

- ❖ Asegurarse de que el plan esté juiciosamente preparado y sea estrictamente ejecutado;

- ❖ Cuidar de que la estructura social y material sea consistente con los objetivos, recursos y requerimientos;
- ❖ Establecer una autoridad: única, competente y vigorosa;
- ❖ Armonizar las actividades y coordinar los esfuerzos;
- ❖ Formular decisiones: claras, precisas y correctas;
- ❖ Procurar la eficiente selección de personal;
- ❖ Definir claramente las tareas;
- ❖ Fomentar la iniciativa y la responsabilidad;
- ❖ Remunerar satisfactoria y equitativamente al personal, en función de los servicios prestados;

Sancionar las faltas y errores;

- ❖ Mantener la disciplina;
- ❖ Vigilar el orden social y materia;
- ❖ Mantener la unidad de mando;
- ❖ Cuidar la subordinación del interés particular al interés general;
- ❖ Mantener todo bajo control;
- ❖ Combatir el exceso de reglamentación, formalismo burocrático y papeleo.

Preceptos que facilitan la dirección.

- ❖ Conocer a fondo a su personal;
- ❖ Eliminar a los incapaces;
- ❖ Conocer los convenios que ligan a la empresa y personal;

- ❖ Dar buen ejemplo;
- ❖ Realizar inspecciones periódicas del cuerpo social;
- ❖ Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que sean robustecidas la unidad de dirección y la coordinación de esfuerzos;
- ❖ No absorberse en detalles;
- ❖ Tender a que se reine, en el personal, la actividad, la iniciativa y el desempeño.

Control: Se considera al control de una empresa como el Establecimiento de sistemas que permitan detectar errores, desviaciones, causas y soluciones, de una manera expedita y económica. El control es un costo es sí mismo, no es productivo en término de dinero y esfuerzo, pero que, sin embargo, proporcione una visibilidad adecuada en forma periódica.

Los elementos a controlar, serán en forma genérica:

- ❖ Recursos.
- ❖ Tiempo.
- ❖ Calidad.
- ❖ Cantidad.

La función de control o sea asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos.

Establecimiento de estándares de tal manera que tengamos normas de ejecución efectiva en la consecución de los objetivos y metas propuestas.

Evaluación de lo realizado o alcanzado contra la ejecución o resultados planeados o esperados. Esta evaluación implica necesariamente una medición

de la ejecución.

Toma de decisiones correctivas para lograr el mejoramiento en la ejecución de los objetivos.

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Concepto.- La autoevaluación permite a las empresas distinguir claramente sus puntos fuertes de las áreas de mejora, y culmina en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento del progreso realizado. La autoevaluación para conseguir un mayor grado de eficacia, debe realizarse de forma sistemática y continuada, debe convertirse en un proceso normal de gestión, en un termómetro que mida la evolución de su empresa.

IMPORTANCIA

La importancia de la autoevaluación de los profesionales y aquellos empleados que no se encuentran vinculados directamente con el proceso productivo, puede ser realizada mediante un proceso de autoevaluación, el cual permite comprobar cuestiones importantes para una compañía, como es por ejemplo el nivel autocrítico de cada una de las personas que componen a la empresa, la descripción de sus potencialidades y debilidades, a la vez que hace factible descubrir cuál es el nivel de compromiso que éstos tienen para con la empresa.

OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación del desenvolvimiento laboral presenta los siguientes objetivos:

- ❖ Factores de rendimiento laboral, calidad del trabajo y potencialidades del trabajador
- ❖ Capacidad de los recursos humanos para cumplir los objetivos que se han trazado conforme las decisiones administrativas que se han tomado según los objetivos propuestos con anterioridad por la empresa.
- ❖ Incentivar la mejora de las fortalezas y el reconocimiento de las debilidades, para que así los empleados las reconozcan y saquen partido/mejoren aquellos puntos que no le dejan pasar al siguiente nivel de eficiencia.
- ❖ Verificar el nivel de influencia y calidad de la relación entre los supervisores y demás trabajadores.

CARACTERÍSTICAS DE LA AUTOEVALUACIÓN.

La autoevaluación debe tener, al menos, las siguientes características:

- ❖ Confiable (que aplica el mismo juicio para toda la empresa),
- ❖ Integral (involucra las dimensiones intelectual y social)
- ❖ Participativa (incluye autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación).
- ❖ Transparente (congruente con los parámetros requeridos por la empresa).
- ❖ Válida (las evidencias deben corresponder a la guía de la autoevaluación)².

²CHIAVENATO, Adalberto (1998), Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 10, 14

PROCESO GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS

“El proceso de autoevaluación, requiere que se describan las diversas actividades y resultados, claro estos varían en cada empresa, ya que cada empresa, utiliza un método muy propio de organización para lograr sus objetivos particulares.

A continuación se describen las etapas generales necesarias para el establecimiento y puesta en marcha del ciclo del proceso de autoevaluación en la empresa.

Actividades que se realizan en cada etapa del proceso de autoevaluación de las empresas:

Etapas 1: desarrollo de compromisos con el proceso de autoevaluación

- ❖ Desarrollar el compromiso de la alta dirección mediante la comprensión del modelo.
- ❖ Formar a la alta dirección en el uso del modelo como impulsor de la mejora continua

Etapas 2: autoevaluación planeación del ciclo de autoevaluación.

- ❖ Selección de un enfoque de autoevaluación.
- ❖ Seleccionar los primeros equipos o personas para desarrollar una experiencia piloto del proceso.
- ❖ Definir los límites de las unidades de negocios seleccionadas.

—

Etapa 3: establecimiento de las tareas para la realización de la autoevaluación y formación.

- ❖ Formar los equipos para gestionar la autoevaluación.
- ❖ Seleccionar a las personas relevantes.
- ❖ Formar al personal directamente implicado.

Etapa 4: comunicación de planes asociados al proceso de autoevaluación.

- ❖ Determinar el mensaje a comunicar, el medio de transmisión y el objetivo.
- ❖ Subrayar el hecho de que este proceso contribuye a la orientación al cliente y a la prosperidad de la empresa.

Etapa 5: ejecución de la autoevaluación.

- ❖ Seleccionar el tipo de autoevaluación en función del enfoque elegido.

Cada paso es importante dentro del proceso de autoevaluación de la empresa y como muestra el esquema, todo el proceso es un ciclo interminable, donde al acabar un paso inmediatamente inicia el otro.

La fuerza potencial de estos dos procesos antagónicos, diametralmente opuestos, uno creador y otro destructor, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada y consistente, y preparada para:

- ❖ Identificar en que escenario se moverá la empresa a largo plazo.
- ❖ Asegurar que las estrategias se diseñen en la forma que asegure el

crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a mediano y largo plazo.

- ❖ Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación con garantías a los cambios en su entorno económico y social”³.

BENEFICIOS

“La autoevaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- ❖ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- ❖ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- ❖ Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- ❖ Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.

³CHIAVENATO, Adalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 14, 15

El jefe tiene oportunidad para:

- ❖ Autoevaluar el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de autoevaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.
- ❖ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- ❖ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- ❖ Tiene oportunidad de autoevaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- ❖ Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política del Talento Humano, al:

- ❖ Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
- ❖ Estimular la productividad y
- ❖ Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

MÉTODOS

La decisión de que métodos se utilizará es de vital importancia para que los datos recogidos sean lo más cercano a una valoración real de la forma en que cada trabajador cumple sus funciones.

Muchos de estos métodos han surgido para reducir las limitaciones de otros y aunque ninguno es perfecto, pues cada uno tiene ventajas y desventajas, esto lejos de ser un inconveniente permite una gama variada de herramientas que pueden combinarse y adaptarse a las características y necesidades particulares de la empresa.

Métodos de Autoevaluación del Desempeño.-La autoevaluación del desempeño humano, puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya que se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. La aplicación de diferentes métodos se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de autoevaluación.

Existen varios métodos de autoevaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados. Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo.

Método de Evaluación por Comparación o de Clasificación por Rangos: Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del autoevaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados.

Características:

- ❖ Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados
- ❖ Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de autoevaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

Ventajas:

- ❖ Brinda a los autoevaluadores un instrumento de autoevaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.

- ❖ Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Desventajas:

- ❖ No permite al autoevaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del autoevaluado.
- ❖ Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los autoevaluadores.

Método de Elección Forzosa.-Este método consiste en autoevaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

Características:

- ❖ Consiste autoevaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- ❖ La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

Ventajas:

- ❖ Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.

- ❖ Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los autoevaluadores.

Desventajas:

- ❖ Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- ❖ Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- ❖ Cuando se utiliza para fines de desarrollo del talento humano, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

Método de investigación de campo.- Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en autoevaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y autoevalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado.

Características:

- ❖ Mediante este método, la autoevaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista en evaluación del desempeño. Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

Autoevaluación inicial.- El desempeño de cada trabajador se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

Análisis suplementario.- Una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada empleado, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Planeamiento.- Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al empleado, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño a cada empleado.

Ventajas:

- ❖ Esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias.
- ❖ Permite efectuar una autoevaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.

Desventajas:

- ❖ Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en autoevaluación.

- ❖ Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado y al supervisor.

Método de comparación por pares.- Es un método que compara a los empleados en turnos de dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de autoevaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de autoevaluación de desempeño.

Características:

- ❖ El autoevaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están autoevaluados en el mismo grupo.
- ❖ La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- ❖ El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas:

- ❖ Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.

Desventajas:

- ❖ Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Escala de calificación basada en el comportamiento.- Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Características:

- ❖ Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

Ventajas:

- ❖ Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- ❖ Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

Desventajas:

- ❖ Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- ❖ La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

Método Analítico de Valoración por Factores.- Es el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje.

En general los factores de autoevaluación se clasifican en cuatro grupos.

Requisitos intelectuales: es decir exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.

Requisitos físicos: Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.

Responsabilidades implícitas: Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.

Condiciones del trabajo: esto en cuanto a las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su cargo.

Estos cuatro a su vez involucran los siguientes factores de autoevaluación:

- ❖ Requisitos intelectuales:
- ❖ Instrucción básica
- ❖ Experiencia
- ❖ Requisitos físicos
- ❖ Esfuerzo
- ❖ Supervisión de persona
- ❖ Material o equipo
- ❖ Métodos o procesos
- ❖ Informaciones confidenciales
- ❖ Condiciones de trabajo
- ❖ Ambiente de trabajo
- ❖ Riesgos

La autoevaluación de factores es parte del trabajo que asigna valores monetarios a cada factor. Si se conoce el salario, cada factor debe tener su valor y la suma total de dichos valores constituye al 100%. Para cada uno de los factores de los cargos de referencia debe decidirse el valor de cada factor lo cual puede hacerse en porcentaje o en dinero.

Método de Incidentes Críticos.- Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos.

Método de Autoevaluación.- Es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Se acepta el método y se utilizará conjuntamente con el método Escala Gráfica con utilización de puntos.

Método de Autoevaluación por Objetivos.- Planteada en sus términos más simples, (APO) la administración por objetivos requiere que el gerente establezca metas mensurables específicas con cada empleado, y después discuta en forma periódica su avance hacia la consecución de estas metas.

Casi siempre se refiere a un programa general, para toda la empresa, para establecer metas y evaluarlas, sigue seis pasos básicos:

Establecer las metas de la empresa.- Establecer un plan, para toda la empresa, para el año próximo y establecer las metas.

Establecer metas para los departamentos.- En este caso, los jefes de departamento y sus superiores establecen juntos las metas para sus departamentos.

Discutir las metas departamentales.- Los jefes de departamento discuten las metas del departamento con todos los subalternos del departamento (muchas veces en una junta de todo el departamento) y les piden que elaboren sus propias metas individuales.

Definir los resultados esperados (establecer metas individuales).- En este caso, lo jefes de departamento y sus subordinados establecen objetivos para el desempeño a corto plazo.

Revisiones del desempeño.- medir los resultados. Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

Proporcionar retroalimentación.- Los jefes de departamento sostienen juntas periódicas para revisar el desempeño con los subordinados, a efecto de discutir y autoevaluar cuánto han avanzado los segundos para alcanzar los resultados esperados.

Método de Autoevaluación por Competencias.- Debido a la complejidad de los puestos de trabajo actuales es poco realista suponer que una persona puede observar y autoevaluar por completo el desempeño de un trabajador, es por esto que no es lógico ni ventajoso utilizar un solo método, si queremos obtener con la, información útil para la empresa. Este criterio también está asociado a que los recursos humanos de las empresas evolucionan y hacen a su vez evolucionar a la misma y que la medición del desarrollo de ambos (trabajadores y empresa). Por lo tanto es provechoso el análisis desde varias direcciones: trabajador, jefe inmediato, los miembros del equipo, los clientes, etc. para obtener una valoración integral y multidimensional. Los métodos existentes para autoevaluar el desempeño han sido diseñados para medir los rasgos, la conducta y los resultados”⁴.

ENFOQUES

Enfoque de Autoevaluación.- “Este enfoque es el más completo de todos y sin duda el más complejo, y requiere una organización con un cierto grado de excelencia en su gestión.

Para ello la dirección debe nombrar a un director del proyecto, responsable de coordinar los trabajos de redacción y dar coherencia al documento final. Cada miembro de la alta dirección debe tomar la propiedad de alguno de los criterios, y debe designar las personas responsables de recopilar la información y redactar los capítulos del relatorio correspondientes a dichos criterios.

⁴CHIAVENATO, Adalberto (2000), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 20, 24

Enfoque de Autoevaluación por “Formularios”.-El enfoque por “formularios”, antes llamado “proforma”, consiste en preparar para cada subcriterio un formulario preestablecido, donde figuran la descripción del subcriterio y las áreas a tratar y en el que hay que cumplimentar los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias que hay de ese subcriterio.

Enfoque de Autoevaluación mediante “Matriz de Mejora”.- El enfoque de autoevaluación mediante “matriz de mejora” supone disponer de una matriz de mejora en la que los nueve criterios del Modelo de la Excelencia en la Gestión aparecen en diferentes columnas, mientras que hay 10 niveles que corresponden a un distinto grado de consecución de cada criterio a juicio del evaluador.

Enfoque de “Cuestionario de Autoevaluación”.- El enfoque por cuestionarios requiere la utilización de unos cuestionarios tipo para cada criterio que permiten un rango de contestación SI, NO o bien de 1 a 5.

Al igual que el enfoque anterior, tampoco el enfoque por cuestionarios genera una relación de puntos fuertes y áreas de mejora ni permite calcular una puntuación comparable con los perfiles de puntuación de otras empresas. Por otra parte, la validez de los resultados dependerá mucho de la calidad del cuestionario.

Enfoque de Autoevaluación por “Reunión de trabajo”.- El enfoque de autoevaluación mediante reunión de trabajo ofrece la gran ventaja de que requiere la implicación activa de la dirección de la empresa.

Al finalizar la formación, se asignarán los diferentes subcriterios a cada uno de los miembros del equipo de dirección, que serán los responsables de recopilar toda la información relevante relativa a los mismos.

Una vez recogida toda la información, se celebrará una reunión de trabajo de una duración aproximada de un día o día y medio, en la cual se pondrán en común los hallazgos de cada uno de los miembros del equipo de dirección en los respectivos subcriterios.

Para ello, cada uno de los directivos describirá el subcriterio y presentará la información recogida en forma de puntos fuertes y áreas de mejora”⁵.

DESEMPEÑO LABORAL

“El desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades, tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la empresa.

La autoevaluación de una persona en una empresa de hoy en día es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto.

⁵KAST, Fremont; Rosenzweig, James (1999). Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 14, 15

Es importante tener en cuenta que en el desempeño influyen factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una autoevaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez falta de cooperación, esto depende más bien del cargo que desempeñe.

La Motivación.- Busca el aumento y seguridad de producción en una empresa es el manejo adecuado del recurso humano ya que impulsa al ser humano ser más competitivo, lograr los objetivos propuestos y alcanzar el éxito.

El Desempeño.- Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

Decisiones de Ubicación.- La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una empresa.

FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

La gestión de la autoevaluación del desempeño laboral es un proceso que permite valorar el rendimiento del trabajador acorde a las necesidades de la

empresa en la que labora y determina su nivel de eficacia y eficiencia. Es importante incluir en dicha valoración aspectos relacionados con sus actitudes, comportamiento laboral y motivaciones. Este proceso debe ser continuo, sistemático, en cascada e integral para que pueda brindar información útil a la empresa. El mismo persigue, ayudar al talento humano a alcanzar un nivel de rendimiento que garantice el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la empresa.

La autoevaluación del desempeño no solo brinda información valiosa a la empresa sino también a su talento humano. La primera, identifica las necesidades de capacitación, refleja si existen problemas en cuanto a la integración de un trabajador a la empresa, su supervisión, desacuerdos o el desaprovechamiento de su potencial que se podría utilizar mejor en otro cargo. Para los trabajadores debe funcionar como un medidor de su rendimiento pasado, los aspectos a mejorar y aquellos que representan sus actuales fortalezas, por lo cual deben ser parte activa de este proceso.

OBJETIVOS

La autoevaluación del desempeño laboral persigue los siguientes objetivos:

- ❖ Medir con objetividad el rendimiento de los trabajadores de la empresa considerando el cumplimiento de los objetivos establecidos, la calidad del trabajo desarrollado y las potencialidades del trabajador.
- ❖ Brindar información sobre la idoneidad demostrada de los recursos humanos de la organización que ayude a la toma de decisiones

administrativas referidas a: selección, permanencia, promoción, capacitación, etc.

- ❖ Utilizar la retroalimentación al trabajador para elevar su nivel de desempeño con la determinación de sus fortalezas y debilidades”⁶.

INSTRUMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

“Los instrumentos utilizados para "autoevaluar" o de "Calificación de desempeño" poseen normalmente un conjunto de debilidades clásicas, entre las que se destacan.

- ❖ Estos instrumentos de autoevaluación no estaban en función de coadyuvar a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, sino que más bien se terminaban convirtiendo en un objetivo mecánico establecido desde "arriba" por los Departamentos de Recursos Humanos.
- ❖ Normalmente se consideraba que todos los trabajadores, independientemente del puesto, podían ser autoevaluados con el mismo instrumento.
- ❖ Se utilizaban escalas que van de lo malo a lo bueno, o de los puntajes bajos a los altos, presentados en forma continua y por ende de fácil y muchas veces irresponsable manipulación o uso, sobre todo para aquellos que autoevalúan en forma mecánica y sin considerar realmente

⁶ MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, Autoevaluación del desempeño. Ernst & Young consultores. Pág. 18, 19

la particularidad de cada trabajador y del período de autoevaluación considerado.

- ❖ Se establecen porcentajes fijos e inamovibles para cada factor autoevaluado, olvidando que las personas cambian en el desempeño de sus funciones y en sus elementos motivacionales.
- ❖ Se convertían en un instrumento inmovilizado que se utiliza por años, sobre todo en el sector público donde terminaban convirtiéndose en un derecho adquirido, al estarse autoevaluando todos los períodos con notas similares y por ende con porcentajes de aumento ya pre-establecidos.
- ❖ Normalmente se le restaba méritos a la creatividad de los jefes y los trabajadores, al fijarle escalas de autoevaluación establecidas, e impedirle la fijación de objetivos de superación, en los procesos de crecimiento y mejoramiento individual y colectivo.
- ❖ Los jefes terminaban autoevaluando por cumplir con una normativa de la empresa, y no porque realmente vieran un objetivo útil en dicho proceso.

Estas y otras críticas pueden sustentarse en torno a este tipo de instrumentos que definitivamente las empresas modernas deben dejar de utilizar, pues normalmente lo que generan son momentos de alta desmotivación y enojo tanto en los autoevaluadores como en los autoevaluados.

Ante estas críticas han surgido criterios dirigidos a negar la utilidad de la autoevaluación de la ejecutoria, partiendo muchas veces de criterios que se sustentan en conceptos de productividad humanistas, tales como el Control

Total de Calidad. Eminentes teóricos relacionados con el talento humano han planteado que es mejor no autoevaluar del todo, pero nosotros sustentamos que en realidad lo que terminan haciendo es escabullendo el bulto antes que enfrentar las críticas con el ánimo de superarlas”⁷.

INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los indicadores de desempeño son una herramienta de seguimiento o monitoreo que entrega información cuantitativa o cualitativa respecto del logro o resultado en la provisión de los bienes o servicios generados por las instituciones públicas. Establecen una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite analizar el desempeño y apoyar el proceso presupuestario, midiendo aspectos claves para la gestión presupuestaria, tales como la capacidad de ejecución del presupuesto institucional, procedimientos de compras y contrataciones públicas, disponibilidad de recursos humanos, entre otros. Así mismo, permiten medir la provisión de los bienes y servicios a los usuarios y sus principales características (niveles de producción, costos promedio, cobertura, focalización y tiempos de respuesta o resolución de reclamos a los usuarios) y el resultado intermedio o final (efectos) que estos bienes y servicios generan en los usuarios finales.

Los indicadores de desempeño deben cumplir con un conjunto de requisitos:

- ❖ Deben ser pertinentes, permitiendo medir aspectos relevantes de la gestión presupuestaria y de la gestión de una institución o entidad, como

⁷Chiavenato, Idalberto (1998), Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. Pág. 21, 22

por ejemplo entregar información de los productos estratégicos de dicha institución, de modo de hacer seguimiento al grado de cumplimiento de sus objetivos.

- ❖ Deben permitir la comparabilidad a lo largo del tiempo, entre instituciones o países, según sea el caso.
- ❖ Deben ser confiables, es decir debe existir la garantía de que los resultados que muestran son independientes de quien efectúe su medición. Para ello se requiere que los datos básicos de los indicadores estén sustentados en sistemas de información que puedan ser auditados.
- ❖ Deben incorporar información que sea obtenida a costos razonables.
- ❖ Deben ser simples y comprensivos, es decir, su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.
- ❖ Deben ser independientes, respondiendo principalmente a las acciones desarrolladas por la institución en vez de a factores externos.
- ❖ Deben ser verificables, estando claramente establecidas las fuentes de información que permiten medir el indicador, las que deben estar disponibles para su revisión.
- ❖ Deben ser de carácter público, esto es, ser conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la entidad o institución, así como para el público usuario y el resto de la administración pública.

Los indicadores deben permitir realizar mediciones en tres ámbitos de control: proceso, producto y resultado:

Ámbito de Proceso. Referido a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios públicos, incluyendo procedimientos de compras, contratación de personal, procesos tecnológicos, administración financiera, entre otros.

Ámbito de Proceso. Se refiere a los bienes y servicios públicos producidos, provistos o entregados a los usuarios o beneficiarios, incluyendo las características o atributos más importantes de estos productos. Corresponden al primer resultado de un programa o acción pública.

Ámbito del Resultado. Este puede ser medido como resultado intermedio o final. El resultado intermedio corresponde al segundo tipo de resultados que se produce en una secuencia de tiempo, se relacionan con el propósito de los programas públicos y por tanto dependen de la provisión del bien o servicio que se entrega y no de factores externos.

Se refieren a cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios de un programa o acción pública. La ocurrencia de los resultados intermedios facilita y hace más probable alcanzar los resultados finales, generando una cadena de valor.

El resultado final o impacto corresponde a los cambios permanentes en los beneficiarios debido a los bienes o servicios recibidos e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios. Un resultado final suele expresarse como un beneficio de mediano y largo plazo obtenido por la población atendida (aumento en el nivel de remuneraciones de

los jóvenes capacitados, reducción de la tasa de reincidencia de jóvenes con problemas delictuales, etc.), por tanto su evaluación requiere de asilar los factores externos a la ejecución del programa que podrían afectar sus resultados.

Para cada uno de los ámbitos mencionados es posible medir cuatro dimensiones del desempeño:

- ❖ **Eficacia:** se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- ❖ **Eficiencia:** describe la relación entre la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a alcanzar un cierto nivel de producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos posibles.
- ❖ **Economía:** se relaciona con la capacidad de una institución pública para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el marco de sus objetivos.
- ❖ **Calidad del servicio:** es una dimensión específica del concepto de eficacia referida a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus beneficiarios y usuarios.

Mide atributos de los bienes o servicios entregados, tales como oportunidad,

accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

En la definición de indicadores de desempeño se debe tener presente cuál será la fuente de información que permitirá cuantificar el indicador definido y la periodicidad con que se contará dicha información. Las fuentes de información pueden provenir de formularios, fichas de postulación, bases de datos, software, reportes o informes. Por tanto, junto a la formulación del indicador debe quedar establecido cuál será el medio de verificación que permitirá su cuantificación.

El uso de indicadores en una evaluación permite medir:

- ❖ La eficiencia en el uso de los recursos
- ❖ La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos
- ❖ Las cualidades y características de los productos o servicios
- ❖ El grado de satisfacción de los clientes internos y externos

PROCESO DEL DESEMPEÑO LABORAL

“EL desempeño del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La autoevaluación del talento humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

En forma específica los objetivos del desempeño de los colaboradores sirve para:

- ❖ El mejoramiento del desempeño laboral
- ❖ Reajustar las remuneraciones
- ❖ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- ❖ La rotación y promoción de colaboradores
- ❖ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

IMPORTANCIA

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Responsabilidad en la autoevaluación de colaboradores.- De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la empresa, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de autoevaluación del desempeño.

El Gerente: En la mayor parte de las empresas, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión del talento humano, que establece los medios y los criterios para tal autoevaluación.

El colaborador.- Algunas empresas más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El equipo de trabajo: El equipo de trabajo del área administrativa también puede autoevaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas.

El área de gestión personal.- Es una alternativa más corriente en la empresa, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la autoevaluación del

desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos.

Comisión de autoevaluación.- En algunas empresas, la autoevaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la autoevaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de autoevaluación del desempeño) participan en todas las autoevaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Ventajas de la autoevaluación del rendimiento.- La aplicación de un sistema de autoevaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- ❖ Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- ❖ Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.

Realizar las promociones y/o ascensos.- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.

- ❖ Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- ❖ Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

Proceso de autoevaluación de colaboradores mediante comisión.-

Nombrar una comisión de autoevaluación y calificación, que debe estar integrada como mínimo por:

El Gerente o Director de Recursos Humanos.- El Gerente, director o jefe del órgano, o unidad administrativa, cuyo personal es objeto de autoevaluación.

Un representante de los colaboradores.- Comunicar el proceso de autoevaluación y calificación de personal a todos los jefes y/o encargados de las unidades administrativas, explicándoles los motivos y los objetivos que se pretende alcanzar con el proceso.

Factores de la autoevaluación de colaboradores.- Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de autoevaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

Calidad de Trabajo: Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o

resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

Cantidad de Trabajo: Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto.

Conocimiento del puesto: Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto.

Iniciativa. Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.

Planificación. Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado.

Relaciones con el supervisor: Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta

información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos .Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

Dirección y Desarrollo de los Subordinados: Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

Responsabilidades: Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios.

Cuando un programa de autoevaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En General, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe: Mejora el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de autoevaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Beneficios para el subordinado: Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.) autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la empresa: Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo”⁸.

CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL

“Un buen desempeño laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la empresa una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el desempeño laboral se deteriore.

Calidad laboral.-El concepto de calidad laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades.

⁸CHIAVENATO, Adalberto; VILLAMIZAR, Germán A. “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad. Pág. 18, 19, 20.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las empresas para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la empresa.

La Calidad Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al enriquecimiento del trabajo que persigue la adición de profundidad a un puesto de mayor control, responsabilidad y sobre el modo de desempeñar su trabajo.

SATISFACCIÓN LABORAL

El ambiente organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la empresa.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en

la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la empresa posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la empresa presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia empresarial⁹.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Definición.- La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina su comportamiento. Representa una percepción común de los miembros que influyen en su conducta.

⁹CHIAVENATO, Adalberto (1998), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 23, 24

La definición de cultura implica varias cosas. Primero, la cultura es una percepción, los individuos perciben la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. Aun cuando los individuos pueden tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles de la organización, tienen a distinguir la cultura en términos similares. Esto constituye un aspecto compartido de la cultura. En segundo lugar la cultura organizacional es un término descriptivo. Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, si esta les agrada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación”¹⁰.

Sugieren la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera:



Innovación y aceptación de riesgos: es el grado en el cual se alimenta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

¹⁰Woodman Richard. Comportamiento Organización (2000) Octava Edición Editorial Thopson. Pág. 12,13

Atención a los detalles: grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

Orientación hacia los resultados: grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logro obtener ese resultado.

Orientación hacia las personas: las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.

Orientación hacia el equipo: las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.

Agresividad: en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.

Estabilidad: son las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el estado del momento actual”¹¹.

LA FUENTE DE LA CULTURA

“Las costumbres actuales de la organización, sus tradiciones y su forma general de hacer las cosas han sido resultado, en gran parte de sus actividades anteriores y el grado de éxito que haya tenido en dichas actividades. La fuente original de la cultura de una organización refleja de ordinario la visión o sentido de misión de sus fundadores. Puesto que los fundadores conciben la idea

¹¹Gómez L. Belkin D. Administración Primera Edición. España: editorial MC. Gran. Pág. 24, 25

original, también pueden tener sus propias inclinaciones sobre la forma de ponerla en práctica.

Ellos no están restringidos por costumbres o aproximaciones anteriores. Los fundadores establecen la cultura inicial al proyectar una imagen de lo que la organización debe ser el hecho de que la mayoría de organizaciones sean pequeñas ayuda también a que sus fundadores inculquen su visión en todos los miembros de la organización.

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Control social de los empleados.- La cultura organizacional puede inducir a los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos de control. A la mayoría de las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo, a una organización; que encajen en una cultura y actúan de acuerdo a ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás. Por el contrario, cuando incumplen y no actúan según las normas culturales, perciben como se genera una presión social para que sigan las reglas; así, los individuos se alientan con lo que la cultura espera de ellos o, de lo contrario caen en la crítica por parte de sus semejantes.

La mayoría de este proceso ocurre de una manera no especificada o informal, sustituyendo los vacíos que dejan los sistemas de control tradicionales en la organización, como las relaciones de supervisión y las descripciones de puestos de trabajo.

La cultura crea un sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromiso con los objetivos e intereses comunes de la organización.

Estabilidad.- La cultura organizacional proporciona un sentido de continuidad en un medio de rápidos cambios e intensa presión competitiva. En sectores de actividad con entornos hiperturbulentos como es el caso de la industria de alta tecnología, la cultura satisface necesidades humanas esenciales como la necesidad de seguridad, certeza y bienestar.

La cultura puede suavizar o reducir el estrés causado por proyectos que cambian de la noche a la mañana, por cambios repentinos de equipo de trabajo y de supervisor, y sobre todo por las frecuentes modificaciones de los procesos y métodos de trabajo. Esta función de continuidad que proporciona la cultura organizacional se ha convertido en una de las más valiosas en este nuevo milenio, sobre debido al incremento tan rápido al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones.

Socialización.- La cultura organizacional enseña a los empleados de manera sutil los valores de la organización. Al proceso de interiorización o aceptación de los valores de la organización como propios de los individuos se les denomina socialización.

La socialización es un proceso que opera en tres etapas.

- ❖ Previa a la llegada: algunos autores también la han traducido como etapa de pre-arribo; se corresponde con la primera etapa de socialización, que abarca los valores, actitudes, prejuicios y expectativas

que el empleado trae consigo a la organización cuando es contratado por primera vez.

- ❖ Etapa de encuentro: etapa del proceso de socialización en el cual el individuo comienza a comparar sus expectativas sobre la cultura de la empresa con la realidad.
- ❖ Etapa de metamorfosis: la etapa de socialización en la cual el empleado es persuadido o inducido a cercar sus valores y formas de hacer las cosas a las de la organización.

Implementación de la estrategia organizacional.- La cultura organizacional puede contribuir al rendimiento de la empresa en la medida en la que apoye tanto a la implementación de su estrategia como los cambios necesarios de la misma. En otras palabras, si la estrategia y la cultura de la empresa se refuerzan mutuamente, los empleados encontrarán natural su compromiso con la estrategia. Sus valores y normas compartidos facilitarán que las personas se unan en torno a la estrategia elegida”¹².

¹²Couler M. Stephan P. Administración 2000 Sexta Edición. México: Editorial Pearson. Pág. 18, 19

Características de la cultura organizacional.

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y amabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian fidelidad, el esfuerzo, cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las recompensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocritico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador.	Elevada propensión al riesgo. Se alimenta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas pero es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras se recurrió a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización declara públicamente)

Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa.

Comunicación de la cultura.- Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso.

Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Desde la perspectiva de la organización, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa"¹³.

Cambio de la cultura organizacional.- “Los mismos métodos básicos utilizados para mantener la cultura de una organización pueden emplearse para cambiarla. La cultura se cambia mediante lo siguiente:

- ❖ Cambio de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención.
- ❖ Cambio de la forma en la que se enfrentan las crisis.
- ❖ Cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes.
- ❖ Cambios de los criterios para ascensos dentro de la organización.

¹³Dr. Ríos Reyes Amílcar (2002). Cultura Organizacional Primera Edición. Editorial MC Gran. Pág. 10, 11

- ❖ Cambio de criterios para asignar recompensas.
- ❖ Cambio de los ritos y ceremonias organizacionales.

El cambio de la cultura de la organización puede ser difícil y por lo menos dos preocupaciones justifican la preocupación de Gómez R. y Belkin D., los muy conocidos expertos expresan con claridad una de ellas, pues han puesto en duda el hecho de que los valores muy enraizados, fundamentales, de la cultura organizacional sean susceptibles de cambio.

En este punto de vista concentrar esfuerzos administrativos para cambiar conductas y procedimientos ineficaces tiene más sentido que intentar cambiar la cultura organizacional.

En ocasiones se llama subcultura a estas culturas múltiples. Llegamos incluso al extremo de afirmar que cada organización muestra por lo menos tres culturas: una cultura de operación (los empleados de línea). Una cultura de ingeniería (el personal técnico) y una cultura ejecutiva (la alta dirección) que provienen de las muchas visiones del mundo que tienen las personas en estos tres grupos. Al enfrentarse a subculturas diversas, tal vez la administración pase dificultades para:

- 1). Evaluarlas con exactitud y,**
- 2). Llevar a cabo los cambios necesarios.**

Para el cambio exitoso de una cultura organizacional se requiere.

- ❖ Comprender primero la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que los directivos y empleados comprendan

a partir de donde comienzan.

- ❖ Brindar apoyo a los empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y dispuestos a actuar de acuerdo a esas ideas.
- ❖ Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como ejemplo para los empleados.
- ❖ No atacar de forma frontal la cultura, si no determinar maneras de ayudar a los empleados y los equipos para realizar sus trabajos con más eficacia”¹⁴.

FODA

Concepto.-“FODA es una herramienta sencilla que le permite analizar la situación actual de su negocio y obtener conclusiones que le ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en su empresa. La información le ayudará a definir acciones futuras y le facilitará la manera de abordar la solución de los problemas. Puede sacarle jugo a los elementos positivos y minimizar o evitar los negativos. La perspectiva que obtendrá será un apoyo paraqué.

- ❖ Tome mejores decisiones
- ❖ Plantee objetivos más concretos y realizables
- ❖ Identifique sus propios recursos así como los que puede conseguir del exterior

¹⁴Gómez L. Belkin D. Administración (2002) Primera Edición. España: editorial MC. Gran. Pág. 30, 31

- ❖ Reconozca las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas
- ❖ Defina prioridades e inicie o revise y actualice su proceso de planeación estratégica.

Importancia del FODA.- La importancia del FODA radica en la posibilidad de que el Gerente que utilice esta matriz de análisis FODA puede llegar a entender la coyuntura de la empresa y mas allá de la estructura y conformación con la información recaudada poder fijar nuevos objetivos y estrategias que permitan un mejor posicionamiento y utilidad a la empresa.

Nivel de diagnóstico. -El diagnóstico FODA está constituido por dos niveles; la situación interna y la externa. La primera está constituida por factores que forman parte de la misma organización y en los cuales ejerce control directo. En tanto que la segunda se refiere a los elementos que están fuera de la empresa, que se interrelacionan con ella y la afectan, pero que no controla directamente.

EL ANÁLISIS INTERNO

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de

factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser. Diseñar el futuro es definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras. Es decir, el diseño de futuro es el proyecto de vida organizacional.

Fortalezas.- son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Debilidades.- son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

EL ANÁLISIS EXTERNO

Referido al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

Las amenazas: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Como se ha podido dar cuenta a este momento, contamos con elementos positivos y elementos negativos, hay un elemento positivo y uno negativo en cada una de las situaciones (externas e internas), en este caso podemos agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos y tenemos como aspectos positivos; las fortalezas y las oportunidades y como aspectos negativos a las debilidades y las amenazas. De manera gráfica nos encontramos:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

Agrupadas de esta manera, tenemos el diagnóstico FODA, que como se habrá dado cuenta su nombre viene de la primera letra de los elementos que constituyen el diagnóstico. En este momento lo que interesa es que se

aumenten los aspectos positivos fortalezas y oportunidades y se disminuya los elementos negativos: debilidades y amenazas.

Con la información que se tiene hasta este momento, se puede tanto definir acciones futuras como también tener una idea de nuestra situación actual. Con los datos se puede planear la solución de los problemas aprovechando los aspectos positivos y evitando los elementos negativos. Otros elementos con que usted cuenta son los siguientes:

- ❖ Información para la toma de decisiones.
- ❖ Datos para plantear objetivos más concretos y realizables.
- ❖ Conocimiento de sus recursos propios y los que puede obtener del ambiente.
- ❖ Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas posibles.
- ❖ Un marco para la definición de prioridades.
- ❖ Con los datos obtenidos puede definir el inicio de un proceso de planificación estratégica¹⁵.

¹⁵ORTEGA, Patricio. Tesis: Elaboración de un plan estratégico financiero y propuesta de refinanciamiento a corto y largo plazo, en la Cooperativa de Educadores de Loja LTDA. 2007 Universidad Internacional Del Ecuador UIDE. Pág. 38, 39, 40

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del presente trabajo investigativo, se utilizaron los siguientes materiales sustentando el trabajo de campo y la presentación del informe final.

- Material Bibliográfico
- Material de oficina
- Materiales y accesorios informáticos
- Material de demostración y exposición
- Material de logística investigativo

MÉTODOS:

- **Científico:** aplicado en la organización, ejecución y estructuración de la autoevaluación a la constructora OBREMIN Cía. Ltda. De la ciudad de Loja, basado en los procesos de análisis y razonamiento de la teoría de la autoevaluación que posibilitaron el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Deductivo:** utilizado en la revisión de teorías, definiciones, procedimientos de la autoevaluación que sustentaron el problema, los mismos que fueron validados para la categorización de la revisión de literatura que argumentan su aplicación.
- **Inductivo:** ejecutado en la caracterización del objeto social investigativo a través de la definición de autoevaluación y conceptos del desempeño laboral en lo concerniente al diagnóstico de la situación actual.

- **Sintético:** utilizado para consolidar información obtenida de los informantes internos y externos que coadyuvaron a la redacción del diagnóstico de la realidad empírica investigada; así como en la estructuración del resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones como elementos de la estructura del presente trabajo investigación.
- **Matemático-Estadístico:** Permitió efectuar los diferentes cálculos y tabulaciones de las encuestas que luego fueron representadas gráficamente a través de la utilización de la estadística descriptiva para la visualización de comportamientos sobre las variables expuestas a los informantes internos y externos.
- **Descriptivo:** facilitó la narración y observación de los procesos de gestión administrativa, capacitación y sistemas de comunicación e información a los cuales se les definió actividades para el cumplimiento de los objetivos articulados a los ejes de desarrollo.

TÉCNICAS:

- **Observación:** mediante su utilización permitió observar hechos, aspectos y documentos que sirvieron de sustento para la investigación, así como también ayudó a verificar las potencialidades de la constructora, para su posterior direccionamiento evaluativo.
- **Encuesta:** aplicada a informantes internos representada por el personal administrativo y a los informantes externos que corresponden a los trabajadores, para tener un acercamiento sobre la realidad de la empresa

con enfoques internos y externos referentes a gestión administrativa, capacitación y sistema de comunicación e información.

- **Población:** el universo de la población interna fue representada por 30 miembros que conforman el personal administrativo, y los trabajadores de la empresa. Por considerarse un número manejable de informantes, se aplicó el instrumento de recolección de información al 100% de administrativos y trabajadores.

f. RESULTADOS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA CONSTRUCTORA OBREMIN CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿La empresa donde usted labora, tiene un sistema de evaluación en las diferentes áreas?

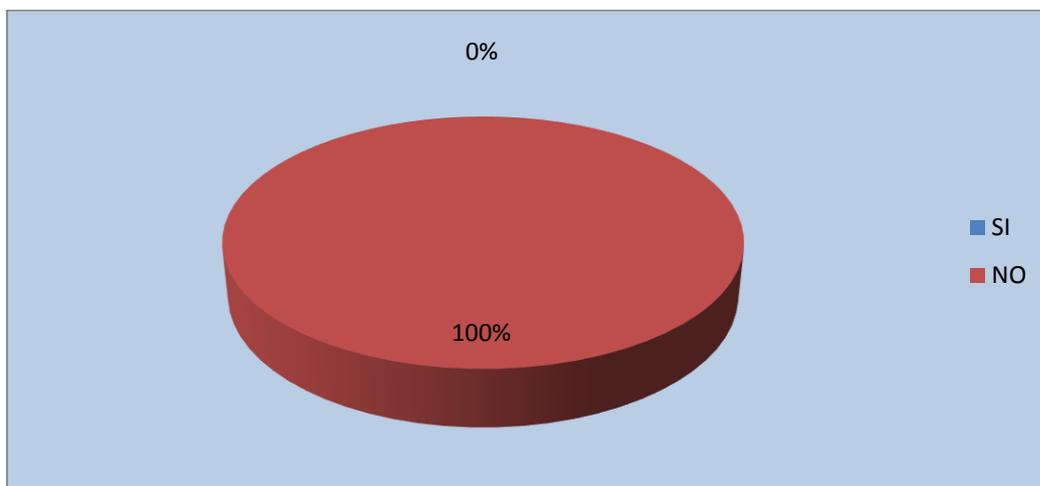
CUADRO # 1

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

GRÁFICO # 1



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN

El 100% manifiestan que no cuenta con un sistema de evaluación en ninguna de las diferentes áreas lo que afecta de alguna manera para que no se de cumplimiento a los objetivos propuestos, lo que significa que no es suficiente para establecer en que aéreas necesita reforzar con certeza el desarrollo de sus colaboradores de la empresa

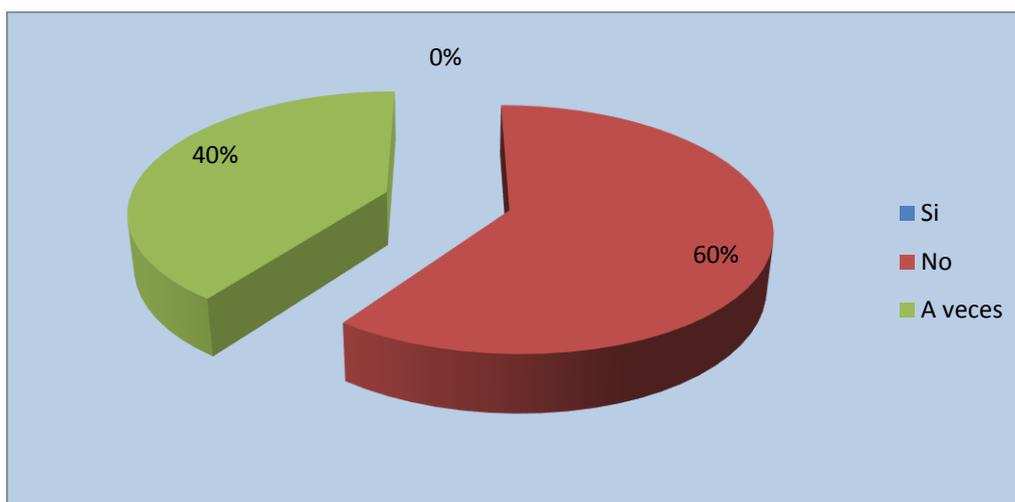
2. ¿La empresa evalúa su desempeño laboral?

CUADRO # 2

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	18	60%
A veces	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

GRÁFICO # 2



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN

El 60% de los encuestados califican que no son evaluados por su desempeño desarrollado en el lugar de su trabajo, mientras que el 40% manifiesta que a veces son evaluados por jefes inmediatos de acuerdo al desarrollo de trabajo realizado y mas no por un sistema de evaluación.

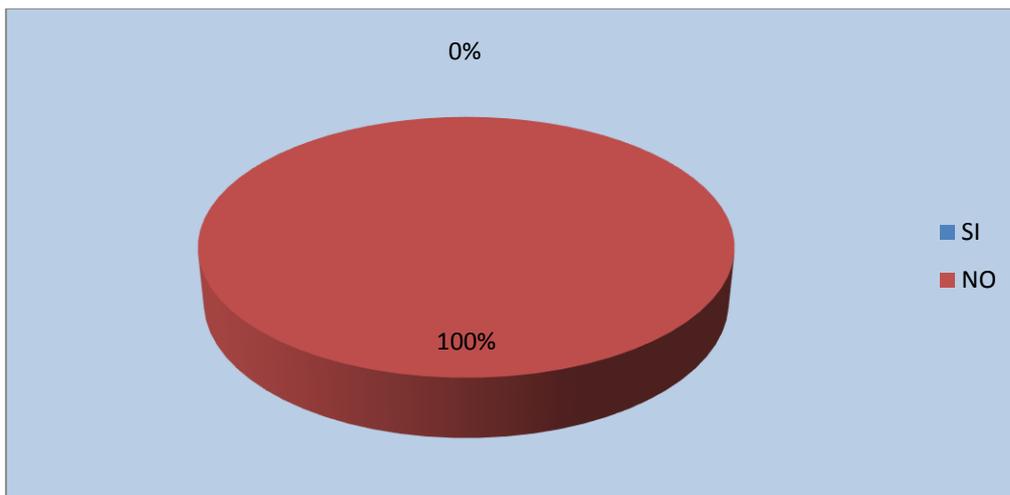
3. ¿En el área donde usted trabaja, se realiza una autoevaluación del desempeño laboral?

CUADRO # 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

GRÁFICO # 3



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 100% manifestaron que no se realiza ninguna autoevaluación en ninguna de las áreas que se desempeña laboralmente, lo que significa que el desarrollo de sus colaboradores no esté rindiendo a lo requerido por la empresa.

4. ¿Conoce usted que beneficios genera la autoevaluación de desempeño laboral, tanto para el trabajador como para la empresa?

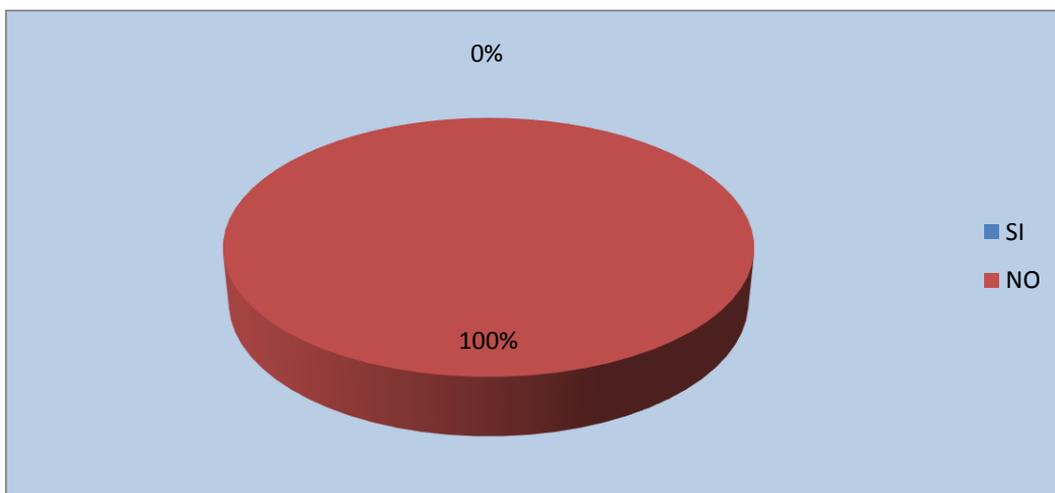
CUADRO # 4

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

GRÁFICO # 4



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 100% de encuestados comentaron que no conocen que beneficios genere una autoevaluación de desempeño laboral, lo que significa que si conocieran los beneficios que trae la autoevaluación su desenvolvimiento seria eficiente y beneficioso tanto para la empresa como para el empleado.

5. ¿La empresa garantiza buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas por su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados?

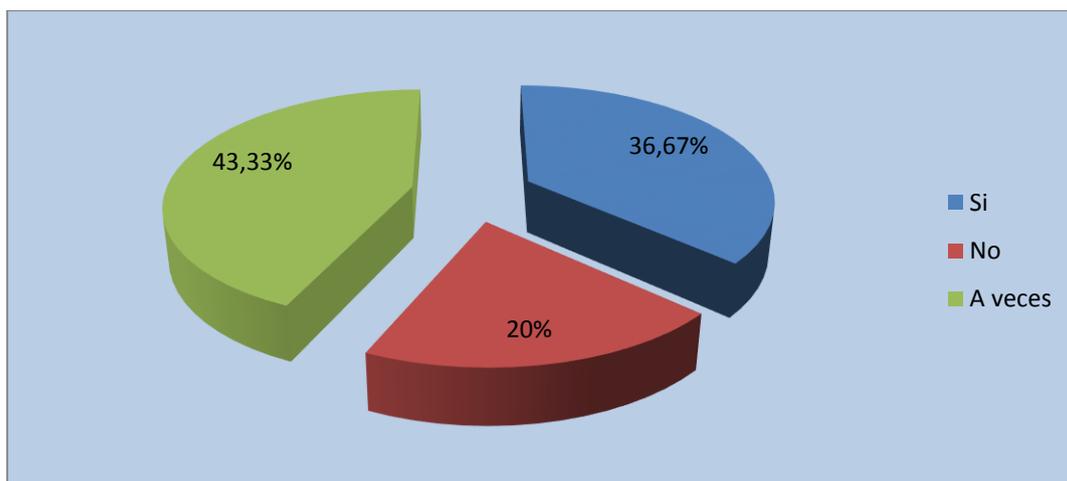
CUADRO # 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	11	36,67%
No	6	20%
A veces	13	43,33%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

GRÁFICO # 5



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN:

EL 36,67% manifestó que si garantiza buenas condiciones de trabajo donde las personas son medidas de acuerdo a su desempeño laboral, mientras que el 20% revelan que no tienen buenas condiciones de trabajo ni son medidas por sus tareas encomendadas, y el 43,33% de encuestados comentó que a veces les garantizan las condiciones de trabajo, por lo que son empleados temporales mientras dura la obra.

6. **¿Considera usted si la calidad del trabajo realizado es eficiente, sería justo que la empresa ofrezca un estímulo a cada uno de los empleados?**

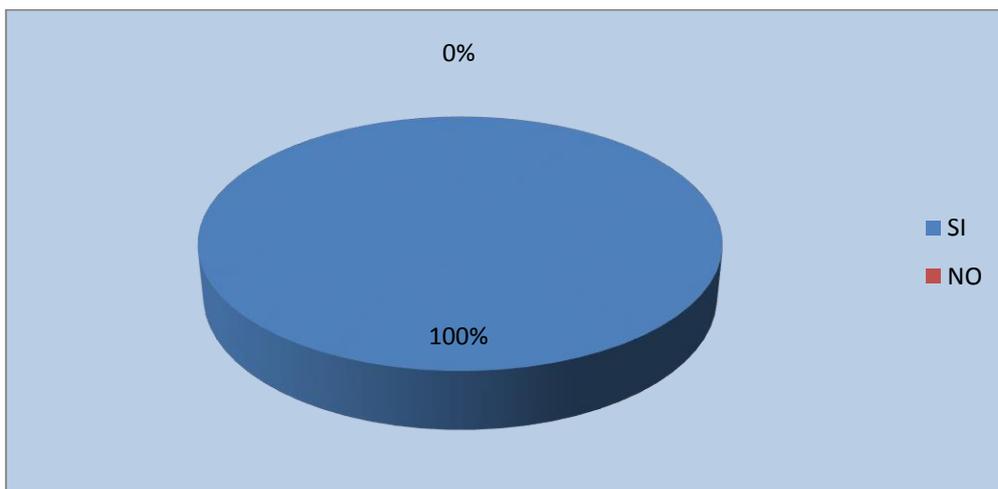
CUADRO # 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

GRAFÍCO # 6



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN

El 100% manifestó que sería justo que exista un estímulo por parte de la empresa ya que el trabajo que realizan requiere la mayor responsabilidad y eficiencia y de esta manera cumplir con un trabajo de calidad.

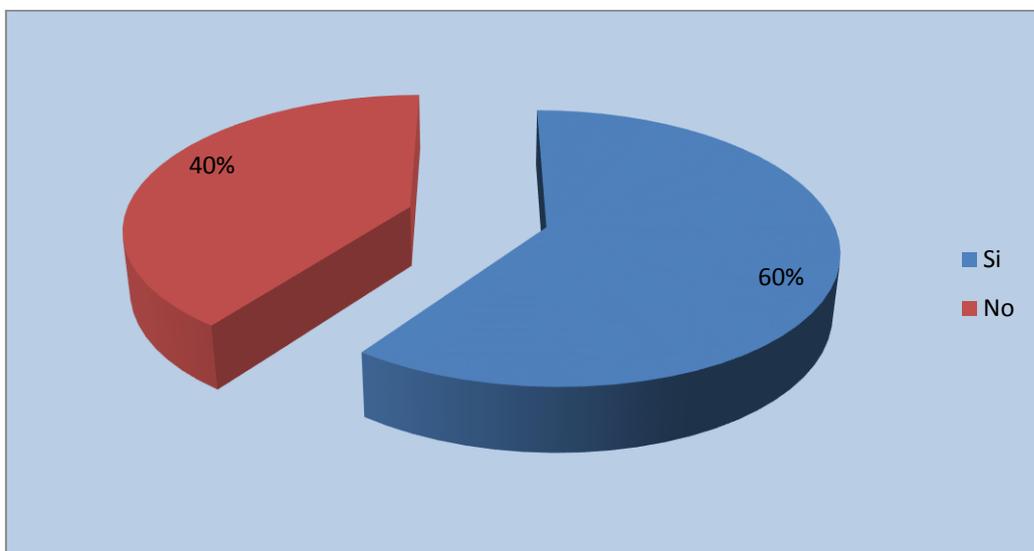
7. ¿Considera qué las herramientas utilizadas para brindar una calidad de servicio a los clientes son las adecuadas?

CUADRO # 7

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	18	60%
No	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

GRÁFICO # 7



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 60% de la población encuestada manifestaron que las herramientas empleadas para ofrecer un trabajo de calidad son las adecuadas por lo que los clientes quedan satisfechos con las obras, mientras que el 40 % restante manifiesta que no, puesto que no se les brinda seguridad laboral, ni tampoco se cuenta con un análisis de riesgos laborales.

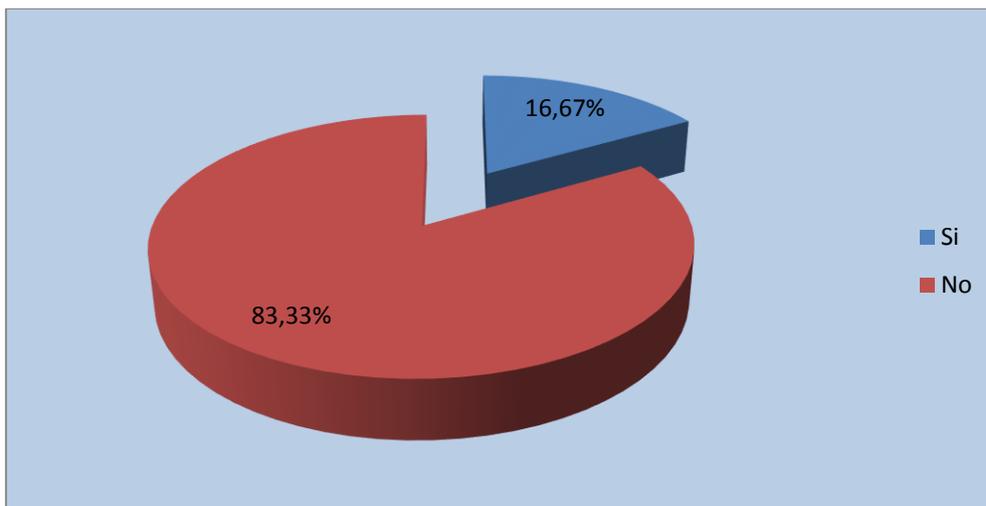
8. ¿Las políticas de calidad aplicadas en la empresa están reflejadas en un documento que pueda entender y conocer el personal?

CUADRO # 8

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	5	16,67%
No	25	83,33%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

GRÁFICO # 8



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 16,67% de encuestados tienen claras las políticas de calidad de la empresa, mientras que el 83.33% desconocen que exista un documento donde se reflejen las políticas de la empresa.

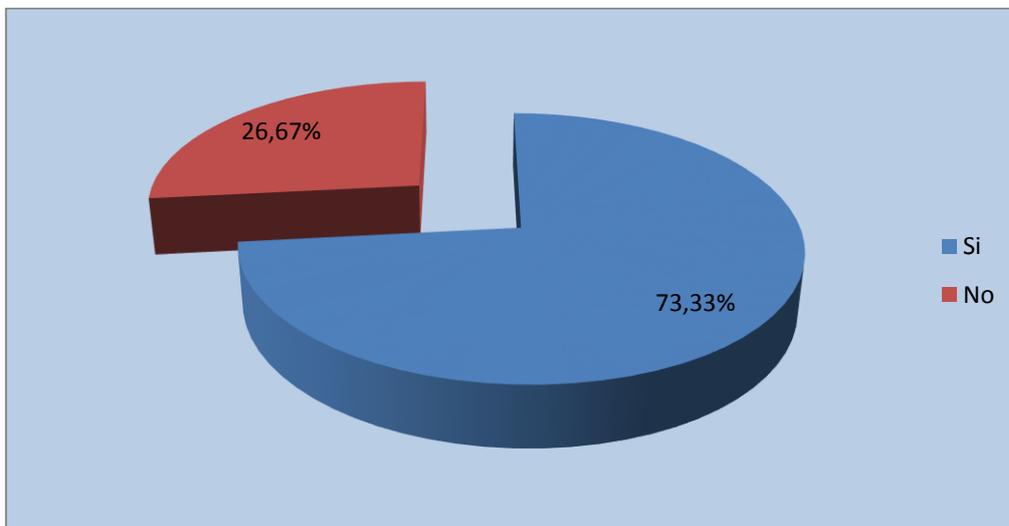
9. ¿Considera que un trabajo para que sea de calidad es indispensable se requiera de talento humano calificado?

CUADRO # 9

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	22	73,33%
No	8	26,67%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

GRÁFICO # 9



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin
Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN

El 73,33% manifestó que es indispensable se requiera de talento humano calificado para que el trabajo sea de calidad y haya una satisfacción por parte de los clientes, y el 26,67% señaló que no precisamente se requiere de talento humano calificado.

10. ¿Considera que la empresa tiene una visión y misión a largo plazo?

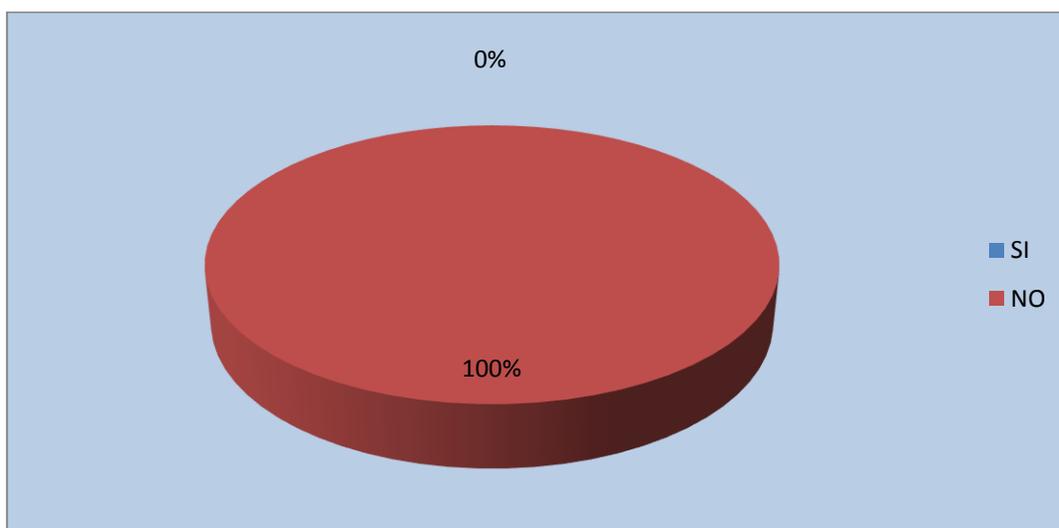
CUADRO # 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	30	100%
Total	30	100%

Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

GRÁFICO N° 10



Fuente: Empleados y trabajadores de la Constructora Obremin

Elaborado: Autora

INTERPRETACIÓN

El 100% de encuestados manifestaron que la empresa no cuenta con misión y visión por tanto que la empresa tome con mayor énfasis en lograr elaborar la misma.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Análisis situacional

Constructora Obremin Cía. Ltda., es una empresa que fue creada el 29 de julio del año 2004 y se especializa en diferentes actividades como en la realización de estudios, diseños, planificación, construcción, decoración y fiscalización de urbanizaciones, logrando la comercialización interna y externa de todo tipo de productos especialmente destinados o provenientes de la minería, además se dedica a la distribución y comercialización de maquinaria y equipos y demás activos relacionados con la construcción, abrirá sucursales dentro y fuera del país, podrá asociarse, comprar y vender acciones con otras empresas, importar para uso propio o de terceros.

La estructura organizacional de la empresa constituye un problema ya que con frecuencia se pierde tiempo en tareas de poca importancia o que no se relacionan con los principios básicos de la compañía, hechos que generan una serie de problemas de orden administrativo que están afectando a su desarrollo y expansión a nivel nacional.

Con estos antecedentes, observamos que la empresa requiere de una formalización de su estructura organizacional en este sentido, nace la idea de enfrentar estos problemas mediante la investigación de “La autoevaluación del Desempeño Laboral y la Calidad de Servicios que ofrece la Constructora

Obremin Cía. Ltda. de la ciudad de Loja periodo abril- julio 2011” que ayude a definir con claridad las funciones de cada puesto, a establecer responsabilidades y, efecto de estas, se alcancen los objetivos empresariales planificados originalmente. Estas acciones son indispensables, pues de persistir estos problemas de orden administrativo, se comprometería seriamente la sostenibilidad de la empresa en el mercado al cual sirve actualmente.

Base Legal

Para su funcionamiento, la empresa tiene que cumplir ciertos requisitos legales establecidos en la ley.

Constitución

Conforme a la escritura de constitución, “La empresa Constructora OBREMIN CIA. LTDA. Se constituye como tal, en la ciudad de Zamora, Cantan Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, el día 29 de Julio del 2004 ante el Doctor Galo Castro Muñoz, Notario Público Quinto Cantonal de Loja”. (Escritura de Constitución, Constructora OBREMIN CIA. LTDA.)

La empresa inicia con un capital de \$480.00 dólares de los estados unidos de América repartidos de la siguiente manera:

Según aporte de los socios fundadores.

Sr. Manuel F. Castillo Rosales

Ing. Manuel E. Castillo Luna

Sr. Pablo F. Castillo Luna

Sra. María A. Castillo Luna

Sr. Gonzalo E. Castillo Luna

Sra. Wilma E. Castillo Luna

Razón social, logotipo, slogan

Según lo especifica la escritura de Constitución, la compañía se denomina “Constructora Obremin Cía. Ltda.”, y todas sus operaciones en el área de Construcción de Obras Civiles en General.

Para su gestión comercial y operativa, la empresa debe regirse por las disposiciones mercantiles, por la Ley de Compañías, Código Tributario, Código Civil y demás normas relacionadas con las actividades que realice la Compañía, así como las normas que contemplen sus estatutos sociales.

Cultura Corporativa

La cultura corporativa es el conjunto de valores y presunciones básicas, que inducen el comportamiento de las personas en las organizaciones, “es la forma de pensar de la organización” en el caso de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda. Los elementos que conforman la cultura corporativa son los siguientes:

Misión y Visión

La empresa cuenta con una misión y visión integrada que se detalla a continuación:

" Obremin Cía. Ltda." es una empresa Constructora, con una trayectoria de más de 5 años, que brinda servicio y asesoría personalizada tanto a sus nuevos clientes, como a los que nos han depositado su confianza en repetidas ocasiones a través de los años identificándose con nuestras fortalezas como la honestidad, el buen nombre, la excelente calidad y servicio al cliente, precios competitivos, la entrega a tiempo de las obras, gran capacidad de gestión, lo que hace de nosotros una compañía Sólida en el mercado de la construcción.

Objetivo General

El objetivo general establecido para la compañía constructora " Obremin Cía. Ltda.", que se alinea con la visión propuesta, es brindar servicios de alta calidad, para alcanzar la preferencia de los clientes y el reconocimiento de la competencia con una visión y filosofía de trabajo.

Principios y valores

La filosofía con que opera la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda. y por tanto su línea en el negocio de la Construcción de Obras Civiles en General se sintetiza en:

- Solidaridad
- Transparencia
- Honestidad
- Equidad
- Responsabilidad Social. (Constructora Obremin Cía. Ltda.)

Políticas

Establecidas por la dirección de la compañía Constructora Obremin Cía. Ltda. y que regulan su funcionamiento.

Políticas de personal

Los accionistas tomarán las decisiones en consenso, teniendo como objetivo el orden establecido de brindar servicios de alta calidad, bienestar para los empleados, rentabilidad y crecimiento.

No se permitirá ningún comportamiento que vaya en contra de la ética y los valores de la empresa, de detectarse algún problema el responsable serán separados inmediatamente.

Implementar en la empresa un control de calidad básica y elemental con el fin de detectar problemas y necesidades del trabajador logrando una armonía en la relación obrero-patrón.

Diseño de puestos que se adopten a la nueva realidad que impone la globalización de mercados y nuevas concepciones de trabajo en equipo que establezcan sistemas de medición del desempeño y de los sistemas de compensación que deben ser justos y equitativos.

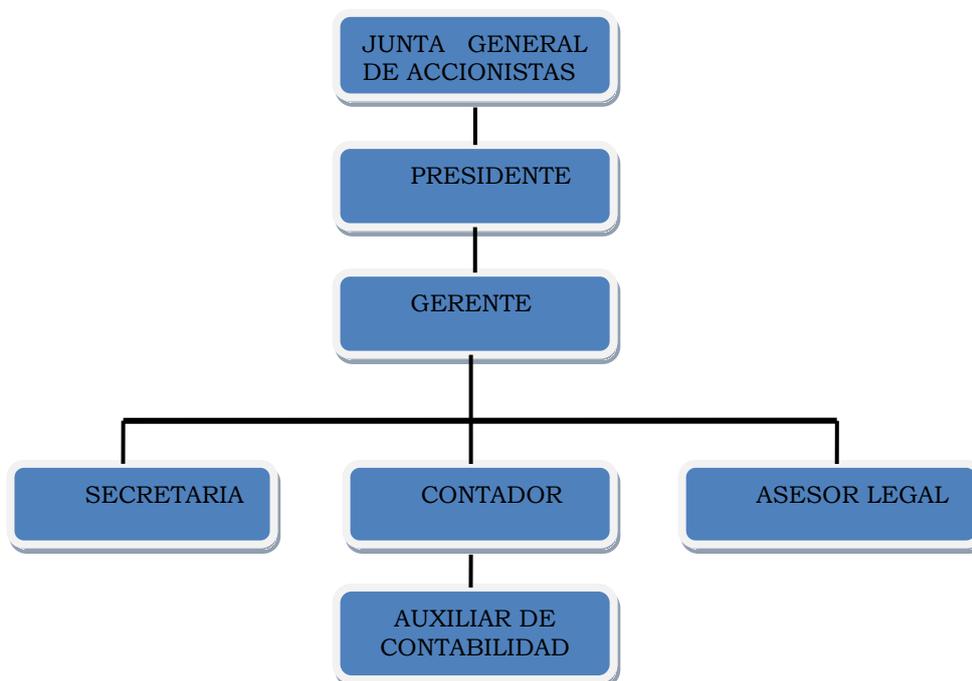
Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa en la forma que se organiza las actividades, en base a cargos y responsabilidades; independiente del tamaño de la empresa, instrumento de gran importancia para realizar los procesos de

dirección, control, y canalizar los esfuerzos para alcanzar los planes y objetivos de la empresa.

Organigrama estructural

El siguiente gráfico muestra como está estructurada la Constructora Obremin Cía. Ltda.



Fuente: Constructora Obremin
Elaborado: Autora

Análisis Competitivo

Para el análisis competitivo de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda., se debe tomar en consideración la relación de la empresa con su entorno, es así que realice un análisis FODA.

Análisis FODA

MATRIZ FODA ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO FORTALEZAS

MANIFESTACIONES	EXPLICACIÓN
Personal capacitado para asumir nuevos proyectos.	El talento humano debe estar constantemente retroalimentado para brindar atención de calidad y calidez.
Infraestructura acorde a las necesidades de trabajo.	El ambiente laboral debe estar acorde a las necesidades del trabajador para cumplir con las obligaciones establecidas.
Disposición para cambiar la política de atención.	Todo cambio requiere predisposición para trabajar en busca de una atención que le distinga del resto de empresas.
Buenas relaciones entre miembros de la constructora.	Para obtener buenos réditos es necesario contar con personal debidamente motivado para asumir nuevos retos.
Personal capacitado en atención al cliente.	El personal que labora en la constructora, recibe constante capacitación en crecimiento personal y derechos humanos.

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO
DEBILIDADES.

MANIFESTACIONES	EXPLICACIÓN
Carece de planeación estratégica desde el comienzo de la organización, no cuenta con visión, misión, políticas y valores.	Provoca una baja considerable en la calidad de servicios prestados a la comunidad.
Ausencia de políticas de calidad para mejorar el servicio en la colectividad.	Incumplimiento de normas para ofrecer un servicio dentro de los estándares de calidad.
Carencia de planes operativos para medir la productividad para evaluarlo o mejorarlo, no existen planes para analizar costos, controlarlos o disminuirlos.	Limitada organización administrativa, desconocimiento de parámetros útiles para planificar.
Ausencia de un seguimiento de servicio para confirmar el buen desempeño de la obra y los resultados que trajo el trabajo en la misma.	Deficiencia de planes de trabajo para una correcta evaluación.
No existen procesos definidos de la organización lo que tiene como efecto que cada persona de la organización actué de la forma en que ella piensa que se debe actuar y no como se especifica y se debe hacer.	Incumplimiento de actividades por falta de planificaciones previas.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO OPORTUNIDADES.

MANIFESTACIONES	EXPLICACIÓN
Fortalecimiento de la constructora con la implementación de un plan estratégico.	Inclusión de todo el personal que labora en la constructora, para mejorar su estructura.
Brindar un mejor servicio a la ciudadanía, lo que representaría competencia laboral.	Personal sensibilizado y capacitado en calidad de servicio al cliente.
Mercado constante lleno de concursos y proyectos.	Capacitación continúa para aprovechar las posibilidades de ampliar el campo de atención.
Ampliar el campo de cobertura en beneficio de los potenciales clientes.	Beneficiar a un número mayor de clientes para estar a la par con otras empresas.
Creación de nuevos proyectos.	Innovación de proyectos para brindar un servicio de calidad.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

AMENAZAS.

MANIFESTACIONES	EXPLICACIÓN
Tendencia a perder inversiones por aumentar costos innecesarios y reducir ganancias para poder invertir.	Empresas que trabajan sin capacidad de gestión y planificación.
Incursión de nuevas constructoras en el ramo y en concursos de proyectos.	La desorganización y capacidad de gestión causa inestabilidad en las empresas.
Ausencia de políticas que permitan diferenciar a la constructora con respecto a la competencia.	Trabajar aisladamente sin contar con un plan operativo que le permita cumplir con todas las actividades propuestas a lo largo del año.

PROPUESTA

“LA AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y LA CALIDAD DE SERVICIOS QUE OFRECE LA CONSTRUCTORA OBREMIN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO ABRIL- JULIO 2011”.

PRESENTACIÓN

Desde que el hombre dio empleo a otro su, trabajo paso a evaluarse; pretendiendo poder definir a la evaluación del desempeño, como una técnica o procedimiento que pretende apreciar, la forma más sistemática y objetiva posible del rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello, con vista a la planificación y proyección de acciones futuras a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

La evaluación del desempeño, constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado y trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo. Permitiendo ser un concepto dinámico; ya que los empleados y trabajadores son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Esto no debe confundirse con un proceso de medición de aptitudes o personalidad, ni tampoco con un sistema de acreditar conocimientos, calificación o habilidades, aunque son complementarios, por lo que es un proceso en el que debe ponerse especial cuidado.

La evaluación del desempeño es aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes y elevar el rendimiento de los empleados y trabajadores que no alcanzan los estándares; así mismo, la evaluación permite señalar como aptos a trabajadores y empleados que logran permanecer en la empresa cuando mejoraron su rendimiento, o de otros no aptos que, en definitiva, serán separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el Departamento de Talento Humano puede identificar a los empleados y trabajadores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. También ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del Talento Humano

Antecedentes

“La constitución Política de la República del Ecuador, garantiza los derechos, establece las obligaciones de los trabajadores privados y asegura su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación.

Corresponde al Departamento de Talento Humano de la compañía Obremin Cía. Ltda., evaluar el desempeño del personal que labora en la empresa, en orden a identificar sus niveles y resultados de gestión y determinar los procesos de mejoramiento continuo de sus labores y el desarrollo profesional.

Mediante análisis retrospectivo de la Constructora Obremin Cía. Ltda., se detecta que no cuenta con un manual de funciones, peor aún, con un reglamento o norma que le permita evaluar el desempeño del personal que labora en la empresa. Los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión organizacional se evalúa a través de la aplicación de instrumentos estratégicos con enfoque prospectivo, orientados hacia el alcance de los objetivos y el trabajo concienzoso de los empleados.

JUSTIFICACIÓN

De los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, se evidencia la necesidad de implementar una herramienta que posibilite a la Constructora conocer el grado de desempeño del personal con el propósito de implementar reajustes en el proceso laboral y la calidad en sus servicios.

La concreción de esta necesidad se justifica por las siguientes razones:

- A criterio de las autoridades de la Constructora el desempeño de los empleados en los aspectos: cumplimiento de tareas; responsabilidad; motivación y satisfacción por el trabajo; honestidad con los recursos; iniciativa y capacidad para resolver problemas.

- Se identifica la carencia de una herramienta que posibilite a la Constructora evaluar el desempeño productivo de los empleados. Hace falta tener una visión consensuada sobre un sistema de evaluación que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional tendiente a optimizar los servicios y volverlos más productivos.

Frente a esta realidad y en mi calidad de investigadora de la Constructora me permito en proponer una herramienta de evaluación del desempeño de los empleados que tiene como propósito fundamental identificar en esencia el Principio; “Lo que no se mide, no se puede controlar, lo que no se controla no se puede mejorar”

OBJETIVO GENERAL

Con esta propuesta se pretende alcanzar: Evaluar de una manera formal, sistemática y uniforme, el nivel de desempeño de cada empleado de la empresa, con el fin de optimizar la gestión de recurso humano, fundamentado en los objetivos y metas de la Constructora Obremin Cía. Ltda., y establecer políticas de administración del Talento Humano como instrumento motivador en los empleados.

Políticas de desempeño

Las políticas establecidas por la empresa y que contribuirán a establecer las directrices de orientación del sistema de evaluación del desempeño, para su correcta aplicación y garantizar que los resultados sean los esperados son:

- Maximizar la eficacia y eficiencia del personal valorando en forma técnica su actuación y rendimiento.
- Establecer incentivos salariales (bonos de eficiencia) de acuerdo al desempeño.
- Suministrar información objetiva y justa derivadas de la aplicación de la Evaluación del Desempeño y des esta manera ser considerada como base para futuros ascensos.
- Contribuir con la disminución del ausentismo laboral.
- Fomentar la puntualidad y el cumplimiento de los horarios establecidos por la empresa.
- Elevar la calidad del trabajo que se exige a los empleados.
- Elevar la motivación para que espontáneamente y de manera entusiasta realicen los trabajos asignados.
- Mejorar significativamente las relaciones interpersonales para facilitar la comunicación entre las secciones de la empresa.
- El superior deberá estimular a los empleados para un excelente desempeño.

Normas de desempeño

La evaluación del desempeño del personal de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda. aplicará las siguientes normas.

- La aplicación del sistema de evaluación del desempeño se realizará a través de un instrumento debidamente autorizado por la gerencia de la empresa.

- El instrumento será utilizado como ente motivador en los empleados y no como elemento de exigencia en los empleados.
- El instrumento será utilizado como herramienta de detección de necesidades de adiestramiento y desarrollo profesional, reclutamiento y selección de personal, ascensos y aumentos de sueldo.
- Constructora Obremin Cía. Ltda., deberá evaluar anualmente al personal, fundamentándose en el desempeño del cargo, con respecto al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contenga cada uno.
- La Unidad Administrativa será el ente encargado de coordinar el proceso de evaluación del personal basándose en el “Sistema de Evaluación del Desempeño” escogido.
- No será objeto de aplicación de este sistema el personal que se encuentra en calidad de: jubilado, incapacitado, permiso remunerado o no remunerado.
- Aquellos trabajadores que estén gozando de permiso de permiso remunerado, no remunerado, se les aplicará la evaluación del desempeño una vez transcurrido tres (3) meses después de su reincorporación, siempre y cuando este en vigencia la aplicación del sistema.
- El superior inmediato será el responsable de evaluar el desempeño del empleado que realiza funciones en un cargo, utilizando los instrumentos que corresponda a cada nivel que se presentan a continuación.

✓ Evaluación del Desempeño, orientado al Personal de Apoyo

- ✓ Evaluación del Desempeño, orientado al Personal Técnico
- ✓ Evaluación del Desempeño, orientado al Personal de Profesional.
- Si el empleado ha tenido más de un superior durante el periodo a evaluar, la responsabilidad recae en el último de estos, y de ser necesario solicitaría la opinión de los anteriores.
- En cada formulario de Evaluación del Desempeño, se pondrán a prueba los factores y elementos preestablecidos.
- Los superiores tendrán un lapso de dos (2) semanas para aplicar el instrumento de evaluación, inmediatamente al término de este, consignarán los instrumentos a la Unidad Administrativa.
- El superior está en la obligación de notificar el resultado cualitativo, a su subordinado y este firmará el formulario en señal de conformidad.
- El superior deberá estimular al empleado cuando efectúe la entrevista, reconociendo una buena actuación en el periodo a evaluar; además de comunicarle las debilidades para llegar a acuerdos con el fin de formular estrategias que conduzcan a minimizar las deficiencias.
- El rol del superior como evaluador debe estar orientado en la imparcialidad y objetividad necesaria para la aplicación del instrumento de evaluación.
- La evaluación deberá ser aplicada anualmente al finalizar el ejercicio económico de la empresa.
- Si el trabajador no estuviera de acuerdo con la evaluación que se le ha aplicado, deberá dirigir una comunicación escrita a la Unidad Administrativa manifestando su inconformidad.

- La Unidad Administrativa estará obligada a fijar fecha de una reunión del Comité de Evaluación para realizar los ajustes pertinentes.

Procedimiento en la evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño del personal de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda. Observamos los siguientes procedimientos.

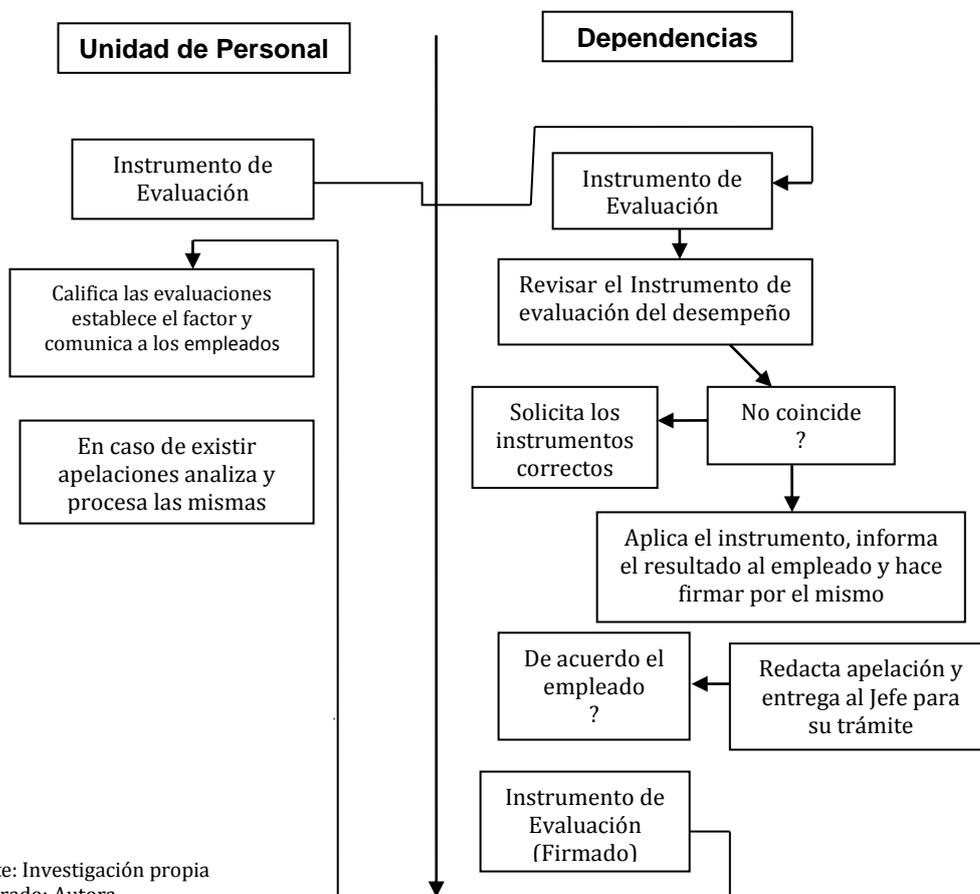
- La Unidad Administrativa envía a las dependencias involucradas el número de instrumentos de evaluación del desempeño (original y copia) de acuerdo con el número de empleados susceptibles a evaluación. También de acuerdo a los niveles que conformen cada una de las dependencias.
- El superior responsable de la dependencia, revisa que el número de instrumentos de evaluación del desempeño coincidan con el número de empleados y que estén distribuidos de acuerdo a su nivel. De no ser así deberá solicitar a la Unidad Administrativa el envío de los instrumentos faltantes.
- El superior inmediato aplica el instrumento siguiendo las instrucciones respectivas, verificando que es el instrumento que le corresponde a cada una de las personas a evaluar.
- Luego de aplicar el instrumento de evaluación, convoca individualmente a los empleados con el fin de informar los resultados de la evaluación y llegar a acuerdos para mejorar en próximas evaluaciones.

- Cada empleado que ha sido evaluado firmara la evaluación expresando su acuerdo o desacuerdo con su resultado, a través de una “apelación por escrito, dirigido a su superior inmediato, este a su vez, la remitirá a la Unidad Administrativa.
- Una vez realizado estos procesos, deben ser remitidas a la dependencia coordinadora anexando los siguiente:
 - ✓ Archivar la copia de la evaluación de cada empleado (copias)
 - ✓ Remitir las evaluaciones en un sobre cerrado a la Unidad Administrativa (originales)
- Por su parte la Unidad Administrativa se ocupa de:
 - ✓ Recibir las aplicadas a los empleados
 - ✓ Calificar y ubicar las evaluaciones de acuerdo al método establecido
 - ✓ Establecer el factor de actuación
 - ✓ Comunicar los resultados a los superiores inmediatos
 - ✓ Comunicar los resultados a cada empleado
 - ✓ En caso de existir apelaciones, analizar y procesar esos casos

Flujograma del proceso de aplicación del “Instrumento de Evaluación del Desempeño”

El flujograma que representa gráficamente la operatividad del proceso de aplicación del instrumento diseñado para desarrollar la evaluación del desempeño es:

Flujograma del Instrumento de Evaluación del Desempeño



Fuente: Investigación propia
Elaborado: Autora

Factores de evaluación

Para el fin se descompone la conducta de los empleados, en los factores y elementos que establece el método de Perfiles y Escalas de HAY Group: Competencia, Solución de Problemas y Responsabilidad, y para cada uno se desarrolla una metodología específica que se ilustra a continuación.

Evaluación del Factor Competencia

La evaluación mide los elementos o competencias de gestión; en la Tabla que se muestra posteriormente se ilustra el instrumento empleado para este fin, en

el primer bloque de columnas del mismo se encuentran los elementos (competencias) y la definición que caracteriza a cada competencia.

En el segundo bloque se encuentran seis columnas que se utilizan para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento; la medición se basa en la siguiente escala:

- N. Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, es este caso no se tiene calificación,
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%,
- B: Altamente competente, es muy eficiente es esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 75%,
- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%,
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%,
- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale al 0% de calificación.

Además de la ponderación por comportamiento, se debe realizar la ponderación por frecuencia, la misma que se realiza en las columnas adjuntas a cada competencia, ésta se basa en los siguientes parámetros:

- S = Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%,
- F = Frecuencia: Representa el comportamiento frecuencia del evaluado. Equivale a una calificación del 75%,
- MT = Mitad del tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%,
- O = Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

En la columna de total, se escribe el resultado de multiplicar la calificación del comportamiento por la calificación de la frecuencia; por ejemplo si el evaluador ha escogido el Grado C (50%) y la frecuencia Ocasional (25%), el total de ese elemento es $25\% \times 50\%$ que da como resultado 12.5%.

Para caracterizar el desempeño de cada persona, se divide la calificación obtenida en cada competencia, para el nivel requerido de cada puesto y se obtiene la calificación ponderada.

La calificación final obtenida en este factor será igual al promedio general de todas las calificaciones ponderadas obtenidas

Formato para evaluar los elementos (competencias) asociadas al factor Competencia

EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA													
Fecha de la evaluación..... Nombre del evaluado..... Cargo del evaluado..... Nombre del evaluador..... Cargo del evaluador.....		OBSERVACIONES: 											
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Lo llena el evaluador	
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.												
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.												
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.												
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.												
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.												
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.												

Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.											
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.											
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN PROBLEMAS												

Fuente: Adaptación de formato de ALLES. Martha, en su obra: "Desempeño por competencias". Ciánica. Buenos Aires, pág. 232
 Elaborado: Autora

La matriz que identifica por segmento de puestos, el nivel requerido por cada elemento del factor Competencia es la siguiente:

Nivel requerido por cada elemento del factor Competencia

Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Puntualidad	100%	100%	100%
Conocimientos y Aplicación Práctica	100%	100%	80%
Administración de Recursos	60%	80%	100%
Liderazgo	40%	60%	100%
Control de Gestión	20%	70%	100%
Cooperación	100%	100%	100%
Relaciones Interpersonales	60%	80%	100%
Comunicación	60%	80%	100%

Fuente: estudio
Elaborado: Autora

Con los datos de las dos últimas filas, se debe realizar un gráfico estadístico donde se puede observar la variabilidad entre el grado requerido por el puesto y el grado que posee el evaluado.

Esta será la primera calificación del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.

Evaluación del Factor Solución de Problemas

Ya que este factor se considera como la capacidad para identificar, definir y solucionar los problemas con el fin de alcanzar las metas asignadas; en el sistema diseñado para la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda., se lo analiza en base a los elementos (competencias) asociados a la solución de problemas, y la capacidad de logro de los objetivos.

A cada uno de los dos componentes se asigna un peso similar (50%).

Elementos del Factor Solución de Problemas

En la tabla que se muestra posteriormente se ilustra el instrumento empleado para evaluar los elementos establecidos en el factor solución de problemas, en el primer bloque de columnas del mismo se encuentran los elementos (competencias) y la definición que caracteriza a cada uno.

En el segundo bloque se encuentran seis columnas que se utilizan para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento; la medición se basa en la siguiente escala:

- N. Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación.
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%,
- B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del

75%,

- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%,
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%,
- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale a una calificación del 0%.

Además de la ponderación por comportamiento, se debe realizar la ponderación por frecuencia, la misma que se realiza en las columnas adjuntas a cada competencia, ésta se basa en los siguientes parámetros:

- S = Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%,
- F = Frecuencia; Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%,
- MT = Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%,
- O = Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

En la columna de total, se escribe el resultado de multiplicar la calificación del comportamiento por la calificación de la frecuencia; por ejemplo si el evaluador ha escogido el Grado C (50%) y la frecuencia Ocasional (25%), el total de ese elemento es $25\% * 50\%$ que da como resultado 12.5%.

Para caracterizar el desempeño de cada persona, se divide la calificación obtenida en cada competencia, para el nivel requerido de cada puesto y se obtiene la calificación ponderada.

La calificación final obtenida en este factor será igual al promedio general de todas las calificaciones ponderadas obtenidas.

Formato para evaluar los elementos (competencias) asociados al factor Solución de Problemas

EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA												
Fecha de la evaluación..... Nombre del evaluado..... Cargo del evaluado..... Nombre del evaluador..... Cargo del evaluador.....		OBSERVACIONES: 										
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Lo llena el evaluador
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.											
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.											
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.											
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN PROBLEMAS												

Fuente: Adaptación de formato de ALLES. Martha, en su obra: "Desempeño por competencias". Ciánica. Buenos Aires, pág. 232
 Elaborado: Autora

La matriz que identifica por segmento de puestos, el nivel requerido por cada elemento (competencia) del factor Solución de Problemas es la siguiente:

Nivel requerido por cada elemento del factor Solución de Problemas

Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Pensamiento Lógico	60%	80%	100%
Toma de Decisiones	40%	60%	100%
Creatividad	40%	80%	100%

Fuente: estudio
Elaborado: Autora

Esta será la primera calificación del factor Solución de Problemas del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.

Enfoque del logro de metas en el Factor Solución de Problemas

El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos; dichos logros se verán reflejados en aportaciones al crecimiento de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.

La puntuación es la calificación que pone el evaluador al alcance de la meta analizada; Martha Alles en su obra Desempeño por Competencias, recomienda hacerla sobre 5 puntos donde:

Calificación del logro de metas

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	EQUIVALENCIA
5	Excelente	100%
4	Muy Bueno	75%
3	Normal (Desempeño esperado para la posición)	50%
2	Necesidad de desarrollo	25%
1	Necesidad de mejora urgente	0%

Fuente: ALLES. Martha, "Desempeño por competencias". Ciánica. Buenos Aires, pág. 45
 Elaborado: Autora

El formato para la evaluación es:

Formato de evaluación del logro de metas

Fecha de la evaluación				
Nombre del evaluado.....				
Cargo del evaluado.....				
Nombre del evaluador.....				
Cargo del evaluador.....				
Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
	100%			

Fuente: ALLES. Martha, "Desempeño por competencias". Ciánica. Buenos Aires, pág. 45
 Elaborado: Autora

La forma de llenar el formato es la siguiente:

Las metas se fijan por puesto; para calcular el total, se realiza el siguiente análisis (Alles, 2008 pág. 45):

- Si la puntuación es 5, se considera que la ponderación es el 100%.
- Si la puntuación es 4, se considera que la ponderación es el 75%.
- Si la puntuación es 3, se considera que la ponderación es el 50%.
- Si la puntuación es 2, se considera que la ponderación es el 25%.
- Si la puntuación es 1, se considera que la ponderación es el 0%.

La sumatoria de la columna Total, expresa la calificación del rendimiento de la persona evaluada, conforme el puesto que desempeña, pues las metas y objetivos se establecen por cada tipo de puesto.

En la columna Comentarios, es adecuado referenciar el motivo por el cual el evaluador asignó la puntuación de cada objetivo a la persona.

Si por ejemplo la calificación ponderada total es de 65%, se interpreta que el evaluado obtuvo el 65% de alcance de sus objetivos de rendimiento, y conforme la escala definida se manifiesta que el desempeño fue normal con tendencia a muy bueno.

Esta será la segunda calificación del factor Solución de Problemas del sistema de evaluación del desempeño de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.

El promedio de calificación de las competencias asociadas a la capacidad de resolución de problemas y el logro de metas, será la segunda calificación del

sistema de evaluación del desempeño de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.

Evaluación del Factor Responsabilidad

Para evaluar este factor en la empresa, se han establecido seis indicadores a los cuales se les asigna igual peso y son:

Indicadores para medir el factor Responsabilidad

No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD
1	Calidad del trabajo: Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.
2	Disciplina laboral: Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina, cumplimiento del reglamento disciplinario interno.
3	Desarrollo personal: Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.
4	Cumplimiento de las normas de seguridad: Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.
5	Apertura para el cambio: Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vistas de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de las personas del entorno (compañeros y superiores), aun cuando sean opuestas a los propios.
6	Sentido costo/beneficio: Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa.

Fuente: estudio
Elaborado: Autora

El formato de evaluación de los indicadores de responsabilidad es:

Formato para medir el factor Responsabilidad

DATOS DEL EVALUADO		OBSERVACIONES				
Fecha:						
Nombres:						
Cargo:						
DATOS DEL EVALUADOR		OBSERVACIONES				
Nombres:						
Cargo:						
No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
1	Calidad del trabajo: Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.					
2	Disciplina laboral: Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.					
3	Desarrollo personal: Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.					
4	Cumplimiento de las normas de seguridad: Mide el comportamiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.					
5	Apertura para el cambio: Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.					
6	Sentido costo/beneficio: Mide la eficiencia y cuidado en el uso de los recursos de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.					

Fuente: estudio
Elaborado: Autora

El formato propuesto será aplicable a todos los segmentos de puestos de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda., por igual y con el mismo criterio.

Ya que cada indicar será calificado entre 1 y 5, la calificación máxima que podrá lograrse es de 30 puntos; con esta consideración, la evaluación del factor responsabilidad relacionada a la gestión del puesto, se determina aplicando la siguiente fórmula:

Calificación = $\sum (X_i/30*100\%)$; donde X_i : es la calificación del 1 al 5 de cada pregunta.

La evaluación se corresponderá con los desempeños siguientes:

- **Responsabilidad deficiente (Calificación <50%):** El evaluado incumple las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior, tareas, presenta problemas de disciplina laboral y su responsabilidad es insuficiente, todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.
- **Responsabilidad regular (50% < Calificación < 65%):** La responsabilidad en el comportamiento del evaluado está por debajo del requerimiento del puesto de trabajo que desempeña.
- **Responsabilidad aceptable (65% < Calificación < 80%):** El evaluado observa frecuentemente el nivel de responsabilidad prevista, pero necesita cambiar su actitud para superar algunos aspectos débiles.
- **Responsabilidad muy buena (80% < Calificación < 90%):** La responsabilidad del evaluado es adecuada en el entorno de su trabajo, cumple con las normas y disposiciones previstas, existen pocos aspectos por revisar.

- **Responsabilidad excelente (90%<Calificación<=100%):** El evaluado es sumamente responsable, sobre cumple su actividad, los resultados sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativamente, gozando de un adecuado prestigio.

Si por ejemplo, al ser evaluada bajo este criterio, una persona ha obtenido una calificación del 77% se manifiesta que su responsabilidad en el trabajo ha sido aceptable.

Esta será la tercera calificación del sistema de evaluación del desempeño de empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.

Formulario para la Evaluación del Desempeño

El formulario para la evaluación del desempeño a utilizar para todos los tipos y niveles de puestos de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda., es:

Formulario para la evaluación de desempeño

DATOS DEL EVALUADO	
Fecha:	
Nombres:	
Cargo:	
DATOS DEL EVALUADOR	
Nombres:	
Cargo:	

Sección 1.- EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETENCIA

CONSIDERACIONES PARA EMITIR LA CALIFICACIÓN
<p>PONDERACIÓN POR COMPORTAMIENTO (Pc):</p> <ul style="list-style-type: none">• N/Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación.• A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%.• B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del 75%.• C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumple las expectativas, equivale a una calificación del 50%.• D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%.• N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale a una calificación del 0%. <p>PONDERACIÓN POR FRECUENCIA (Pf):</p> <ul style="list-style-type: none">• Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%.• Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%.• La Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%.• Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

EVALUACION DE LOS ELEMENTOS DEL FACTOR COMPETENCIA													
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL	
		NEv	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf	
Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecida, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante dicha jornada.												
Conocimientos y aplicación práctica	Nivel de conocimientos y capacidad de aplicarlos para cumplir con la responsabilidad asignada.												
Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.												
Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.												
Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.												
Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo.												
Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.												
Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita información clara relacionada con sus funciones.												
VALORACION DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR CAPACIDAD												$\Sigma(Pc*Pf)$	

OBSERVACIONES:

.....

Calificación del factor Capacidad = Promedio ($\Sigma Pc*Pf$) / nivel requerido del puesto)

NIVEL REQUERIDO POR CADA ELEMENTO DEL FACTOR COMPETENCIA

Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Puntualidad	100%	100%	100%
Conocimientos y Aplicación Práctica	100%	100%	80%
Administración de Recursos	60%	80%	100%
Liderazgo	40%	60%	100%
Control de Gestión	20%	70%	100%
Cooperación	100%	100%	100%
Relaciones Interpersonales	60%	80%	100%
Comunicación	60%	80%	100%

Sección 2.- EVALUACIÓN DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Sección 2.1.- COMPETENCIAS DEL FACTOR

CONSIDERACIONES PARA EMITIR LA CALIFICACIÓN

PONDERACIÓN POR COMPORTAMIENTO (Pc):

- N/Ev: No puede ser evaluado, esto procede cuando no ha sido factible observar a la persona, en este caso no se tiene calificación.
- A: Modelo de rol, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo, equivale a una calificación del 100%.
- B: Altamente competente, es muy eficiente en esta área de competencia, excede las expectativas, equivale a una calificación del 75%.
- C: Competente, capacitado en esta área de competencia, cumples las expectativas, equivale a una calificación del 50%.
- D: Necesita desarrollarse, necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área, equivale a una calificación del 25%.
- N/D: Necesita desarrollarse significativamente, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia, equivale a una calificación del 0%.

PONDERACIÓN POR FRECUENCIA (Pf):

- Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado; siempre se comporta de ese modo. Equivale a una calificación del 100%.
- Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%.
- La Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%.
- Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS												
Elementos	Definición	Grado de desarrollo						Frecuencia de comportamiento				TOTAL
		NEv.	A	B	C	D	N/D	S	F	MT	O	Pc*Pf
Pensamiento Lógico Analítico	Grado en que identifica, evalúa, y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas											
Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.											
Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.											
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS											$\sum(Pc*Pf)$	

OBSERVACIONES:
Calificación del factor Capacidad = Promedio ($\sum Pc*Pf$) / nivel requerido del puesto)

NIVEL REQUERIDO POR CADA COMPETENCIA DEL FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Elementos	Personal Operativo	Personal Técnico	Personal Profesional
Pensamiento Lógico	60%	80%	100%
Toma de Decisiones	40%	60%	100%
creatividad	40%	80%	100%

Sección 2.2.- ENFOQUE AL LOGRO DE METAS

CALIFICACIÓN DEL LOGRO DE METAS

Objetivos de gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios
	100%			

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN	EQUIVALENCIA
5	Excelente	100%
4	Muy Bueno	75%
3	Normal (Desempeño esperado para la posición)	50%
2	Necesidad de desarrollo	25%
1	Necesidad de mejora urgente	0%

Calificación del factor Solución de problemas = Promedio (Secciones 2.1 y 2.2)	
---------------------------------------------------------------------------------------	--

Sección 3.- EVALUACIÓN DEL FACTOR RESPONSABILIDAD

No.	INDICADORES DE RESPONSABILIDAD	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Calidad del trabajo: Mide la profesionalidad, frecuencia de error, y esmero que caracteriza el trabajo realizado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.					
2	Disciplina laboral: Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, y disciplina.					
3	Desarrollo personal: Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.					
4	Cumplimiento de las normas de seguridad: Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.					
5	Apertura para el cambio: Mide la sensibilidad y comprensión hacia los puntos de vista de otros; y el aprovechamiento a la retroalimentación recibida de sus compañeros y superiores, aun cuando sean opuestas a los suyos.					
6	Sentido costo / beneficio: Mide la eficiencia y cuidado en el uso de recursos de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.					
Calificación del factor Responsabilidad = Promedio (Calificaciones) /5*100%						

CALIFICACIÓN	INTERVALO
Deficiente	Calificación <50%
Regular	50%<Calificación <65%
Aceptable	65%<Calificación <80%
Muy buena	80%<Calificación <90%
Excelente	90%<Calificación <100%
Calificación TOTAL = Promedio (Secciones 1,2 y 3)	

CARACTERIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONJUNTO		
0 < Promedio < 50%	Deficiente	Valorar su permanencia en el cargo
50% < Promedio < 65%	Regular	Capacitar en el cargo
65% < Promedio < 80%	Aceptable	Mantener en el cargo
80% < Promedio < 90%	Muy bueno	Capacitar para promover
90% < Promedio < = 100%	Excelente	Listo para promover

Instrucciones para llenar el instrumento de “Evaluación del desempeño”

Antes de comenzar a llenar este instrumento de Evaluación de desempeño en las secciones 1,2 y 3. Lea con detenimiento las instrucciones que se presentan a continuación.

Fase I:

Coloque en forma clara y completa los datos personales del empleado que se va a evaluar y los datos del evaluador (superior inmediato).

Fase II:

Factores de evaluación: el superior evaluara objetiva e imparcialmente la actuación del empleado de acuerdo con los factores preestablecidos.

Marque con una (X) el grado que se ajusta al desempeño del empleado.

Fase III: Desempeño Global del Trabajador

El evaluador deberá mencionar los aspectos más relevantes durante el periodo evaluado. Señalando aquellas áreas en las que se debe mejorar, además de mencionar el adiestramiento necesario para minimizar las debilidades presentadas en el desempeño de sus funciones.

Fase IV: Entrevista de evaluación

El superior deberá describir el desempeño del empleado correspondiente al periodo evaluado, por su parte el trabajador evaluado expondrá sus razones, en caso de haber fallas, expresará las causas y las posibles soluciones al respecto.

Debe ser una entrevista amena, sin críticas, siempre ayudando al empleado para que establezca los correctivos necesarios o un plan de acción.

Fase V:

El empleado ya evaluado firmará garantizando su participación en el proceso, por su parte el evaluador, firmará en señal de aprobación de la misma.

g. DISCUSIÓN

En relación al diagnóstico de la situación actual se puede mencionar: que la Constructora Obremin Cía. Ltda., de la ciudad de Loja es una empresa de carácter privado que está regida por reglamentos y leyes, está integrada por personal capacitado para brindar atención a la colectividad.

En este punto de la investigación se realiza un contraste entre como estaba la entidad antes de efectuar la autoevaluación del desempeño laboral y la calidad de servicios y como se beneficiaría ésta con las sugerencias implementadas.

La empresa necesita realizar una evaluación en sus diferentes áreas de tal manera que pueda mejorar el desenvolvimiento del personal como la calidad de servicios ofrecidos a la colectividad, los puntos tomados en cuenta dentro de la matriz FODA se han cumplido en una proporción considerable dentro de la empresa, lo que va a significar un cambio que afecta a nivel interno.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación se puede decir que no existe un plan de evaluaciones en el desempeño laboral en sus diferentes áreas, lo que afecta directamente al desarrollo de sus colaboradores y por ende a los resultados esperados de tal manera que se pueda programar las actividades y recursos necesarios para cumplir a cabalidad sus metas.

Los trabajadores en su totalidad expresan que es necesario efectuar una mejora en cuanto a autoevaluaciones, lo que refleja mayor atención a los directivos de la empresa para así superar estas limitantes, a través de

capacitaciones continuas e incentivos que produzcan un mejor desempeño laboral.

En lo que se refiere a comunicación entre colaboradores y directivos de la empresa juega un papel importante puesto que a través de esta se mejora la calidad del desempeño laboral.

La autoevaluación y calidad de servicios me permitió extraer información que sirve de base para responder a las exigencias del cliente como el ¿Qué hacer? para cada una de las unidades de trabajo en la empresa.

Una buena evaluación del rendimiento de un empleado descubre las deficiencias o limitaciones en determinada habilidad, conocimiento o actitud psicológica. Las evaluaciones del rendimiento son importantes para los empleados porque les indica su desempeño. El conocimiento del progreso o adelanto personal es indispensable para conservar una mentalidad de superación.

La Actitud de compromiso y el desempeño laboral son dos factores de suma importancia en la organización, demostrado que existe una correlación entre ambas, esto es una herramienta para las personas ya que el hacer que el empleado se comprometa con la empresa aumentará el desempeño laboral, ya que una persona con mayor actitud de compromiso tendrá una mayor desempeño laboral que la que no está comprometida con la empresa y no cree en la misma.

Los servicios son prestados a entidades tanto del sector público como privado,

lo que beneficia que la empresa expanda sus servicios a nivel nacional, ampliando sus posibilidades de generar ingresos.

Las herramientas utilizadas por la empresa son adecuadas para brindar una calidad de servicio en las obras realizadas.

Es necesario dar a conocer a sus colaboradores y reflejar en un documento las políticas de calidad aplicadas en la empresa y de esta no se vea afectado el desarrollo de sus trabajos.

Para que el trabajo sea de calidad es indispensable contar con talento humano calificado porque de ello depende el éxito en todas sus áreas.

Los servicios son evaluados constantemente por fiscalizadores con el fin de verificar el cumplimiento explícito de las especificaciones que constan en el contrato de trabajo.

El presente trabajo investigativo pretende aportar con ideas claras de cómo desarrollar una autoevaluación interna del desempeño laboral y la calidad de los servicios, a través de estrategias sencillas para coadyuvar la gestión emprendida por sus accionistas.

h. CONCLUSIONES

- Cualquier organización actual en el mundo globalizado desea alcanzar el éxito empresarial, este dependerá de cómo se comporte su recurso más valioso, es decir, el desempeño de su personal, y la mejor manera es aplicando una evaluación del desempeño al personal que realiza funciones en la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda.
- La motivación es de gran importancia en el desempeño, ya que esta decidirá cómo va a comportarse una persona en determinado momento, la evolución del desempeño se fundamenta en las necesidades de los empleados, no solo enfocados a nivel de las recompensas extrínsecas, que no son un agente motivador por naturaleza, sino a nivel de las debilidades que presentan y de los correctivos que se aplicarán para minimizarla. Las necesidades de adiestramiento que el empleado manifieste, se determinarán con la aplicación de la evaluación del desempeño.
- El recurso humano de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda., podría estar más motivado, una de las razones es que no había un sistema de evaluación, muchas veces se alega que por razones presupuestarias no se ha efectuado, sin embargo, la gerencia de la empresa hará un esfuerzo en recompensar la eficacia y eficiencia de su personal, en beneficio de la organización y de las personas que se desempeñan y hacen vida en la empresa.

- Para el desarrollo de evaluación del desempeño se diseñaron políticas, normas y procedimientos que orientarán a los encargados de aplicarla y evitará las posibles desviaciones en el trabajo en sí.
- La mayoría de los empleados, piensan y actúan de una forma errónea, al momento de realizar las tareas que se les asignan y que corresponden al cargo que ocupan al interior de la empresa. Es necesario implementar una herramienta de evaluación del desempeño que garantice la calidad total en cuanto al desempeño del recurso humano, y sirva como instrumento motivador del personal alejando la subjetividad y el empirismo.
- Con el desarrollo de esta investigación se prueba que es factible la elaboración de la herramienta y su implementación para el personal de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda. y que esta incidirá positivamente en su consolidación y crecimiento administrativo y organizacional.

i. RECOMENDACIONES

Al finalizar este estudio de investigación en la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda., se pueden formular las siguientes recomendaciones:

- En primer lugar se recomienda aplicar la Evaluación del Desempeño para el personal de la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda., lo que motivará a los empleados a cumplir sus funciones de una manera eficaz y eficiente.
- Para la aplicación de la Evaluación del Desempeño, se recomienda a los encargados de la Unidad Administrativa, mantener su responsabilidad, ética, discreción e imparcialidad, en todo el proceso.
- Es necesario la inducción o adiestramiento al personal encargado de la aplicación de la evaluación del desempeño, para asegurar aun más su fiel intensión, que no es más que mejorar el rendimiento a través de la motivación de sus empleados.
- Se debe aplicar este instrumento en etapas es decir en uno de los departamentos que conforman la empresa Constructora Obremin Cía. Ltda. es adecuado, se recomienda su inmediata aplicación.
- Seguir con su política de cumplir sus obligaciones o compromisos, realizando seguimientos para de esta manera lograr un mejor posicionamiento en el ámbito local y porque no decirlo en el ámbito nacional, constituyendo al desarrollo de la empresa.

j. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto (1998), Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 10, 14

CHIAVENATO, Idalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 14, 15

CHIAVENATO, Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 20, 24.

KAST, Fremont; Rosenzweig, James (1999). Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 14, 15

MANUAL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, Autoevaluación del desempeño. Ernst & Young consultores. Pág. 18, 19

CHIAVENATO, Idalberto (1998), Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 21, 22

CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, Germán A. "Administración de Recursos Humanos"; Ed. McGraw-Hill; Trad. Pág. 18, 19, 20.

CHIAVENATO, Idalberto (1998), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 23, 24

WOODMAN Richard. Comportamiento Organización (2000) Octava Edición México: Editorial Thopson. Pág. 12,13

GÓMEZ L. Belkin D. Administración Primera Edición. España: editorial MC.
Gran. Pág. 24, 25

Dr. RÍOS Reyes Amílcar (2002). Cultura Organizacional Primera Edición.
España: Editorial MC Gran. Pág. 10, 11

GÓMEZ L. Belkin D. Administración (2002) Primera Edición. España: editorial
MC. Gran. Pág. 30, 31

ORTEGA, Patricio. Tesis: Elaboración de un plan estratégico financiero y
propuesta de refinanciamiento a corto y largo plazo, en la Cooperativa de
Educadores de Loja LTDA. 2007 Universidad Internacional Del Ecuador UIDE.
Pág. 38, 39, 40

Alles, Martha. (2008). Desempeño por competencias. Ciánica. Buenos Aires.

Blogs.monografias.com/.../las-compañías-en-el-ecuador

k. ANEXOS

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA CONSTRUCTORA OBREMIN CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.

La presente encuesta tiene la finalidad de recopilar información para el desarrollo del proyecto de tesis, por lo que le solicito su colaboración para responder el siguiente cuestionario.

1. ¿la empresa donde usted labora, tiene un sistema de evaluación en todas las áreas?

Si ()	No ()
--------	--------

2. ¿la empresa evalúa su desempeño laboral?

Si ()	No ()	A veces ()
--------	--------	-------------

3. ¿En el área donde usted trabaja, se realiza una autoevaluación del desempeño laboral?

Si ()	No ()
--------	--------

4. ¿Conoce usted que beneficios genera la autoevaluación de desempeño laboral, tanto para el trabajador como para la empresa?

Si ()	No ()
--------	--------

5. ¿La empresa garantiza buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas por su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados?

Si ()	No ()	A veces ()
--------	--------	-------------

11. ¿Considera usted si la calidad del trabajo realizado es eficiente, sería justo que la empresa ofrezca un estímulo a cada uno de los empleados?

Si ()	No ()
--------	--------

6. ¿Considera que las herramientas utilizadas para brindar una calidad de servicio a los clientes son las adecuadas?

Si ()	No ()
--------	--------

7. ¿Las políticas de calidad aplicadas en la empresa están reflejadas en un documento que pueda entender y conocer el personal?

Si ()	No ()
--------	--------

8. ¿Considera que un trabajo para que sea de calidad es indispensable se requiera de talento humano calificado?

Si ()	No ()
--------	--------

9. ¿Cómo califica usted la calidad de servicios que ofrece la empresa a sus diferentes clientes?

Excelente ()	Buena ()	Mala ()
---------------	-----------	----------

INDICE

CERTIFICACION	ii
AUTORIA	¡Error! Marcador no definido.
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	3
c. INTRODUCCIÓN	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
LA EMPRESA	6
CONSTRUCTORA.....	6
COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CIA. LTDA.)	7
ORGANISMOS CONTROLADORES.....	9
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES	9
ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	12
Proceso Administrativo	12
Objetivo de la administración.....	13
Importancia del proceso administrativo en la actividad constructora.	13
Fases del proceso administrativo.....	14
AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	19
IMPORTANCIA	19
OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN.....	19
CARACTERÍSTICAS DE LA AUTOEVALUACIÓN.....	20
PROCESO GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS	21

ENFOQUES.....	35
DESEMPEÑO LABORAL.....	37
FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL	38
INSTRUMENTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL	40
INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	42
PROCESO DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	46
CALIDAD DEL DESEMPEÑO LABORAL	53
SATISFACCIÓN LABORAL	54
CULTURA ORGANIZACIONAL	55
FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	58
MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	61
FODA.....	64
EL ANÁLISIS INTERNO	65
EL ANÁLISIS EXTERNO	66
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	69
MÉTODOS:.....	69
TÉCNICAS:.....	70
f. RESULTADOS.....	72
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	83
Análisis situacional.....	83
Estructura Organizacional.....	87
Organigrama estructural	88
Análisis Competitivo.....	88
Análisis FODA.....	89
PROPUESTA.....	93

Flujograma del proceso de aplicación del “Instrumento de Evaluación del Desempeño”	101
Evaluación del Factor Competencia	102
Evaluación del Factor Solución de Problemas.....	108
Enfoque del logro de metas en el Factor Solución de Problemas.....	112
Instrucciones para llenar el instrumento de “Evaluación del desempeño”	125
g. DISCUSIÓN	127
h. CONCLUSIONES	130
i. RECOMENDACIONES	132
j. BIBLIOGRAFIA	133
k. ANEXOS	135
INDICE	137