

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad De Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:
“UN MÉTODO A PROPONER A LA EMPRESA
CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA. LTDA.”

ALUMNOS:

ELÍAS HOFFLINGER DEL VALLE

JAIME RIQUELME SANDOVAL

CARLOS COFRÉ FUENTES

PROFESOR GUÍA: SR. ALVARO ACUÑA HORMAZÁBAL

CHILLÁN, JULIO 2008

EPIGRAFE

“Evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de obtener retroalimentación, tanto por parte de los empleados sobre la eficacia con que desarrollan su trabajo para la organización, como por parte de los directivos para tomar decisiones”.

Werther W. y Davis K.

DEDICATORIA

Esta página se la dedicamos en primer lugar a Dios, ya que sin Él nada podemos hacer. Dios es quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas. SEÑOR JESÚS, GRACIAS, gracias de todo corazón por permitirnos estar aquí, por las pruebas que nos hacen crecer como personas y seres humanos, permitiéndonos dar lo mejor de nosotros, ya que todo en este mundo es perecedero y solamente lo que viene de tí es verdadero y es eterno. Nosotros somos de tu propiedad.

También les dedicamos estas páginas a nuestras esposas e hijas, padres y hermanos, porque ellos siempre están aquí en las buenas y en las malas; nos educan, nos aconsejan, nos imparten valores para conducirnos correctamente, nos acompañan y nos ofrecen el sabio consejo en el momento oportuno.

A todas aquellas personas que nos apoyan, que siempre están con nosotros y nos brindan su ayuda constante y también para todo aquel que se pueda beneficiar de esta Tesis.

Esta investigación fue realizada con todo nuestro amor y dedicación, lo cual nos produce una gran satisfacción en poder servir a quien así lo requiera.

A través de estas páginas les presentamos nuestra Tesis.

AGRADECIMIENTOS

Existen personas cercanas a nosotros que en la mayoría de las ocasiones nos brindan su amistad y su apoyo en todo momento. En esta ocasión deseamos expresar nuestra gratitud a todas las personas: GRACIAS; a Don Álvaro Acuña Hormazábal, nuestro Profesor Guía, por su excelente disposición, todo el tiempo y el conocimiento que nos entregó durante el desarrollo de esta investigación; a la Sra. Macarena Gallardo Gómez, Coordinadora Comisión Evaluadora, cuando le hemos necesitado siempre nos extiende sus manos, brindándonos su apoyo y comprensión; todos los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío Bío, que nos entregaron enseñanzas y herramientas técnicas; Srta. Alejandra Martínez, por su amistad y cooperación desde la Secretaria Estudiantil; Sr. Cristian Soto Fajardo, Psicólogo Laboral, quien nos orientó en muchos aspectos relacionados con esta investigación; a los funcionarios que laboran en la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., por brindarnos su apoyo y cooperación en el desarrollo de esta investigación; a la Sra. Kenita, Bibliotecaria de la Universidad del Bío-Bío, por recomendarnos el material que nos apoyaría en la construcción de esta Tesis. Y a todas aquellas otras personas que nos han ofrecido su amistad, colaboración y apoyo. A todos GRACIAS, muchísimas gracias de corazón.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
CAPITULO I : MARCO TEORICO	
Introducción del capítulo	10
1. Conceptos de la evaluación del desempeño	12
2. Objetivos de la evaluación del desempeño	14
3. Criterios de la Evaluación del desempeño	16
3.1 Requisitos de un Criterio	16
3.2 Consideraciones sobre los criterios de evaluación del desempeño	18
3.3 Categorías de criterios de desempeño	21
4. El proceso de evaluación del desempeño	21
5. La evaluación del desempeño en la práctica	27
5.1 ¿Quién debe evaluar?	27
5.1.1 ¿Cuándo se debe evaluar?	33
5.1.2 ¿Dónde se debe evaluar?	34
6. Decisiones a partir de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	35
6.1 Recompensas	35
6.1.1 Tipos de recompensas	36
6.1.2 Efectos de las recompensas	38
6.1.3 Decisiones de ubicación	40
6.1.4 Ascensos	40
6.1.5 Transferencias	40
6.1.6 Despidos	41
7. Métodos de evaluación del desempeño	41
7.1 Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado	43
7.1.1 Escalas de puntuación o gráficas	43
7.1.2 Listas de verificación	45
7.1.3 Elección obligatoria o forzada	47
7.1.4 Registros de acontecimientos críticos	48
7.1.5 Escalas de calificación conductual	50
7.1.6 Verificación de campo	51
7.1.7 Comparaciones multipersonales	53

7.1.7.1 Método de clasificación del orden en el grupo	54
7.1.7.2 Método de la clasificación individual	55
7.1.7.3 Método de comparación por pares	55
7.1.8 El enfoque amplio: Evaluaciones de 360°	57
7.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	58
7.2.1 Autoevaluación	58
7.2.2 Evaluación por resultados o Administración por objetivos	60
7.2.3 Evaluaciones psicológicas	62
7.2.4 Centros de evaluación	63
CAPITULO II : DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS DE LA EMPRESA	
Introducción del capítulo	67
Reseña histórica	68
1. Identificación de la empresa	69
2. Visión de la empresa	70
3. Misión de la empresa	70
4. Objetivos de la empresa	71
5. Estrategia de la empresa	71
6. Planes de acción de la empresa	71
6.1 Investigación de mercado	71
6.2 Especificaciones técnicas de la constructora	72
6.3 Elaboración de prototipo	72
6.4 Prueba de mercado	73
6.5 Fabricar el producto de acuerdo a los resultados	73
6.6 Promover el producto	73
7. Definición de negocio de la empresa	73
8. Posición de la empresa en el mercado objetivo	74
9. Diagnostico de la empresa a través del F.O.D.A	77
9.1 Identificación de los elementos F.O.D.A.	77
9.2 Análisis F.O.D.A.	78
10. Identificación de los factores claves de éxito	79
11. Evaluación de la fuerza competitiva de la empresa	79
12. Estructura de la empresa	81
13. Organigrama	83
14. Descripción y análisis de cargos estratégicos	84

CAPITULO III : DESARROLLO EMPÍRICO Y METODOS ESTUDIADOS

Introducción del capítulo	97
1. Escalas de puntuación gráficas	101
2. Lista de verificación	102
3. Selección obligatoria o forzada	103
4. Registro de antecedentes críticos	104
5. Escalas de calificación conductual	105
6. Verificación de campo	106
7. Comparaciones multipersonales	107
7.2 Clasificación individual	108
7.3 Comparación por pares	109
8. Enfoque amplio evaluación de 360°	110
9. Evaluación basado en el desempeño a futuro	111
9.1 Método de autoevaluación	111
9.2 Administración por objetivos	112
9.3 Evaluaciones psicológicas	113
9.4 Métodos de centros de evaluación	114
C. Resultados obtenidos del análisis realizado	115
CONCLUSIÓN	116
BIBLIOGRAFIA	121
ANEXO I Orígenes de la administración por objetivos	122
Definiciones	123
ANEXO II Entrevistas realizadas a ejecutivos de la empresa	126

INTRODUCCION

Los vertiginosos cambios que se presentan en el mundo actual y los diferentes acontecimientos que se generan diariamente en todo tipo de actividades del que hacer, nos enfrentan a un sin número de problema a los cuales debemos hacer frente "todo está cambiando rápidamente y todavía es difícil que administradores o empresarios sepan cómo comportarse frente a esos cambios".

Los clientes son cada vez más exigentes ante una gama más amplia de sustitutos, la tecnología cambia constantemente y cada vez es más accesible, la competencia es más agresiva; así surge la calidad como un medio importante para diferenciar los bienes y servicios que otorga la empresa.

Una forma de poder hacer frente a este vertiginoso mundo es que los trabajadores sean cada vez más competitivos y una manera de lograrlo es aprovechando al máximo sus potencialidades pero ¿de qué manera podemos lograrlo?. De lo anterior surge la necesidad de evaluar el desempeño de los trabajadores con el objeto de saber si estos están realizando sus funciones según lo planificado.

Es por esto que hemos decidido desarrollar una investigación que tiene como objetivo principal proponer uno o más métodos de evaluación del desempeño para los funcionarios de las diferentes áreas de la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., el cual, ayude al proceso de toma de decisiones en materia de recursos humanos.

En una primera etapa se procederá a recopilar información relacionada el tema, desde conceptos, objetivos, criterios, proceso y métodos de evaluación del desempeño, entre otros.

Para obtener dicha información se procederá a buscar diferente material bibliográfico, desde libros, revistas, Internet, artículos y entrevistas con profesionales conocedores del tema.

En una segunda etapa comenzaremos con una breve identificación de la empresa, su negocio y estrategia competitiva, las fortalezas y oportunidades que le permiten disminuir sus debilidades y amenazas, para luego continuar con una descripción y análisis de cargos estratégicos de la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda.

Para obtener dicha información se realizarán visitas periódicas de observación a algunas de las faenas de la compañía, desarrollaremos y aplicaremos entrevistas a algunos superiores y subordinados de esta empresa, donde se les consultará sobre diversos aspectos que serán objeto de nuestra investigación.

En una última etapa desarrollaremos un análisis de cada uno de los métodos de evaluación de desempeño estudiados, entre cada uno de los criterios generales del método como herramienta de evaluación del desempeño versus las características propias de la empresa en análisis, con la intención de observar si aportan o no al proceso de evaluación, a la eficiencia en la obtención de resultados, retroalimentación para el personal y creación de valor económico para la Compañía.

Finalmente, pretendemos definir cuál o cuales son los métodos de evaluación del desempeño más adecuados a proponer a la Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., según su estilo de administración.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde los inicios, las diferentes organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos para responder a un mercado cada vez más competitivo; para ello, han implementado diversas prácticas orientadas a mejorar el rendimiento de sus trabajadores y la empresa, entre las que se encuentra la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es una práctica utilizada por la función de recursos humanos, que en su aplicación, puede inducir a errores o problemas, (Robbins, 1995).

Ante lo descrito en los párrafos anteriores cabe preguntarse, ¿Se ha aplicado en la Constructora José Miguel García y Cía. Ltda. una técnica que evalúe el desempeño de sus funcionarios?, ¿Existen funciones y tareas definidas para cada cargo en la empresa?, ¿Las tareas de los funcionarios de la empresa José Miguel García y Cía. Ltda., se realizan de acuerdo al análisis y descripción de cargo?.

Objetivo General

- Proponer un método de evaluación del desempeño para los funcionarios de la empresa José Miguel García y Cía. Ltda. que ayude al proceso de toma de decisiones en materia de gestión de recursos humanos.

Objetivos Específicos

- Estudiar diferentes métodos de Evaluación del Desempeño.
- Identificar la Descripción y Análisis de los Cargos de la empresa José Miguel García y Cía. Ltda.
- Definir el o los métodos de evaluación del desempeño más adecuados a la empresa José Miguel García y Cía. Ltda.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Introducción del Capítulo

La evaluación del desempeño nace cuando se pretende calificar el rendimiento de una persona en una determinada actividad. Su uso data de tiempos muy antiguos pero, específicamente, a nivel organizacional, se ha demostrado que el primer sistema de evaluación fue el uso de libros y blocks de personal en las plantas de algodón de New Lanark, Escocia, por parte de Robert Owen, en el siglo XIX; su objetivo era registrar informes diarios de cada trabajador.

La terminología usada para referirse al tema, pasó de "calificación de méritos" a llamarse "evaluación del desempeño". El primer término se limitaba a la calificación formal de empleados a remuneración por hora, programas de remuneración, promociones y transferencias. El segundo, pone énfasis en el desarrollo de los empleados, (Stoner y Wankel, 1989).

En general, todos los factores que forman parte del desempeño del empleado y su evaluación son temas de discusión y desacuerdo. Mientras que (Davis y Werther, 1996), comentan que "El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que los funcionarios llevan a cabo su labor". Para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo, ser prácticos y confiables. (Arias, 1986), señala "Evaluar el desempeño, constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos; mediante ella, se pueden encontrar problemas de supervisión y de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, también de la falta de aprovechamiento de sus potencialidades". Estos problemas pueden provenir de los criterios o estándares usados, de la forma en que se realiza la medición o de desajustes entre individuos y sus puestos de trabajo al brindarse recompensas a personas inadecuadas, afectando el rendimiento de los demás trabajadores. A pesar de estas dificultades, hoy en día, la evaluación del desempeño es una función primordial e inevitable que de cualquier forma suele realizarse en toda organización moderna.

Es importante para los ejecutivos de nivel superior recolectar información relevante, exacta, completa y equitativa para saber cómo se está realizando el trabajo y poder tomar decisiones a partir de esto. Por lo anterior la evaluación de desempeño se transforma en una práctica muy importante, pero a su vez tiene dificultades para los gerentes, debido a que no es fácil realizar y comunicar un juicio preciso sobre el desempeño de un subordinado en el trabajo, todas las personas son distintas y muy complejas.

Las empresas hoy en día requieren evaluar el desempeño del personal para mejorar significativamente la calidad de sus procesos. Por su parte, las personas requieren la información derivada de la evaluación del desempeño, ya que obtendrán retroalimentación acerca de cómo están realizando sus actividades; se les reconocerá su esfuerzo y será la oportunidad para dar a conocer sus objetivos tanto personales como profesionales, (Davis y Werther, 1996).

Para finalizar, es importante destacar que a través de un esfuerzo unificado de todas las personas pertenecientes a la organización se pueden lograr metas y objetivos organizacionales, procurando hacer coherentes tanto los objetivos individuales como los de la organización. Para facilitar esta detección de fallas se requiere algún medio de control, siendo la evaluación del desempeño la que puede ayudar a guiar el desempeño de un trabajador y apoyar el logro de metas organizacionales, transformándose así en una responsabilidad administrativa fundamental.

1.- Conceptos de evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño, “constituye una técnica imprescindible en la administración de recursos humanos, mediante la cual, se pueden encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivaciones”, (Arias, 1986).

“Evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de obtener retroalimentación, tanto por parte de los empleados sobre la eficacia con que desarrollan su trabajo para la organización, como por parte de los directivos para tomar decisiones”, (Werther y Davis, 1995).

“La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática, formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para el desarrollo futuro”. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985).

Podemos señalar que, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección, un proceso que estimula el rendimiento, es sistemático y formal, su ámbito de acción es toda organización y tiene entre sus múltiples objetivos evaluar el desempeño individual, detectar problemas en la forma en que se realiza el trabajo, retroalimenta tanto al empleado como a la organización y permite tomar decisiones relacionada con la corrección de los desempeños deficientes y alentar los desempeños satisfactorios y sobre lo esperado y además permite determinar necesidades de capacitación y desarrollo.

Evaluación Informal:

Es aquella que se realiza todos los días y en todo tipo de organizaciones. Puede expresarse verbalmente de manera espontánea, por lo que se entrega una retroalimentación instantánea, estimulando rápidamente un comportamiento deseable o desalentando el indeseable.

“Aunque este tipo de evaluaciones, basadas en el trabajo diario, son necesarias, no son suficientes, se deben complementar con evaluaciones formales”, (Davis y Werther, 1996).

Evaluación Formal o Sistemática:

En general, es entendida como aquella evaluación formal del empleado respecto a su desempeño en el puesto; permite identificar los empleados que cumplen o exceden lo esperado y aquellos que no lo hacen, además de apoyar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación y la toma de decisiones sobre el personal, como promociones, transferencias, compensaciones, despidos, capacitación y desarrollo.

2.- Objetivos de la Evaluación del Desempeño

2.1 Objetivos Generales

En términos generales, la administración usa las evaluaciones para las decisiones referidas al personal (Robbins, 1995), lo que se pretende es satisfacer necesidades tanto individuales como organizacionales.

Autores como (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985) y (Cummings y Schwab, 1994), concuerdan en que las evaluaciones buscan alcanzar dos objetivos. El primero, cumple una función evaluatoria, es decir, que los resultados de las evaluaciones bajo el ámbito evaluatorio, se utilizan para tomar decisiones administrativas acerca de los empleados. Esta información es útil para tomar decisiones sobre remuneraciones, ascensos o transferencias, entre otras. El segundo, se refiere al desarrollo del personal, diseñadas para identificar las áreas que requieren mejorar y crecer; esto ayudará a mejorar el desempeño o potencial desempeño del empleado.

2.2 Objetivos Específicos

a) Mejora el desempeño. Por medio de la retroalimentación sobre el desempeño se llevan a cabo acciones adecuadas para mejorarlo.

b) Es un aporte para la toma de decisiones de ubicación, ya sean ascensos, transferencias o despidos, las cuales se otorgarán según sea el desempeño pasado.

c) Ayuda a distribuir o asignar recompensas, por ejemplo, define quiénes tienen méritos para recibir aumentos de sueldo u otras recompensas.

d) Diagnostica y describe las necesidades de desarrollo y formación de los empleados. Se conocen las habilidades existentes que pueden potenciarse a través de determinados programas, determinando quién debe capacitarse o entrenarse.

e) Facilita el mutuo entendimiento entre supervisor y subordinado. Ambos se reúnen y revisan el comportamiento de este último en el trabajo, dándole a conocer lo que se espera de él, reconociéndole su esfuerzo y elaborando un plan para corregir deficiencias identificadas.

f) Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales, tales como planeación y desarrollo de la carrera profesional; es una oportunidad para que los empleados den a conocer sus expectativas personales, profesionales y de desarrollo con su jefe.

g) Logra un impacto motivacional en los empleados evaluados; esto estimulará a mantener un nivel de rendimiento, responsabilidad y compromiso con la organización. Para que se cumplan estos objetivos, el programa debe estar bien diseñado e implementado.

h) Reduce el favoritismo cuando el gerente toma decisiones importantes, por lo que se mantienen relaciones más equitativas y justas. Cada persona es considerada sobre la misma base que las demás.

i) Sirve de criterio para validar la efectividad de las decisiones de selección, reclutamiento y colocación.

Todos estos objetivos específicos fueron tomados de los distintos autores considerados en esta investigación y que hacen referencia al tema de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño constituye una doble vía de información. Por un lado ofrece retroalimentación a los empleados sobre cómo desarrolla sus actividades (fortalezas y debilidades) y cómo califica la organización su desempeño y, por otro lado, el departamento de personal puede identificar a los empleados que están por debajo o por sobre los rendimientos esperados, para

así, otorgar recompensas o guías de acción para individuos con problemas y lograr, en definitiva, desarrollar al personal y cumplir con los objetivos de la organización, (Werther y Davis, 1995).

3.- Criterios de la Evaluación del Desempeño

En la evaluación del desempeño, el criterio es la medida dependiente o predictiva para evaluar la eficiencia de un empleado individual, puede ser una variable económica, como costo por unidad producida, o una variable psicológica, como el compromiso hacia la organización, (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985).

Todos estos criterios de la evaluación del desempeño, fueron tomados de los distintos autores considerados en esta investigación y que hacen referencia al tema.

3.1 Requisitos de un criterio

El desarrollo de criterios tiene gran importancia en el proceso de evaluación del desempeño. Estos deben cumplir requisitos como ser objetivos, válidos y confiables, (Arias, 1986).

3.1.1 Objetividad

Este criterio de desempeño debe ser imparcial, es decir, debe expresar la realidad independientemente del sujeto que lo emite. Idealmente, un criterio debe estar exento de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga. Esto es fácil de conseguir cuando se utilizan medidas objetivas como unidades de piezas producidas por día, cantidad de productos defectuosos, entre otros; sin embargo, es extraordinariamente difícil cuando se deben evaluar elementos subjetivos como la calidad de las decisiones que toma un ejecutivo. Pese a ello, se recomienda buscar la máxima objetividad posible.

3.1.2 Validez

Que una medida sea objetiva no asegura su validez. Un criterio de desempeño, además de ser objetivo, debe reflejar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada.

Según (Cummings y Schwab, 1994), "el objetivo de la validación es hacer que la forma en que éste se mide se ajuste lo más posible a su definición".

(Hodgetts y Altman, 1985), define la validez de una evaluación como, "el grado en que el instrumento evalúa lo que se supone que debería medir". De esta definición podemos inferir que la validez se refiere al grado de asertividad de la medición en cuanto al propósito de lo que se está evaluando. En definitiva, la validez se juzga por la medida en que las calificaciones están contribuyendo a los objetivos de la empresa. Además, enumera algunos factores críticos para asegurar la validez de una evaluación, es decir, factores que realzan la posibilidad de que el instrumento sea válido, como la identificación de parámetros relacionados con el desempeño, desarrollar mediciones de desempeño apropiadas para el nivel jerárquico de que se trate, dimensión del tiempo, entre otras.

3.1.3 Confiabilidad

La confiabilidad de una medición se conoce por dos características primordiales: consistencia y estabilidad.

La consistencia se da cuando al haber dos maneras alternativas de recopilar la misma información, se obtienen resultados substancialmente similares, lo mismo que si dos supervisores evaluaran el desempeño cuando tienen información comparable.

La estabilidad se da cuando un mismo medio de medición, da los "mismos resultados varias veces seguidas, si se supone que la característica que se está evaluando no ha cambiado", (Hodgetts y Altmans, 1985).

Existen muchos factores que explican la falta de confiabilidad, entre ellos, el más importante se asocia con los errores en la evaluación del desempeño, como las tendencias equivocadas de los evaluadores (prejuicios, excesiva benevolencia o rigurosidad, inexactitudes perceptivas, otros), falta de información, entre otros, y eficiencia de los métodos (problemas en los formatos de evaluación, en los procedimientos, otros).

3.2 Consideraciones sobre los criterios de evaluación del desempeño

1.- Un aspecto que genera discusión es qué criterios de evaluación se escogerán para calificar el desempeño de los subordinados. El sistema elegido tendrá gran influencia en la conducta y el rendimiento de los empleados. Los criterios más conocidos son los orientados a:

1.a) **Resultados:** aquí interesa lo que finalmente se obtiene, producto de las actividades de cada individuo; por ejemplo, evaluar número de artículos producidos por un operario en un período determinado. La evaluación servirá para fines de juicio y desarrollo. Se debe evaluar los resultados relacionados con el puesto y sobre los cuales el empleado tenga control.

1.b) **Actividades:** se evalúan las actividades desarrolladas por el empleado en particular, por ejemplo, una recepcionista debe atender a las personas que llegan al mesón, recibe y entrega recados. Si se consideran sólo estos criterios puede que se estimule a realizar estas labores pero no con rapidez, se atienda a menos personas o se entreguen recados tardíamente.

1.c) **Rasgos personales:** un rasgo es una respuesta conductual expresada continuamente por individuos que se enfrentan a diversos estímulos como confiabilidad, experiencia, amistad, liderazgo, iniciativa, inteligencia, entre otros. Estos rasgos están más alejados del rendimiento real del trabajo mismo, son difíciles de determinar y evaluar; su ventaja es que son de bajo costo informativo y no es menos exacto que los otros criterios.

1.d) **Conducta:** se evalúan conductas tales como días de enfermedad al año o puntualidad en entregar balance anual por parte de un contador, entre otros.

Según (Davis y Newstrom, 1991), antiguamente, los programas de evaluación tendían a hacer hincapié principalmente en tres series de criterios; los rasgos, las conductas y los resultados de las actividades individuales. Pero la filosofía de evaluación moderna se centra en el desempeño actual y las metas futuras. También pone énfasis en la participación de los empleados en la fijación de metas junto con el supervisor.

2.- Se debe tener en cuenta que es difícil que un solo criterio pueda explicar la variación del desempeño de los empleados; sin embargo, hay casos - especialmente en el ámbito de creación de políticas - en que se requiere un solo criterio para que gerencia tome la decisión. A su vez, las decisiones de ubicación, sueldos, necesitan de criterios múltiples para justificar la decisión.

3.- Por otro lado, es complicado seleccionar los criterios adecuados ya que éstos varían en el tiempo. Lo que para una persona es válido, confiable, práctico en un momento, en otro momento puede no serlo.

4.- Es importante destacar también la relación entre análisis de puestos y la evaluación del desempeño. Autores como (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985), (Cummings y Schwab, 1994), concuerdan en este análisis. Para explicar esta relación, es necesario aclarar los siguientes conceptos:

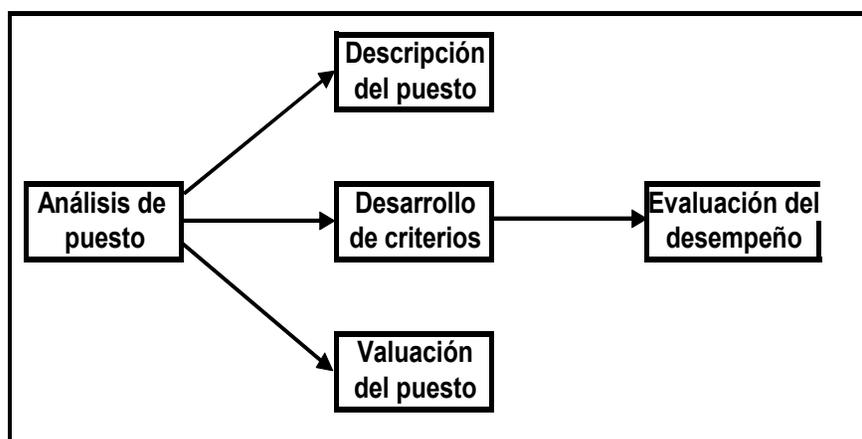
4.1.- **Análisis de puestos:** se encarga de reunir y analizar información sobre aspectos específicos del puesto. Se pretende identificar qué diferencia un puesto de otro.

4.2.- **Descripción del puesto:** se analizan las características del puesto y se elabora un enunciado con lo que en realidad el empleado hace en su puesto de trabajo.

4.3.- **Valuación del puesto:** valor en dinero del puesto, relacionando así el valor en dinero de ese puesto con otro.

Mediante el análisis de puestos, se puede realizar una descripción y una valuación del mismo. También se debe analizar el puesto para obtener criterios válidos, confiables y prácticos, los cuales son muy importantes para la evaluación del desempeño, ya que son la base para diferenciar el desempeño potencial de los empleados. La figura N° 1 representa un modelo de análisis de puesto, propuesto por (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985).

Figura N° 1



Fuente: (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985).

3.3 Categorías de criterios de desempeño

El análisis de puestos entrega indicios de los criterios que se pueden utilizar para evaluar el desempeño en el puesto de un trabajador. Con respecto a esto, (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985) quienes identifican 3 categorías de criterios de desempeño, mencionados a continuación:

- a) Criterios objetivos para la evaluación
- b) Criterios de personal para la evaluación
- c) Criterios de juicios para la evaluación

En conclusión podemos señalar que para evaluar la eficiencia de un método de evaluación de desempeño, se requiere tener claridad acerca de los diversos criterios que se aplicarán para medir los resultados, actividades, rasgos personales, conductas. Un requisito fundamental es que estos criterios a aplicar sean objetivos, válidos y confiables.

4.- El proceso de evaluación del desempeño

Las diferentes etapas del proceso de evaluación de desempeño sirven para integrar y coordinar los esfuerzos de los trabajadores en el logro común de las metas de la organización, proporcionar protección a cada uno de los evaluados al juzgar al individuo en base a su propio desempeño, sin responsabilizarlo directamente de los desempeños de los demás, a excepción de aquellas tareas que necesiten la formación de equipos de trabajo, donde puede requerirse un alto sentido de la responsabilidad por los desempeños de los demás miembros del mismo, (Harris y Jeff, 1980).

Otra utilidad del proceso evaluativo es que sirve como medio de retroalimentación para toda la organización, pero muy especialmente para el trabajador. Esto es importante por varias razones, porque la comunicación de los logros en el desempeño, ayuda a satisfacer el deseo natural de todo individuo de saber cómo va progresando en el logro de sus metas y, principalmente, porque la evaluación proporciona un medio de corregir los esfuerzos de los individuos.

El proceso de evaluación proporciona, además, una base equitativa y sólida para distribuir recompensas, tales como aumentos de salario, participación de utilidades, ascensos, entre otros.

A continuación, a fin de comprender este proceso, formularemos un modelo de evaluación, propuesto por, (Hodgetts y Altman, 1985), que describirá las principales fases por las que debe atravesar la evaluación.

Figura 2: Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: (Hodgetts y Altman, 1985).

Podemos señalar que el proceso de evaluación del desempeño comprende, al menos, los siguientes pasos, que procederemos a definir:

a) Determinación de metas y objetivos de la organización:

Puesto que el proceso de evaluación es un sistema que consiste, básicamente, en la fijación de metas y objetivos de desempeño, es fundamental que antes se determine con claridad cuáles son las metas y objetivos de la organización, para que estos puedan ser coherentes con los planes de desarrollo de la misma.

Las organizaciones establecen sus objetivos en función de los grupos a quienes sirve (accionistas, clientes, gobierno, sociedad, comunidad, entre otras) y, frecuentemente, tienen relación con la producción, ventas, distribución, servicio a clientes, investigación y desarrollo, posición en la industria, responsabilidad social, ética de negocios, desarrollo de productos, innovación, desempeño de los empleados, entre otros. Sin embargo, es preciso, compatibilizar dichos objetivos con las necesidades personales y aspiraciones profesionales de los trabajadores, para que éstos se sientan más satisfechos y comprometidos con la empresa, ya que de ello depende, en gran parte, su cumplimiento. No se debe olvidar que, en la medida que el individuo acepte las metas organizacionales, se esforzará más para alcanzarlas, al igual que si participa en su elaboración (cuidando no sobrepasar sus capacidades). De esta forma, las metas organizacionales que se establezcan, según la disponibilidad y aspiraciones del personal, serán más realistas y menos difíciles de alcanzar que las metas fijadas unilateralmente por la alta gerencia, (Davis y Werther, 1996).

b) Establecimiento de normas de desempeño:

Las normas de desempeño individual se derivan de las metas totales que persigue la organización y se definen a partir del análisis de puestos. A través de dicho análisis se realiza una descripción de las responsabilidades y labores de ciertos puestos que permiten definir cuáles son las tareas de los trabajadores. Sin embargo, esta descripción no es suficiente para clarificar qué se espera que haga el subordinado específicamente, debido a que la mayoría de estas descripciones no se escriben para puestos específicos, sino para grupos de puestos, pero sirven para que el analista pueda decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos y, así, crear estándares de desempeño para cada una de las actividades. Si no se cuenta con esta información, o no es procedente utilizarla por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato, (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985).

Los estándares de desempeño deben ser medibles y guardan estrecha relación con los resultados que se desean en cada puesto. Las mediciones, a su vez, deben ser prácticas, confiables y válidas. Basándose en estos elementos, la organización podrá definir cada una de las tareas de un trabajador y establecer un conjunto de normas de desempeño.

c) Evaluación del desempeño propiamente tal:

Esencialmente, la evaluación consiste en la comparación de las normas de desempeño con el desempeño real de cada trabajador, para determinar si cumple con las metas y objetivos propuestos y con las exigencias de su puesto. Pero, antes de ello, deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Quiénes serán los evaluadores?, ¿Cuáles son los objetivos que persiguen con la evaluación?, ¿Qué criterios se utilizarán cuando corresponda calificar?, ¿Qué métodos se usarán para ello?, ¿Cada cuánto tiempo se realizará la evaluación? y ¿Cuál es el lugar adecuado para hacerlo?.

En respuesta a estas preguntas, podemos decir que:

La evaluación, usualmente, es realizada por el superior inmediato, pero también puede hacerla un colega o compañero, un comité calificador, el mismo, un subordinado o un tercero. Lo importante es que el evaluador tome con seriedad su labor, observe el desempeño y lo registre para evitar distorsiones y no dejarse llevar por sus últimas impresiones.

Los objetivos de la evaluación son muchos y diversos, pero, básicamente, se traducen en dos: cumplir una función evaluatoria y otra de desarrollo del personal.

Los criterios usados para evaluar deben estar estrechamente relacionados con los estándares y mediciones del desempeño definidos en la segunda etapa del proceso, pues se derivan esencialmente de ellos; sin embargo, también dependen de otros factores como los objetivos que persigue la evaluación (desempeño actual o futuro) o el juicio que utilice el evaluador para estimar el desempeño. Lo fundamental es que estos criterios sean lo más objetivos posible, válidos y confiables.

Los métodos a utilizar deben ser precisos y diseñados a la medida de los ambientes específicos de trabajo, en función de minimizar los conflictos con los evaluados, obtener una retroalimentación eficiente y contribuir al logro de las metas organizacionales.

Finalmente, la periodicidad de las evaluaciones y el lugar destinado para ellas, dependerá del tipo de evaluación que se realice (formal o informal) y de las políticas de la empresa.

d) Comunicación de los resultados de la evaluación:

Independientemente de las personas que realizan la evaluación y de los resultados a que se llegue en ella, éstos deben ser comunicados, entre otros, a las siguientes personas: al que hizo el trabajo, a su supervisor, a los encargados de capacitación y a los responsables de mejorar los desempeños inadecuados. También a quienes controlan las estructuras de premios para que puedan coordinar los esfuerzos individuales con las necesidades de la empresa.

A los evaluados, por ejemplo, se les puede comunicar los resultados de la evaluación a través de una entrevista de evaluación, con el fin de que obtengan retroalimentación sobre su desempeño, corrijan el desempeño insatisfactorio, mantengan el que es satisfactorio, elaboren planes de desarrollo, entre otros.

e) Aplicación de medidas a partir de los resultados de la evaluación y seguimiento de las mismas:

Si en el proceso de evaluación se descubre que el desempeño del trabajador es inferior a las normas establecidas, se deben tomar algunas medidas para mejorar el desempeño futuro. Se proporcionan guías y capacitación adicional para mantener las necesidades y demandas del trabajo.

Algunas veces se aplican sanciones con el fin de acabar con el desempeño deficiente y de estimular mejoras, pero antes de sancionar se deben dar avisos y períodos de prueba para demostrar cambios positivos.

Si el desempeño fue sobresaliente y con potencial para el desarrollo, se puede realizar una capacitación adicional al empleado y/o planear su carrera profesional.

Otras de las decisiones que se pueden tomar son las referidas a los ascensos, las transferencias o los despidos.

Sin embargo, tomar las decisiones no es lo único; además, se debe hacer un seguimiento de las personas que fueron afectadas por las mismas, en cuanto a reacciones, conocimientos adquiridos (en el caso de la capacitación), cambios en el comportamiento producto de la aplicación de la medida, entre otros. En definitiva, se trata de determinar si la medida produjo cambios efectivos en el desempeño, (Robbins, 1995).

5.- La evaluación del desempeño en la práctica

Conjuntamente con elaborar cuidadosamente el método de evaluación del desempeño, es muy importante hacerse las siguientes preguntas para su implementación, ¿quién va a evaluar?, ¿cuándo se debe realizar la evaluación? y ¿dónde se va a hacer?.

5.1 ¿Quién debe evaluar?

Existen grupos que pueden llevar a cabo la evaluación: los colegas de trabajo, el individuo a quien se está evaluando, los subordinados del evaluado, los comités de calificación y algunas personas ajenas al ambiente de trabajo. Cada uno de estos grupos puede ser el adecuado, depende del objetivo de la evaluación y de las dimensiones que se evalúan.

a) Evaluación del supervisor inmediato

La evaluación de los subordinados realizada por el superior inmediato, es sin duda, la más usada de todas y existen varias razones que lo justifican. En primer lugar, obtener la evaluación de un supervisor es relativamente fácil y además tiene mucho sentido, pues debido al frecuente contacto, se supone que está muy familiarizado con el desempeño del empleado y en mejor posición para observarlo y evaluarlo.

En segundo lugar, el procedimiento respalda la jerarquía de la autoridad formal para tomar decisiones evaluativas y evolutivas con respecto a sus subordinados y refuerza el derecho del gerente a evaluar su personal, (Robbins, 1999).

De lo anterior, se desprende que permite al evaluador relacionar la evaluación con las compensaciones y el poder de recompensa y castigo por el desempeño. Sin embargo, hay que considerar ciertos riesgos potenciales de la evaluación hecha por el supervisor inmediato. El hecho de ser evaluado por quien controla las compensaciones y los castigos, puede atemorizar al subordinado y hacerlo tornar una actitud defensiva. Además, el supervisor frecuentemente se siente incómodo en el papel de evaluador debido a que; muchas veces requiere habilidades que no posee, tiene una objeción ética a "juzgar", algunos subordinados se alejan cuando no han sido bien calificados o se da cuenta de que, no siempre tiene el suficiente poder para aplicar compensaciones y castigos a raíz de los resultados de la evaluación. Como consecuencia, es muy común que el supervisor evite llevar a cabo la evaluación.

b) Evaluación de los compañeros

La evaluación del individuo la realizan (por separado y por escrito) sus compañeros de trabajo que ocupan el mismo nivel en la escala jerárquica de la organización. Además, (Cummings y Schwab, 1994), señalan que estas evaluaciones pueden ser efectivas si se dan las siguientes condiciones:

- 1.- Un alto nivel de confianza interpersonal y una participación entre los pares, al igual que un sistema de compensaciones, no basado en la competencia.
- 2.- La existencia de situaciones que solo son conocidas por los compañeros como por ejemplo, la relación interpersonal, nivel conocimiento del trabajo, entre otras.

(Harris y Jeff, 1980), en cambio, cree que con el sistema de evaluación de los compañeros, es prácticamente imposible llegar a un resultado imparcial. Su argumento es el siguiente: frente a un alto nivel de compañerismo y lealtad, rara vez se obtendrán informes negativos de cualquier trabajador integrante del "equipo", y viceversa, un bajo compañerismo puede generar informes injustificadamente negativos y vengativos, por lo que la evaluación, en la mayoría de los casos sería ineficaz.

Las investigaciones efectuadas por los autores señalados en los párrafos anteriores, han demostrado que este tipo de evaluaciones son eficaces en cuanto a predecir el éxito futuro de la administración, por lo que pueden ser una alternativa adecuada a las evaluaciones hechas por los supervisores, cuando se desea reducir el temor a las diferencias de estatus y la disonancia social que se percibe en la revisión característica que lleva a cabo el supervisor. También pueden ser adecuados cuando el supervisor no está en condiciones de observar eficazmente la conducta de sus subordinados. La evaluación de los iguales puede servir para fomentar la honradez y una comunicación abierta entre el evaluador y el evaluado, así como para dar a conocer los problemas de comunicación y coordinación existentes entre los miembros de un equipo de trabajo.

Pero, al igual que el procedimiento mencionado anteriormente, las evaluaciones hechas por los semejantes también presentan ciertos riesgos, como los mencionados por (Harris y Jeff, 1980), por ejemplo. La naturaleza competitiva de muchos sistemas organizacionales, que tiene su base en las compensaciones puede, entre otras cosas, inhibir la honradez cuando se trata de evaluar a quienes se perciben como rivales, producir conflictos psicológicos entre los evaluadores, generar tensiones, etc. Por estas razones, son muy pocas las empresas que aplican este procedimiento.

c) Autoevaluación

La autoevaluación es un método que se basa en la autocrítica y que tiene por finalidad alentar el desarrollo individual, sin embargo, según la opinión de autores como (Cummings y Schwab, 1994) y (Hodgetts y Altman, 1985), entre otros, las autoevaluaciones se justifican cuando se tienen normas bien definidas de éxito o fracaso o cuando el desempeñante se encuentra en la mejor posición para evaluar su propio trabajo, por ejemplo, cuando tiene un aislamiento físico extremo o cuando posee habilidades poco usuales.

En general, las investigaciones nos han permitido llegar a 2 conclusiones básicas; una de ellas, es que las autoevaluaciones son herramientas efectivas para los programas que tienen como fin el autodesarrollo, el crecimiento personal y el logro de metas; por ejemplo, se ha comprobado que con las autoevaluaciones, las entrevistas de evaluación se tornan más satisfactorias y constructivas, el evaluado asume una actitud menos defensiva y mejora su desempeño. Sin embargo, también se ha demostrado que las autoevaluaciones se encuentran sujetas a desviaciones y distorsiones sistemáticas cuando se usan con fines evaluativos, por ejemplo, se ha descubierto la existencia de un acuerdo brumo entre las autoevaluaciones y las que lleva a cabo el supervisor (los desempeñantes tienden a sobre evaluarse en comparación con las evaluaciones de sus superiores, sin embargo, logran un mayor acuerdo cuando se evalúan las características relacionadas con la tarea, pero no cuando se trata de características interpersonales y de personalidad).

d) Evaluación de los subordinados del evaluado

El contacto frecuente entre supervisores y subordinados permite a estos últimos ofrecer información exacta y detallada del desempeño de sus jefes, en asuntos tales como, entrenamiento, aclaración de deberes, aplicación de acciones disciplinarias y dirección eficaz, (Robbins, 1999).

A pesar de que la mayoría de las organizaciones, rechaza este tipo de evaluaciones, otras las utilizan para obtener información sobre el potencial de liderazgo de los superiores. Además sirve como un medio de retroalimentación para los superiores, para que estos puedan efectuar cambios en su conducta y sean más eficaces en el futuro. También puede servir para crear una atmósfera de igualdad, de poder y de participación de los niveles organizacionales inferiores.

No obstante, hemos podido detectar que este procedimiento presenta varias desventajas substanciales. Se ha demostrado que algunos subordinados perciben estas evaluaciones como ilegítimas, otros las consideran como una amenaza y temen las retribuciones que el jefe pueda tener para con ellos frente a una evaluación desfavorable. Por otro lado, los supervisores ven este proceso con desconfianza, sienten que la evaluación tiende a socavar el poder legítimo del superior y que, en vez de servir como un indicador de las capacidades y errores de su desempeño, se puede utilizar como una buena oportunidad para vengarse de los jefes que no les agradan. Existen pruebas que indican que el subordinado se centrará básicamente en el grado en que su superior satisfará sus propias necesidades y no en las realizaciones organizacionales del supervisor. Estas inconsistencias llevan a la mayor parte de las organizaciones a tener ciertas precauciones en el uso de este tipo de evaluaciones.

e) Evaluación de los comités de calificación

Existen empresas que utilizan comités de calificación para evaluar a los empleados. Estos comités pueden estar formados por el supervisor inmediato del empleado, más otros supervisores de él; o por el supervisor y otras personas que conozcan al evaluado y que puedan entregar mayor información que la que podría entregar sólo el supervisor inmediato. Todas las personas que forman parte del comité deben estar en posición de evaluar inteligentemente el desempeño del empleado, deben conocer su desempeño real y contar con datos objetivos, (Robbins, 1995).

Las ventajas de usar varios evaluadores es la validez obtenida del conjunto de calificaciones, ésta es mayor que usar un sólo evaluador, debido a que se elimina el sesgo, el efecto halo y las tendencias de parte de calificadores individuales.

Las desventajas se atribuyen a discrepancias o diferencias en las calificaciones otorgadas por el grupo de supervisores, pero esto es lógico, ya que sólo refleja las distintas facetas del desempeño del empleado observado por diferentes evaluadores.

f) Enfoque amplio: evaluaciones de 360 grados

Usado en Estados Unidos, es el último planteamiento para la evaluación del desempeño. Consiste en proporcionar retroalimentación del desempeño por parte del círculo completo de contactos diarios que pueda tener un empleado, van desde el personal en la sala de correspondencia, a los clientes, los jefes y los compañeros. El número de evaluaciones puede ser tan pequeño como 3 ó 4, hasta 25; la mayor parte de las organizaciones que usan este enfoque, usan entre 5 a 10 evaluaciones por empleado. Se usan en organizaciones que han introducido equipos e involucramiento de los empleados. Ya que los resultados se basaron en la retroalimentación de los clientes, subordinados y colaboradores, las organizaciones que usan este enfoque pretenden dar a los empleados una sensación de participación en el proceso de revisión, (Robbins, 1999).

g) Evaluaciones de personas ajenas al ambiente de trabajo

Hay ocasiones en que las organizaciones emplean personas con experiencia en evaluación para que se hagan cargo de dicho proceso, delegando la tarea en el departamento de personal o en asesores externos (generalmente psicólogos).

Es útil usar este sistema cuando exista un área específica que requiera de un observador capacitado o cuando se necesite realizar un proceso muy objetivo cuyo resultado no influya en los intereses del evaluador.

Hay pruebas que demuestran que el empleo de estas personas puede ser un gran aporte a la selección de personal gerencial para lograr una mayor responsabilidad. También se usa con el objetivo de administrar las recompensas o castigos organizacionales, (Robbins, 1995).

Hay organizaciones que lo usan porque piensan que les ahorrará tiempo o porque tratan de evadir algo que les resulta poco agradable. Otra ventaja es que se utiliza un marco de referencia común y no las variadas dimensiones y normas de evaluación que se usan al haber diversos evaluadores.

Este tipo de evaluación nos permitió descubrir las siguientes desventajas; primero, el supervisor evita parte de sus responsabilidades, segundo, por lo anterior, puede que no sienta la necesidad de conversar con sus subordinados en relación al desempeño ya que, finalmente, él no evaluará; y, por último, para una evaluación eficaz, debe haber representantes de la dirección de ella, lo que en este caso, no ocurriría así.

5.1.1 ¿Cuándo se debe evaluar?

La respuesta a esta pregunta depende de las políticas de personal de la organización, algunas se basan en la antigüedad del empleado. Los empleados más antiguos se evalúan una vez por año y los nuevos con mayor frecuencia, (Cummings y Schwab, 1994).

Hay organizaciones en que depende de si considera a la evaluación como un proceso formal o uno informal. Las evaluaciones formales se efectúan usualmente una o dos veces por año (lo que no descarta realizar reuniones breves

de avance para evitar sorpresas de última hora), y son, por lo común, a intervalos fijos; las evaluaciones informales ocurren continuamente y son, generalmente, a intervalos variables.

De lo señalado anteriormente, se desprende que en una organización se realicen ambos tipos de evaluación tanto formal como informal. En este caso, es importante mencionar que, en ocasiones, las evaluaciones informales influyen en la frecuencia de evaluación de las evaluaciones formales, ya que si el resultado demostrado es negativo en gran parte de los empleados, quizás sea conveniente realizar dos evaluaciones formales por año en vez de una.

5.1.2 ¿Dónde evaluar?

Las evaluaciones se pueden realizar al interior de la organización (oficina del superior, lugar de trabajo del subordinado, o en cualquier otra parte al interior de la empresa), o fuera de la organización (oficina del consultor, establecimiento social o recreativo, o en cualquier otra parte fuera de la empresa). (Cummings y Schwab, 1994).

En general, las evaluaciones formales se realizan en la oficina del superior del evaluado, en el lugar de trabajo de este último, o en la oficina del consultor externo, si se ha contratado este servicio. Las evaluaciones informales se pueden realizar dentro o fuera del trabajo, en establecimientos sociales o recreativos. En resumen, quién debe evaluar depende de los objetivos (evaluativo o evolutivo) y las dimensiones (método utilizado o resultados alcanzados) de la evaluación; el lugar dónde evaluar varía según lo determine la organización o el evaluador, dependiendo de sus necesidades y preferencias, lo importante es que la evaluación y la entrevista se realice en un lugar tranquilo y privado; el cuándo evaluar depende de las políticas de personal y el tipo de evaluación que se realice. Lo fundamental es que estas decisiones se adapten a los ambientes específicos de trabajo de cada empresa.

6.- Decisiones a partir de los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño

Después de la entrevista, el proceso de evaluación continúa. Los evaluados podrán apelar en caso que sientan que se les ha evaluado equivocada o injustamente, esto, si la organización ha establecido una instancia para ello; los evaluadores, por su parte, tomarán decisiones a partir de los resultados obtenidos y de lo acordado en la entrevista.

Se pueden tomar decisiones sobre recompensas, capacitación, carrera profesional, ascensos, transferencias e incluso despidos. Lo importante es que se cumpla con los objetivos de la evaluación en concordancia con los de la organización, (Werther y Davis, 1995).

6.1 Recompensas

Las recompensas (sueldos, bonos, prestaciones, etc.), son aportaciones que otorga la organización a cada persona a cambio de su trabajo. Es un tema que si se administra en forma adecuada, se transformará en una herramienta efectiva para mejorar el desempeño, aumentar la motivación y la satisfacción.

El proceso de evaluación termina con la aplicación de medidas a partir de los resultados obtenidos y, una de ellas, es la determinación de cómo se recompensará el comportamiento deseado, (Werther y Davis, 1995).

Se puede concluir entonces, que las organizaciones utilizan distintos sistemas de recompensas, las cuales se pueden clasificar básicamente en recompensas extrínsecas y recompensas intrínsecas; las recompensas extrínsecas se clasifican a su vez en recompensas directas, indirectas y no monetarias las cuales se procederán a clasificar a continuación:

6.1.1 Tipos de recompensas

1.) Recompensas extrínsecas

También se les llama "factores higiénicos". Son las recompensas que probablemente primero atraen a gran parte de las personas a trabajar, ya que son tangibles. Las recompensas extrínsecas incluyen la remuneración directa, remuneración indirecta y las recompensas no monetarias.

1.1) Recompensas directas

Incluye sueldos y salarios, participación de utilidades y otros incentivos como, bonos por rendimiento o por unidades de producción, comisiones, aumentos por méritos, compensación por conocimientos especializados, adquisición de acciones, horas extras y días feriados. Los empleados, en general, esperan que estas recompensas estén acorde con el aporte que, según ellos, hacen a la organización y, además, esperan que sean justas en relación a las remuneraciones directas que reciben otros empleados con rendimientos similares.

Remuneraciones directas como sueldos y salarios tienen como objetivos los siguientes: Atraer y contratar personal calificado. Los niveles de compensación deben responder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral, a veces, deben ser altas, sobretodo cuando se quiere contratar personal de otras compañías, o que sean especializados.

a) Mantener a los empleados existentes. Si no se ofrece una remuneración competitiva, puede que aumente la rotación de los empleados.

b) Promover un desempeño eficiente. Puede alentarse o reforzarse el buen desempeño, las nuevas responsabilidades, la lealtad, entre otros.

- c) Garantizar la equidad. El pago debe depender del valor relativo de los puestos y debe ser similar a lo que reciben los empleados en otras compañías por funciones iguales.
- d) Controlar los costos. Se debe atraer y mantener personal a costos adecuados.
- e) Cumplir las disposiciones legales. Por ejemplo, acatar sueldo mínimo.

Los incentivos y la participación de utilidades son estímulos basados en el desempeño que pretenden impulsar logros específicos.

1.2) Recompensas indirectas

Las recompensas indirectas incluyen prestaciones y servicios al personal, tal como, seguros médicos, dentales, de vida, contra accidentes e incapacidad temporal o permanente, posibilidad de ausentarse al trabajo con o sin goce de sueldo. Los objetivos más importantes que se cumplen son atraer, contratar y mantener el personal, disminuir la tasa de rotación, evitar conflictos al interior de la organización y lograr satisfacer objetivos individuales.

1.3) Recompensas no monetarias

Hay recompensas que no son monetarias, pero que pueden ser igual o más motivadoras que las que si lo son, éstas pueden ser: contar con estacionamiento privado, con tarjetas de presentación, elección de horario de comida, elección de actividades referidas, elección de muebles de oficina, elección del momento en que se tomarán las vacaciones, flexibilidad de horarios (se puede elegir entre trabajar en la mañana, tarde o noche), flexible (los horarios de inicio y término del trabajo dependen de la preferencia del empleado, pero se pide un mínimo de horas trabajadas), otras.

2) Recompensas intrínsecas

Con estas recompensas se satisfacen otros objetivos, tales como, sentido de realización, reconocimiento público, estatus, etc. Las personas las obtienen por su cuenta y son, en gran medida, consecuencia de la satisfacción que deriva el empleado de su actividad. Por ejemplo, una recompensa intrínseca para un individuo sería que su puesto de trabajo fuera rediseñado con el fin de que la persona pueda crecer a nivel personal.

Otras recompensas intrínsecas son: participación en la toma de decisiones, otorgar mayor responsabilidad, reconocimiento, hacer el trabajo más interesante, dar mayor libertad en el trabajo, entre otros.

6.1.2 Efectos de las recompensas

Si los empleados estiman que su trabajo fue evaluado correctamente y que las recompensas están acorde con su comportamiento, tanto la evaluación como las recompensas, tendrán los siguientes efectos:

- a) Aumentará la satisfacción en el trabajo.
- b) Aumentará el compromiso con la organización.
- c) Aumentará la motivación y, por ende, el desempeño.

Las recompensas producirán estos efectos siempre y cuando:

- a) El empleado estime que son justas.
- b) Tengan relación con el desempeño.
- c) Se adapten a las necesidades del empleado.

Como conclusión en relación a los puntos mencionados anteriormente, podemos señalar que la mayor parte de las personas trabajan porque están motivados por recibir algún tipo de recompensa, por tanto, la organización debe garantizar que los empleados se sientan satisfechos en este sentido, esto ayudará a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo eficiente. Si no existen recompensas adecuadas, si lo que se trabaja es mayor que lo que se obtiene a cambio, o no se satisfacen los objetivos que busca el empleado, disminuirá el rendimiento, es probable que haya huelgas, ausentismo, e incluso, algunos empleados pueden dejar la organización.

La figura Nº 3, propuesta por, (Werther y Davis, 1995), muestra las consecuencias de la falta de satisfacción por la recompensa obtenida.

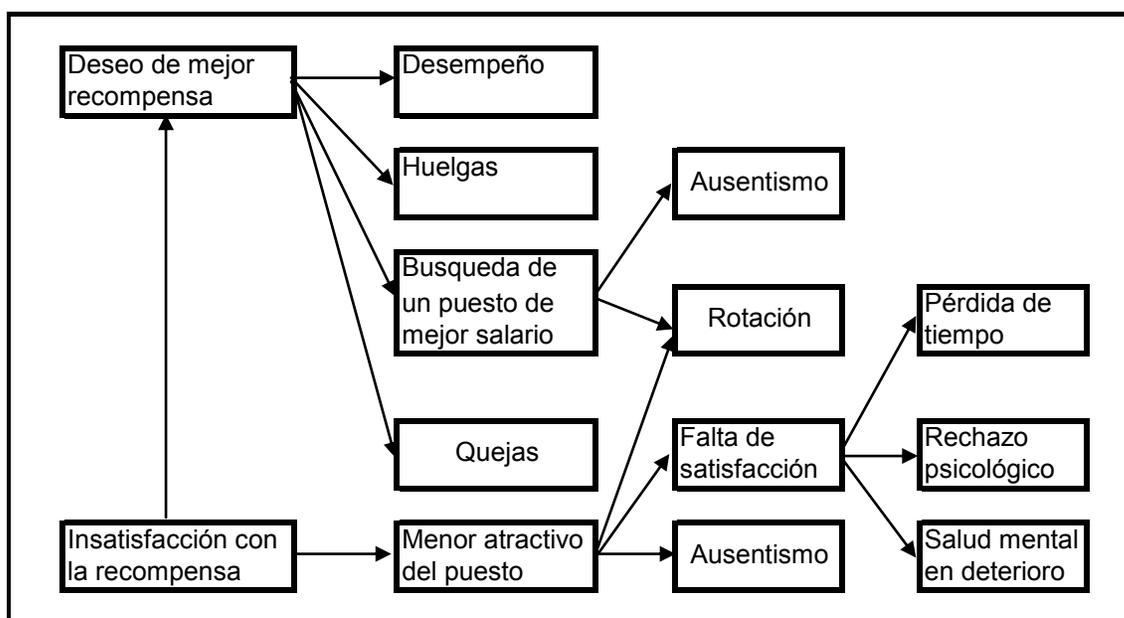


Figura 3: Fuente: (Werther y Davis, 1995).

Para que una recompensa mejore el desempeño, no solo debe existir en la teoría de las expectativas, también debe ser importante para el trabajador y además debe haber una probabilidad real de alcanzarla. Por otro lado, la tarea desempeñada debe ser atractiva e incentivar; por medio del esfuerzo puesto en ella, se deben satisfacer objetivos individuales, (Werther y Davis, 1995).

En conclusión, el tema relacionado con las recompensas, es complejo, ya que todas las organizaciones poseen diferentes tipos de recompensas, las que sirven para alcanzar diversos objetivos, por lo que se deben analizar cuidadosamente por las organizaciones y cambiar si es necesario.

6.1.3 Decisiones de ubicación

Las decisiones acerca de la persona que conviene ascender o despedir son una de las más importantes y difíciles que necesita tomar un gerente.

6.1.4. Ascensos

Estos son el medio más importante para reconocer el buen desempeño anterior e incentiva a que sea aún mejor, por esto es muy importante que los ascensos sean justos, o sea, que no influya el favoritismo sino el mérito del individuo. Aunque la elección se haya dado bajo esta perspectiva, pueden existir problemas de resentimiento por parte de las personas que no recibieron el ascenso. Una manera de superar esta dificultad es informando cuál es el candidato con mayores probabilidades y la razón de ello.

6.1.5 Transferencias

Los objetivos de transferir a los empleados a otros puestos son variados. Se usan para aumentar la experiencia, para llenar una vacante, para no tener que despedir a un individuo con desempeño insatisfactorio o, para que las personas no pierdan su interés por el trabajo.

6.1.6 Despidos

En relación a este punto podemos señalar que si un empleado tiene un desempeño demasiado ineficiente, sin posibilidad de cambio, donde no cabe la posibilidad de transferirlo o capacitarlo, puede tomarse la decisión de despedirlo

7.- Métodos de evaluación del desempeño

La evaluación 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 se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación del desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base en una política de Recursos Humanos. Así, como las políticas de Recursos Humanos varían de acuerdo con la empresa, no es extraño que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir el comportamiento de sus empleados. Como de modo general, la aplicación del personal se define según el nivel y la posición de los cargos, con frecuencia las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común hallar empresas que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y a las áreas de distribución de su personal, como sistema de evaluación de personal no calificado, de personal administrativo, de personal del nivel de supervisión, de personal del nivel de jefatura, de ejecutivos, de personal de ventas, entre otros.

Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las diversas categorías de personal. Hay varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

7.0 Ejemplos de métodos de evaluación del desempeño pasado: según (Werther y Davis, 1995), en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos, menciona los siguientes métodos:

7.0.1 Escalas de puntuación o gráficas.

7.0.2 Listas de verificación.

7.0.3 Método de selección obligatoria o forzada.

7.0.4 Método de registro de antecedentes notables o críticos.

7.0.5 Escalas de calificación conductual.

7.0.6 Método de verificación de campo.

7.0.7 Método de comparaciones multipersonales:

7.0.7.1 Método de clasificación del orden en el grupo.

7.0.7.2 Clasificación individual.

7.0.7.3 Método de comparación por pares.

7.0.8 Evaluaciones de 360°.

7.0.1 Ejemplos métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro: según (Werther y Davis, 1995), en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos, menciona los siguientes métodos;

7.0.1.1 Autoevaluaciones.

7.0.1.2 Administración por objetivos.

7.0.1.3 Métodos de los centros de evaluación.

7.0.1.4 Evaluaciones psicológicas.

7.1 Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado

7.1.1 Escalas de puntuación o gráficas. (Werther y Davis, 1995) y (Robbins, 1995).

Metodología

Lista varios factores o características y un rango de desempeño por cada una. Luego pretende identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica.

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos.

Ventajas del método de escalas de puntuación o gráficas.

- a) Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación resumido de fácil comprensión y de aplicación simple.
- b) 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.
- c) Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente, es rápido en la entrega de resultado.
- d) Multidimensional y económico.

Desventajas del método de escalas de puntuación o gráficas.

- a) No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- b) Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.
- c) Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- d) Presenta resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Resumen

Este es uno de los métodos más antiguos y populares de la evaluación del desempeño, aunque no proporcionan la profundidad de la información que los ensayos o incidentes críticos proporcionan, requieren menos tiempo en su elaboración y puesta en práctica. Es un método de evaluación donde el evaluador califica los factores de desempeño sobre una escala creciente.

7.1.2 Listas de verificación. (Werther y Davis, 1995), (Robbins, 1995) y (Chiavenato, 1995).

Metodología

Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado. También en este caso, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.

Luego el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de lista de verificación *con* valores. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales, el valor concedido a cada aspecto se muestra entre paréntesis, para indicar que comúnmente se omiten en la forma que utiliza el evaluador directo.

Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Ventajas del método de listas de verificación.

- a) La economía.
- b) Multidimensional.
- c) La facilidad de administración y entrega información resumida.
- d) Escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Desventajas del método de listas de verificación.

- a) La posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas).
- b) Interpretación equivocada de algunos puntos.
- c) La asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.
- d) La imposibilidad de conceder puntuaciones significativas.
- e) No entrega retroalimentación a los empleados.

Resumen

Con este método se trata de que el evaluador no se percate de cuál será el resultado de su evaluación, para que no sienta preferencia o rechazo hacia los empleados. Este método se refiere más a la conducta que el otro método mencionado anteriormente, ya que, describe varios comportamientos para cada empleado en particular. No se evalúa el desempeño del trabajador, sino que, simplemente, se informa.

7.1.3 Selección obligatoria o forzada. (Werther y Davis, 1995) y (Arias, 1986).

Metodología

Evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.

En cada conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se computa sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Los resultados muestran las áreas que necesitan mejoramiento.

Ventajas del método de elección forzada.

a) Proporciona resultados mas confiables y acentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo effect).

b) Multidimensional.

Desventajas del método de elección forzada.

a) Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

b) Es un método básicamente corporativo y discriminativo y presenta resultados globales; discrimina solo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.

c) Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humano, necesita una complementación de informaciones acerca de necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

d) Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Resumen : Este un es método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser promovidos. Este método neutraliza los efectos de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y permite resultados más objetivos y válidos.

7.1.4 Registro de acontecimientos críticos. (Werther y Davis, 1995), (Robbins, 1995) y (Hodgetts y Altman, 1985).

Metodología:

Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, en la cual el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que realiza el evaluado.

Se buscan características que se refieren exclusivamente al período de la evaluación.

Se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Ventajas del método de registro de acontecimientos críticos.

- a) No fuerza diferencias, por lo que existe un mayor acuerdo entre evaluadores.
- b) Hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar con lo que entregan una información significativa.
- c) Reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes.
- d) Es multidimensional.

Desventajas del método de registro de acontecimientos críticos.

- a) El evaluador tiene cierta dificultad realizar un registro preciso.
- b) Tarda mucho tiempo para construir las escalas y es caro.

Resumen

Este método consiste en la evaluación de los comportamientos que son clave para establecer la diferencia entre ejecutar un trabajo de manera eficaz y ejecutarlo de manera ineficaz, a partir del cual se puede mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y aquellos que necesitan mejorarse.

7.1.5 Escalas de calificación conductual. (Werther y Davis, 1995), (Robbins, 1995) y (Dessler, 1991).

Metodología

Se utilizan "incidentes críticos" para elaborar la "escala de calificación".

Evaluar a los empleados con base en puntos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas reales del puesto dado y no descripciones generales.

Estos puntos especifican conductas laborales definidas, observables y medibles.

Se pretende analizar qué hace el empleado durante su desempeño en el trabajo, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Ventajas del método de escalas de calificación conductual.

- a) El resultado final será confiable, válido y significativo, debido a que participan personas conocedoras del puesto y sus requerimientos.
- b) Disminuyen los elementos de distorsión y subjetividad.
- c) La respuesta entregada por el evaluador es específica y fácil de interpretar.

d) Los estándares son más claros, ya que, ayudan a entender qué se entiende por "bueno", "promedio" y otros.

e) Las evaluaciones realizadas por este método parecen ser consistentes y confiables, debido a que las evaluaciones de una persona por parte de los distintos evaluadores tienden a tener resultados similares.

f) Ofrece retroalimentación para las personas evaluadas.

g) Su uso es válido para permitir más acceso en el desarrollo de programas de entrenamiento, información de asesoría, se pueden administrar mejor las recompensas y se puede aclarar la naturaleza del trabajo.

Desventajas del método de escalas de calificación conductual.

a) Consume mucho tiempo.

b) Se gasta mucho dinero.

c) Se utilizan muchas personas para desarrollar e implementar este método.

Resumen

Este método combina los principales elementos del incidente crítico y de las escalas gráficas de calificación, en el cual los comportamientos relacionados con el trabajo real se califican a lo largo de un continuo. Se desea analizar qué hace el empleado durante su desempeño en el trabajo.

7.1.6 Verificación de campo. (Werther y Davis, 1995) y (Arias, 1986).

Metodología

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato.

En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado.

El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.

Ventajas del método de investigación de campo

- a) Permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- b) Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación del personal.
- c) Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas

- d) Permite el planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño, es decir, retroalimentación.
- e) Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras y demás áreas de actuación del Área de Recursos Humanos (ARH).
- f) Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- g) Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

- a) Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- b) Hay retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y el supervisor.

Resumen

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cuál se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

7.1.7 Comparaciones multipersonales. (Werther y Davis, 1995), (Robbins, 1995) y (Arias, 1986).

Los enfoques de comparaciones multipersonales pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos salariales basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de personal desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos:

- 1) En la organización siempre se efectúan comparaciones.
- 2) Estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Formas comunes

Las formas más comunes entre los métodos de de comparaciones multipersonales son la clasificación del orden en el grupo, la clasificación individual y la comparación por pares. Aunque conllevan un nivel bajo de retroalimentación.

7.1.7.1 Método de clasificación del orden en el grupo.

Metodología

Requiere que el evaluador coloque a los empleados en una situación particular tal como los cuartiles, como la quinta parte superior o la segunda quinta parte.

Se pide a los evaluadores que indiquen si el empleado se clasifica en el 5% superior del grupo, el siguiente 5%, el siguiente 15% y así sucesivamente.

Por tanto, si un evaluador tiene 20 subordinados, solamente cuatro pueden estar en la quinta parte superior y, por supuesto, cuatro deben estar relegados a la quinta parte más baja.

7.1.7.2 Método de la clasificación individual.

Metodología:

Ordena a los empleados del mejor al peor.

Si el gerente requiere evaluar a 30 subordinados, este planteamiento asume que la diferencia entre el primero y el segundo empleado es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo.

Aún cuando algunos de los empleados pudieran estar estrechamente agrupados, este enfoque no permite empates.

El resultado es un orden claro de empleados, desde el más alto desempeño hasta el más bajo desempeño.

7.1.7.3 Método de comparación por pares.

Metodología

Compara a cada empleado con cada uno de los demás empleados y califica a cada uno como superior o inferior del par.

Después de que se realizan todas las comparaciones, a cada empleado se le asigna una calificación resumida basada en el número de calificaciones superiores que él o ella considera.

Este método asegura que cada empleado sea comparado con cada uno de los demás, pero puede volverse difícil de manejar cuando se compara muchos empleados.

Ventajas del Método de comparaciones multipersonales.

- a) Proceso simple, ya que es fácil administrarlo.
- b) Este método es muy útil para la toma de decisiones con respecto a la gestión de administración de recursos humanos.
- c) Proporciona una atmósfera de cooperación entre los empleados.
- d) El proceso de comparaciones otorga confiabilidad a los empleados.

Desventajas del Método de comparaciones multipersonales.

- a) Resultados poco eficiente.
- b) Conlleva un bajo nivel de retroalimentación hacia los empleados.
- c) Este método puede resultar distorsionado por inclinaciones personales o acontecimientos recientes.

Resumen

El método de las comparaciones multipersonales evalúa el desempeño de un individuo contra el desempeño de uno o de otros más. Es una herramienta de medición relativa más que absoluta.

7.1.8 El enfoque amplio: Evaluaciones de 360°. (Robbins, 1995).

Metodología

Proporciona la retroalimentación del desempeño desde el círculo completo de contactos diarios que un empleado pudiera tener, abarcando desde el personal de correo hasta los clientes, jefes y compañeros.

El número de evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatros o tantas como 25; la mayoría de las organizaciones recoge de cinco a 10 evaluaciones por empleado.

Este método se apoya en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, con lo que se espera dar a todos ellos un sentido de participación en el proceso de revisión y obtener lecturas más precisas sobre el desempeño del empleado.

Ventajas del Método de evaluaciones de 360°.

- a) Permite un enfoque amplio: considera a la alta dirección, a los proveedores, clientes otros representantes de departamentos, compañeros, subordinados y gerentes.
- b) Permite retroalimentación de todos los clientes del empleado.
- c) Es el método más moderno.

Desventajas del Método de evaluaciones de 360°.

- a) Enfoque desconocido por ser muy nuevo.
- b) Requiere de la participación de muchos contactos del círculo de relaciones.
- c) Requiere del compromiso de alta gerencia.

Resumen : El método más moderno de evaluación del desempeño es el uso de evaluaciones de 360 grados, se ajusta bien a las organizaciones porque han introducido equipos, el involucramiento del empleado y de la alta gerencia.

7.2.- Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero, mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

7.2.1 Autoevaluación. (Werther y Davis, 1995) y (Robbins, 1995).

Metodología

La autoevaluación es un método que se basa en la autocrítica y que tiene por objetivo alentar al desarrollo individual.

Se pide al empleado hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Pretende promover la participación del empleado y de motivarlo a emprender un proceso de mejoramiento, a través, del auto imposición de metas de desempeño.

Las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, puede resultar de utilidad para determinar objetivos personales a futuro.

No solo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también, proporciona al supervisor retroalimentación de primera fuente para poder decidir qué debe hacerse para corregir errores y lograr los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

Ventajas del Método de autoevaluación.

- a) Las autoevaluaciones obtienen altas calificaciones de los empleados como métodos de evaluación.
- b) Tienden a disminuir las defensas de los empleados acerca del proceso de evaluación.
- c) Son excelentes vehículos para estimular las discusiones del desempeño del trabajo.

Desventajas del Método de autoevaluación.

- a) Adolecen de valoraciones exageradas y de prejuicios egoístas.
- b) A menudo están en desacuerdo con las calificaciones de los superiores.
- c) Depende de la madurez, ecuanimidad y capacidad de autocrítica de las personas involucradas en la evaluación

Resumen

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

7.2.2 Evaluación por resultados o Administración por objetivos. (Werther y Davis, 1995) y (Hodgetts y Altman, 1985)

Metodología

Se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados o esperados para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados.

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo periodo.

Ventajas de evaluación por resultados o administración por objetivos

- a) Es un método práctico.

- b) Permite fijar objetivos a futuro con lo que los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional.

- c) Permite al empleado medir progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

- d) Los objetivos ayudan también a que el empleado y el supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Desventajas de evaluación por resultados o administración por objetivos.

- a) Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras son muy pobres.

- b) Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

- c) Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- d) Si los objetivos no se cumplen, el resultado proporciona empleados que se consideran tratados con injusticia.

Resumen

En esencia, la administración por objetivos, es una técnica en donde tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

Es un programa basado en resultados (principalmente de naturaleza cuantitativa y orientada al corto plazo) que implica el establecimiento de metas de desempeño; pero que dista mucho de ser un simple método de evaluación.

7.2.3 Evaluaciones psicológicas. (Werther y Davis, 1995) y (Robbins, 1995).

Metodología

Consiste en utilizar los servicios de planta de psicólogos profesionales.

La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

Ventajas del Método de Evaluaciones psicológicas.

- a) Evalúa el potencial del individuo.
- b) Permite predecir el desempeño futuro.
- c) Sirve para tomar decisiones de gran envergadura.

Desventajas del Método de Evaluaciones psicológicas.

- a) Es un procedimiento es lento.
- b) Es costoso, ya que utiliza los servicios de una planta de profesionales.
- c) Generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se considera que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización.

Resumen

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. La calidad de estas evaluaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

7.2.4 Centros de evaluación. (Werther y Davis, 1995), (Sikula 1980) y (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1985).

Metodología

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pero no se basa en las conclusiones de un psicólogo.

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posible. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante.

Ventajas del Método de los centros de evaluación.

- a) La utilización de estos centros va siendo cada vez más común.
- b) Permite aplicarlas en grandes organizaciones.
- c) Los resultados son sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Desventajas del Método de los centros de evaluación.

- a) Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero.
- b) Requiere la existencia de una instalación especializada.
- c) Demanda la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel.
- d) Requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está en evaluación, así como otros gastos.

Resumen

En este punto se han presentado una serie de métodos de evaluación que sirven para darle al evaluador una base para determinar que individuos tienen un desempeño aceptable, superior o inferior a los niveles esperados por la organización.

Se analizaron métodos tradicionales como: escalas gráficas, listas de verificación, incidentes críticos (evalúan a los empleados en relación a normas establecidas), métodos de comparación (evalúan al empleado en comparación con otros empleados); y métodos modernos como: centros de evaluación (se evalúa al empleado conforme pasa por distintas situaciones de prueba), autoevaluaciones (se basa en la autocrítica y se justifica cuando existen normas bien definidas), administración por objetivos (evalúa a los empleados en relación a objetivos específicos), entre otros.

Es importante destacar que ninguna técnica es perfecta, cada una tiene sus ventajas y desventajas. Se debe seleccionar un método que beneficie tanto al empleado como a la organización, por cuanto contribuya al logro de metas organizacionales y al desarrollo del empleado, debe minimizar los conflictos con los evaluados, la subjetividad y debe ofrecer la posibilidad de retroalimentar a los evaluados.

Hemos podido observar la variada gama de problemas a los que se pueden ver enfrentadas las organizaciones al momento de desarrollar un proceso de evaluación de su personal y el desempeño de éstos, los que pueden ir desde las necesidades de información, formatos mal diseñados, errores en los estándares, problemas con procedimientos, entre otros, los cuales pueden hacer fracasar un proceso de evaluación del desempeño, ya que entregará información errada.

También pudimos observar que, existen problemas generados por los procedimientos utilizados al realizar el proceso de evaluación, o el no utilizar correctamente los resultados obtenidos de la evaluación en beneficio de los objetivos de la organización y de quienes la componen.

Además, hemos podido comprender que los problemas de la evaluación de desempeño se pueden reducir en la medida que los patrones de calificación sean objetivos, los evaluadores tengan criterios uniformes al evaluar, que las evaluaciones sean conocidas por los involucrados y que éstos tengan derecho a réplica.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

Introducción del Capítulo

Esta segunda parte tiene como objetivo principal identificar la descripción y análisis de cargos estratégicos de la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda.

Lo que se pretende averiguar es si en la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., se evalúa el desempeño de sus trabajadores, qué tanto conocen del tema y cuál es la percepción de lo que sucede dentro de la empresa y sus trabajadores en relación con la evaluación del desempeño.

Para obtener dicha información se realizarán visitas periódicas de observación a algunas de las faena que se encuentran en la zona en que se realizará la investigación, entrevistas dirigidas a los superiores y subordinados de estas empresas, donde se les consultará sobre diversos aspectos que serán objeto de nuestro análisis.

Comenzaremos la investigación con una breve identificación de la empresa, su negocio y estrategia competitiva, las fortalezas y oportunidades que le permiten disminuir sus debilidades y amenazas, para luego continuar con una descripción y análisis de cargos de la empresa.

Reseña Histórica

En la década de los 80 la Empresa **José Miguel García** comienza a hacer las primeras incursiones en el desarrollo de pequeños proyectos vecinales, como la construcción de Sedes Sociales y Viviendas Progresivas para SERVIU (Servicio de Vivienda y Urbanismo), siendo aún una persona natural. En el año 1982 cobra vida jurídica recibiendo por nombre "**Constructora José Miguel García y Cía. Ltda.**", liderada por Don José Miguel García Echavarrí, Gerente General.

Esta empresa en sus comienzos reunió a personas especialistas en el rubro de la construcción; como lo es también el Señor Renato Arancibia Díaz, Constructor Civil; Víctor Fierro Isla, Arquitecto; Raúl Ubilla Mora, Urbanizador; Mario Saravia Cid, Contador Auditor; Samuel Quiroz Tapia, Jefe de Obra; Marcos Concha Mendoza, Gasfitero, entre otros. Así se da inicio a una pequeña empresa, pero con grandes sueños por los cuales luchar. Su primer proyecto fue la construcción de una sede comunitaria, en la ciudad de Cañete; así se le sigue sumando otros tantos proyectos como construcción de sedes sociales, escuelas, poblaciones, entre otras.

En su inicio esta empresa trabaja con SERVIU y privados, presentó proyectos con muy buenos fundamentos, ganando las diferentes licitaciones a las que postuló. Además, elabora algunos insumos propios, con lo que consolida una muy buena ventaja competitiva. También cuenta con un buen remanente de capital y bajo nivel de apalancamiento. Todo lo anterior demuestra su buen complemento empresarial.

Esta empresa trabaja actualmente con la Corporación Habitacional de la Cámara Chilena de la Construcción, Dival, e Invica, a los que les presenta proyectos muy auspiciosos y rentables.

Su proyección a futuro es, aún más que consolidarse, seguir expandiéndose a nuevos sectores o regiones. Hoy en día es una gran compañía que, con el paso del tiempo, ha logrado consolidarse en el mercado de la pequeña vivienda, extenderse a muchas comunas de las cuatro provincias de la octava región y ampliar su nicho de mercado, para satisfacer a nuevos y más exigentes clientes, en los más de 20 años de experiencia en este rubro.

1.- Identificación de la Empresa

- NOMBRE : Constructora "José Miguel García y Cía. Ltda".
 - PREDIO : Urbano - Industrial.
 - GIRO : Construcción.
 - ROL : 2212-5
-

- RAZÓN SOCIAL : Constructora.
- RUT : 78.592.680-3
- REPRESENTANTE LEGAL : Sr. José Miguel García Echevarrí.
- DIRECCIÓN : Claro Solar N° 835, Of. 401.
- TELÉFONO : 045-210678
- CIUDAD : Temuco.
- REGIÓN : Novena.

2.- Visión de la Empresa

La empresa Constructora "**José Miguel García y Cía. Ltda.**", pretende poseer distintas sucursales a lo largo de todo el país, contando con una de las plantas más modernas de Sudamérica, dedicándose a la diversificación en las obras de vivienda, pavimentación, edificación, entre otros; construyendo para el Estado como a particulares, con el objetivo de manifestar su prestigio a todo consumidor.

3.- Misión de la Empresa

La constructora tiene como misión aumentar la calidad de sus productos mediante la incorporación a la empresa de las personas mejor capacitadas, más responsables y más comprometidas con los objetivos de la organización, ser capaz de incrementar nuevas tecnologías, con el fin de que los potenciales clientes la conozcan por entregar mayores beneficios en relación al precio de mercado, cumpliendo con las especificaciones prometidas, logrando satisfacer las necesidades a diferentes clases sociales.

- ✓ **Producto Ofrecido:** Viviendas de todo tipo de Construcción.

- ✓ **Consumidores:** Personas con ingreso bajo y medio; Corporación Habitacional, Dival e Invica.

- ✓ **Cobertura Geográfica:** Octava Región; por razones de la alta competencia que enfrentaría si construyera en la novena región y la razón más importante aún, es que en esta región donde tienen gran inversión en terrenos semi-urbanos comprados desde hace décadas.

- ✓ **Liderazgo Competitivo:** Lograr ser la más prestigiosa en el ámbito regional con respecto al precio versus calidad.

- ✓ **Medio Ambiente:** Moderada contaminación acústica.

4.- Objetivos de la Empresa

- ✓ Crear una imagen corporativa con la cuál se identifique y relacione empresa – cliente.
- ✓ Desarrollar habilidades y técnicas necesarias que les permita desenvolverse en forma eficiente y dinámica dentro del sector, lo que permita identificar con anticipación las posibles oportunidades de negocios.
- ✓ Reducir los costos de construcción, a través de la estrategia de crecimiento integrado hacia atrás.
- ✓ Lograr que a lo menos el 50% de los potenciales clientes, incluya a la empresa en sus cotizaciones.
- ✓ Mejorar las características de las viviendas, incorporándole tecnologías que diferencien el producto del de la competencia.

5.- Estrategia de la Empresa

Estrategia de cobertura del mercado de referencia: La estrategia a utilizar es de especialista en clientes para un segmento mercado previamente determinado, mediante la elaboración de proyectos habitacionales de construcción de viviendas con cierre perimetral de pandereta y entrada principal cubierta de pastelones.

6.- Planes de acción de la Empresa

6.1 Investigación de mercado: En la primera etapa la empresa pregunta.

✓ La empresa le pregunta al consumidor, en este caso Corporación Habitacional, Dival e Invica, cómo le gustaría que fuera el diseño ya que de aquí depende el grado de atracción hacia el consumidor final.

✓ Otro punto a cuestionar es como fuese hecha la construcción, es decir, el tipo de material que se requiera para construir la casa va a depender del poder adquisitivo con el que cuente el consumidor final.

✓ También se encarga de preguntar que le gustaría que tuviera adicional a la casa, por ejemplo: protección de la vivienda en ventanales, divisiones de sitios, pavimentación, antejardines, otros.

6.2 Especificaciones técnicas de la constructora: En estas especificaciones técnicas se determinarán las alternativas de las partidas constitutivas de la oferta. Estas especificaciones están construidas sobre la base de un modelo aplicable a los distintos tipos de vivienda e incluyen:

✓ **La relación de las partidas**, con orden y numeración coincidentes con los del documento "ordenamiento y designación de partidas".

✓ **Especificaciones obligatorias** para algunas partidas, conforme a exigencias particulares del distinto tipo de vivienda, son aquellas que no poseen alternativa de especificación.

6.3 Elaboración de prototipo: Como tercera fase se realiza para obtener más información hacia sus clientes, la empresa elabora algunos prototipos con el propósito de que cada usuario tenga la idea como es la compañía. Para ello la empresa da a conocer su prototipo:

✓ Efectuando un tipo de revista que tiene por finalidad mostrar la calidad de la construcción y dar un rápido acceso a la información requerida por el usuario.

✓ También se da a conocer realizando un tipo de muestra mediante maquetas, que son una típica descripción de la empresa y luego se elaboran las casas pilotos que serán desarrolladas en el proyecto.

6.4 Prueba de mercado: La empresa al obtener los resultados correspondientes, no realiza prueba de mercado, ya que es un producto conformado tan sólo para las personas que presentan una necesidad habitacional y les es muy difícil hacer las pruebas de mercado por ser un producto con mucho valor agregado.

6.5 Fabricar el producto de acuerdo a los resultados: Una vez aprobado el contrato con el consumidor, en este caso Corporación Habitacional, Dival, Invica y Serviu, se comienza a fabricar las viviendas encomendadas, que van en busca del beneficio para ambos.

6.6 Promover el producto: En este caso la Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., no pone énfasis a la publicidad, ya que sus clientes son los que se ocupan de ello, quienes finalmente ofrecen las casas al consumidor final.

6.7 Retroalimentación: Una vez entregada la obra a sus clientes (Corporación Habitacional, Invica, Dival y Serviu), ésta se encarga de retroalimentarse a través de análisis internos de los estados de pago obtenidos en el desarrollo del proyecto.

7.- Definición del negocio de la Empresa

¿Qué necesidad satisface?

1. Construcción de viviendas con fondos concursables, viviendas básicas y privadas a un nicho de mercado previamente determinado.
2. Construcción de departamentos en block para un determinado nicho de mercado.

¿A quién satisface?

Satisface a la Corporación Habitacional, Dival, Invica y Serviu, entidades que distribuyen las casas a cada persona que postuló a una vivienda.

¿Cómo la satisface?

- I. Con una alta utilización de mano de obra y mediana utilización de tecnología.
- II. Uso de material de construcción tanto ligero como sólido.
- III. Viviendas con cierre perimetral y entrada cubierta de pastelones.

8.- Posición de la Empresa en el mercado objetivo: Según el grado de participación en el mercado objetivo se visualizan empresas reconocidas por sus estrategias de acción, las cuales hemos clasificado de la siguiente manera:

8.1 Este nicho se caracteriza por su enfoque a grupos de clientes con menor poder adquisitivo, con nula variedad relativa de productos y con casas de valor entre 290 a 380 U.F., a este nicho está dirigida la Constructora Romero que poco a poco se inserta al mercado de la construcción de la pequeña vivienda.

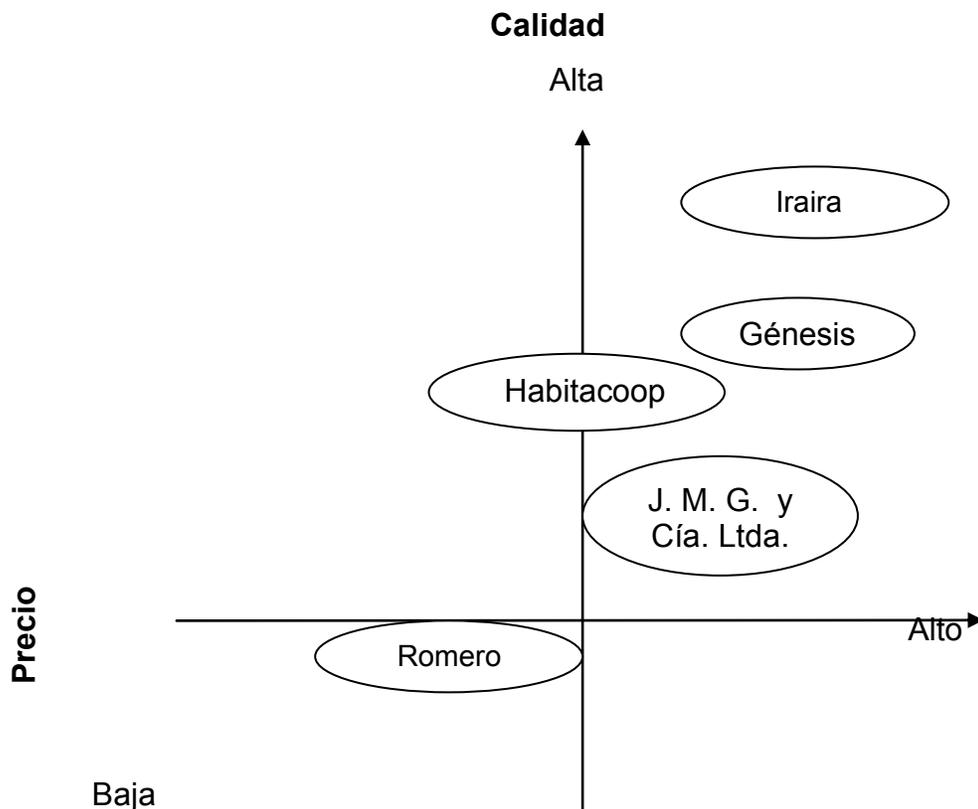
8.2 En este nicho de mercado se encuentra la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., que está construyendo en estos momentos viviendas de fondos concursables, básicas y privadas, este nicho de mercado fluctúa entre las 330 y 580 U.F., y se caracteriza por una nula diversidad de productos, siendo las viviendas más construidas en los últimos años en la provincia de Ñuble (viviendas sociales).

8.3 El siguiente nicho de mercado se caracteriza por la alta diversidad de productos en diferentes niveles de precios, este grupo ha abarcado gran parte del mercado, por la demanda histórica de Chillán, casas de más de 450 y hasta 750 U.F., en este nicho tenemos como líder la Cooperativa Habitacoop Ltda., por sus niveles de construcción y su permanencia en la ciudad.

8.4 Este nicho de mercado se caracteriza por no tener gran variedad de productos, limitándose a un rango de precios que le permite enfocar sus esfuerzos a clientes más o menos homogéneos variando entre 550 y 790 U.F., en este grupo destaca, por la fuerza con la que está llegando a la zona, la constructora Génesis, con su casa matriz en Santiago y años de experiencia en el rubro.

8.5 En este nicho de mercado se han enmarcado las empresas con baja diversidad de productos y bajos precios, en el cual enfocan los esfuerzos a un grupo bien definido de clientes. En este nicho resalta como líder la Constructora Iraira, que lleva años en la ciudad y cuenta con productos cuyos valores fluctúan entre 620 a 850 U.F.

Posición de la empresa J.M.G. y Cía. Ltda., respecto de su competencia:



Posicionamiento: La empresa J.M.G. Y Cía. Ltda., tiene un alto posicionamiento con respecto a su competencia en el nicho de mercado al que se encuentra dirigido, esto provoca en la mente de sus clientes una alta valoración y prueba de esto es el gran porcentaje de licitaciones ganadas por esta compañía. Como vemos en el gráfico anterior la empresa José Miguel García y Cía. Ltda. tiene una gran participación en su mercado objetivo y además proporciona soluciones constructivas de bajo precio en relación con la calidad ofrecida.

9.- Diagnóstico de la Empresa a través del F.O.D.A.:

9.1 Identificación de los elementos F.O.D.A.

Fortalezas

- ✓ La experiencia y conocimiento del negocio.
- ✓ El prestigio ganado por la empresa durante los más de 25 años de permanencia en el mercado.
- ✓ Sana posición financiera.
- ✓ Operación integrada (la empresa posee terrenos forestales y construcción).
- ✓ Entrega anticipada de cada uno de los proyectos adjudicados.
- ✓ Gran infraestructura, que genera altas barreras de salida del sector industrial.

Debilidades

- ✓ Alto costo de almacenaje de materias primas.
- ✓ Limitado número de trabajadores capacitado.
- ✓ Nula inversión en publicidad.

Oportunidades

- ✓ Expansión urbana de la octava región.
- ✓ Posibilidad de atender nuevos clientes, debido a la mala situación económica y financiera de la empresa “Cooperativa de Viviendas Chillancoop”.
- ✓ Subsidios otorgados por el Gobierno para el mejoramiento, ampliación y creación de áreas verdes.

Amenazas

- ✓ Variación del ciclo económico y volatilidad de la industria.
- ✓ Incremento de las tasa de interés.
- ✓ Mayores exigencias regulatorias por parte de los organismos fiscalizadores.
- ✓ Industria altamente competitiva.

9.2 Análisis F.O.D.A.

En la actualidad se pueden observar diversas oportunidades que le pueden permitir a la empresa José Miguel García y Cía. Ltda., implantar una estrategia de desarrollo de mercado, que le permita expandirse a otras regiones del país con nuevos proyectos inmobiliarios, para lo cual deberá aprovechar al máximo las fortalezas que posee con el objeto generar una mejor posición de mercado y lograr mantener la imagen y el liderazgo proyectada hasta entonces hacia sus consumidores pero, también deberá estar atento a contrarrestar sus debilidades y amenazas que presenta el medio. Se puede inferir entonces que las debilidades, pueden ser manejadas por la empresa a través de diversos ajustes internos a su estructura organizacional. En cuanto a las amenazas, éstas se encuentran relacionadas a variables externas a la empresa, fundamentalmente a los buenos o malos resultados económicos del país y el resto del mundo, y por tanto, al tratarse de un país en vías de desarrollo, y un sector industrial altamente sensible a los

cambios del entorno, es imprescindible estar alerta a cualquier cambio para reaccionar rápidamente frente los efectos que estas provocan.

10.- Identificación de los factores claves de éxito

✓ **Eficiencia en la fabricación:** La empresa José Miguel García y Cía. Ltda. se caracteriza por una entrega eficiente y anticipada de los proyectos ejecutados a sus clientes. Por ejemplo, estas empresas le exigen un plazo máximo de once meses, pero la empresa la entrega en ocho meses.

✓ **Calidad v/s precio:** La calidad de los productos entregados por la empresa en análisis es alta con relación a los costos incurridos en su fabricación, ya que compra con mucha anterioridad terrenos lo que posibilita costos menores en obras de urbanización.

✓ **Capital:** La compañía J.M.G y Cía. Ltda. Posee grandes hectáreas de bosques y terrenos semi-urbanos, además de un bajo nivel de apalancamiento financiero.

✓ **Costos:** Son bajos ya que posee como se ha dicho anteriormente integración hacia atrás, lo que lleva consigo una considerable reducción de costos.

11.- Evaluación de la fuerza competitiva de la empresa

¿Con qué fuerza se mantiene la compañía en su posición competitiva actual?

Entregando un producto de buena calidad y precio conveniente, gracias a la posibilidad de obtener materiales de construcción a muy buen precio, autoabastecerse de insumos de su propia elaboración y poseer inversiones en terrenos semi-urbanos en diferentes comunas de la región aptos para futuros proyectos habitacionales.

¿Se puede esperar que la posición mejore o se deteriore con la estrategia actual (afinada)?

Los resultados que se puedan presentar hacia el futuro son muy variados y dependerán en gran medida de la situación económica del país, ya que, el sector construcción es muy sensible a los vaivenes de la economía, lo que sí es muy importante señalar, que actualmente la empresa se encuentra muy bien posicionada en su mercado objetivo, por la utilización de una estrategia de segmentación de mercado, cuenta con economías de escala, bajos costos, entregando productos de buena calidad.

¿Cómo se clasifica la Compañía en relación con los rivales clave en mediciones de fuerza competitiva y factores clave de éxito en la industria?

La compañía con respecto a sus rivales y sus factores claves de éxito, se clasifica como una empresa estable en el mercado, obteniendo buena rentabilidad por la entrega anticipada de sus proyectos de construcción, buenos productos a precios bajos, entre otros.

¿Tiene la compañía una ventaja o desventaja competitiva?

La ventaja competitiva de la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda. radica principalmente en los bajos costos en que debe incurrir al momento de realizar un proyecto, esto se encuentra dado principalmente por el poder negociador para con los proveedores de materiales de construcción, la posibilidad de autoabastecerse de insumos de su propia elaboración y posee inversiones en terrenos semi-urbanos en diferentes comunas de la región aptos para futuros proyectos habitacionales, lo cual, le permite bajar sus costos, lo cual, no implica una disminución de la calidad de los productos ofrecidos a sus clientes.

12.- Estructura de la Empresa

En la Constructora José Miguel García Y Cía. Ltda., el trabajo se divide en unidades o tareas que puedan ser ejecutables por los empleados asignados a ella. La unidad más pequeña en el cual se agrupan y estructuran estas tareas es el **cargo**. Todo empleado colocado en un cargo debe identificarse plenamente con las tareas o actividades que se espera que desempeñe como parte de los deberes y responsabilidades que le han sido asignadas. El cargo sirve para definir no sólo las actividades que va a desempeñar un empleado en la organización, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por los otros trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa, proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y la responsabilidad que deban ser ejercidas por quienes ocupen estos cargos, también establece las bases para la selección, entrenamiento de los empleados, para evaluar su desempeño y para determinar su sueldo. La declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto, recibe comúnmente el nombre de **descripción de cargo**.

Las características personales que debe poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades se recopilan en lo que ha sido llamado **análisis del Cargo**.

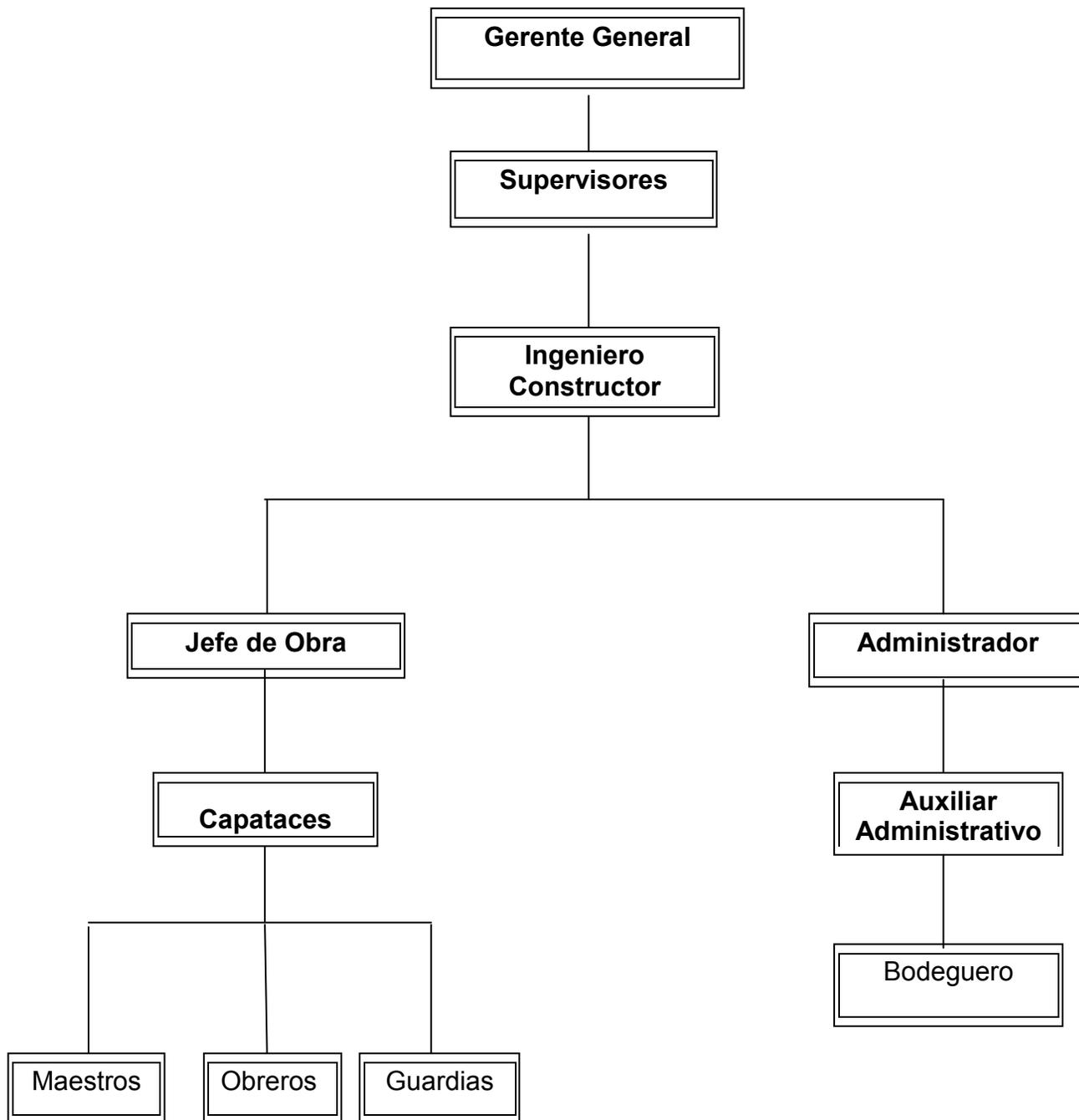
En la medida que el trabajo sea organizado más eficientemente en cada uno de los puestos, podrá generar mayor satisfacción y eficiencia a los empleados. En la constructora la organización es un proceso por el cual se establece una estructura formal que pretende identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en la forma más eficiente para lograr los objetivos. La estructura de la organización es de tipo lineal, permite mantener una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura.

El Gerente General tiene a cargo a dos Supervisores encargados de las obras realizadas en la octava región. Cada uno de ellos realizando la misma función, uno supervisa de Concepción hacia el sur: Lebu, Negrete, Curanilahue, Arauco, Hualqui, San Pedro, y el otro, las obras de Los Ángeles hacia el norte: Cabrero, Yungay, Bulnes, Chillán Viejo, Chillán, San Carlos, Coihueco, Quirihue, otros; luego, estos supervisores asignan a un constructor civil para desarrollar la obra de construcción de cada ciudad o comuna en la cual se construye actualmente.

Este constructor civil a la vez delega a un jefe de obra responsabilidades dentro de la construcción y éstos controlan a los capataces quienes transmiten directamente las órdenes a maestros, obreros y guardias, otros, para que ellos se pongan en acción en el trabajo.

El constructor civil a su vez tiene a cargo al administrador, que realiza las funciones de llevar el sistema informático - contable de la sucursal, asegurar el cumplimiento de todas las funciones de carácter administrativo que se encuentren a su cargo. El administrador, tiene a su cargo al ayudante administrativo, quien realiza todo tipo de tramitaciones que se le asignen, mantener las dependencias en óptimas condiciones higiénicas y apoyar a la labor administrativa en caso de que sea necesario y también tiene a su cargo al bodeguero, quien realiza la recepción y despacho de todos los materiales que llegan a bodega y a su vez entrega información a los mandos intermedios como a los mandos superiores.

13.- Organigrama



14.- Descripción y análisis de cargos estratégicos de la empresa

En este punto, procederemos a realizar un análisis y descripción de los cargos estratégicos que serán objeto de esta investigación, para lo cual se han definido siete cargos por ser considerados como estratégicos para la organización por las área que se encuentran bajo su supervisión, los cargos que están bajo su dirección, por las funciones y tareas que se deben realizar en cada cargo y el tiempo de permanencia en la empresa.

Para poder desarrollar el análisis y descripción señalada en el punto anterior debemos determinar las especificaciones de cada cargo y encontrar personas que tengan características compatibles a las especificaciones de dichos cargos

Para poder encontrar las especificaciones de las que se habla anteriormente debe llevarse a cabo un proceso denominado descripción y análisis de cargos.

En la descripción de cargos, deben enumerarse cuales son las tareas que conforman un cargo, daremos a conocer algunos cargos de la empresa. La descripción de la que hablamos será orientada hacia el contenido de los cargos y hacia las habilidades personales de los postulantes.

En el análisis de cargos, se especificará cuáles son los requisitos que el cargo exige a su postulante, las responsabilidades que recaen sobre quien ejerce el cargo y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

A) Nombre del Cargo: Gerente General.

Descripción General: Dirigir, orientar y coordinar el recurso humano de la empresa, así también los económicos. Negociar los aspectos financieros que sean necesarios con las instituciones correspondientes, contratar al personal necesario, entre otras.

Descripción del Cargo:

- Orientar a sus inmediatos subordinados sobre sus deberes y obligaciones.
- Seleccionar a los Supervisores de la zona sur y zona norte.
- Confeccionar las bases para la contratación de la empresa proveedora.
- Desarrollar mecanismos de información sobre el sector de la construcción, sea éste utilizable para conocer sobre la oferta y demanda que se encuentra en el mercado.
- Evaluar antes de iniciar un nuevo proyecto las distintas propuestas que puedan llegar a la empresa.
- Efectuar visitas y negociaciones con los ejecutivos de instituciones relacionadas, analizando las ventajas y desventajas de cada una de las posibles fuentes de financiamiento.
- Evaluar las posibilidades publicitarias que puedan desarrollarse y supervisar la ejecución de las que sean accesibles.

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción básica: Nivel universitario, Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas o Contador Auditor.
- Experiencia: 4 años en funciones similares.
- Otras aptitudes: Capacidad de iniciativa propia, la auto motivación, personalidad empática, fluidez verbal, dominio de carácter en situaciones conflictivas, excelente asociatividad y abstractividad, creatividad e innovación, alta persistencia y espíritu crítico.

Requisitos físicos:

- Capacidad visual.
- Condición física: no tener impedimentos para desempeñar eficientemente el cargo, buena presencia.

Responsabilidad:

- Supervisión de personal: Todo el personal que está en la empresa y detallado en la vinculación a menor nivel.
- Equipos y materiales: Darles un eficiente uso.
- Información: La información de los clientes que es requerida por la empresa debe ser de absoluta reserva.

- Documentos: Ningún documento que tenga relación con la empresa debe extraviarse.
- Contactos internos y externos: Tacto para lograr la cooperación de la contraparte.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Ambiente de oficina, a menudo se trata con público y con ejecutivos de otras empresas.

B) Nombre del Cargo: Supervisor Técnico de Obras

Descripción General: Asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de las viviendas, supervisando periódicamente la labor de los encargados de obra como el constructor civil, administrador, jefe de obra.

Descripción del Cargo:

- Orientar a sus inmediatos subordinados sobre sus deberes y obligaciones.
- Seleccionar al constructor encargado del proyecto y sucursal.
- Supervisar en forma periódica la construcción de las viviendas.
- Emitir informes de estado de obras a fin de informar al gerente.
- Emitir informes al gerente de la constructora a cerca de posibles anomalías en la construcción y emprender acciones para corregir las mismas.
- Asesorar al gerente en asuntos relacionado al proyecto.

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción básica: Nivel universitario, constructor civil o similar.
- Experiencia laboral: 5 años en funciones similares.
- Otras aptitudes: honestidad e integridad, fluidez verbal, poder de mando.

Requisitos físicos:

- Condición física: No tener impedimentos para desempeñar el cargo.

Responsabilidad:

- Supervisión de personal: Debe velar por el buen desempeño de los encargados del proyecto y sucursal, verificando el cumplimiento de especificaciones e informando oportunamente de alguna anomalía.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Condiciones que pudieran ser consideradas como desagradables, propias de obras de construcción tales como ruidos, polvo, exposición al medio ambiente (frío, calor), entre otros.

C) Nombre del Cargo: Constructor Civil

Descripción General: Asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de las viviendas, supervisando paso a paso la labor del jefe de obra, capataz.

Descripción del Cargo:

- Supervisar diariamente la construcción de las viviendas.
- Emitir informes al supervisor de la constructora a cerca de posibles anomalías en la construcción y emprender acciones para corregir las mismas.
- Emitir estado de avance de obra a fin de informar al supervisor el grado de avance de obra.
- Asesorar al supervisor, jefe de obra y capataz en asuntos relacionado a la obra.

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción básica: Nivel universitario, Constructor Civil o Ingeniero Constructor.
- Experiencia laboral: 3 años en funciones similares.
- Otras aptitudes: honestidad e integridad, fluidez verbal, poder de mando, espíritu crítico, entre otras.

Requisitos físicos:

- Condición física: No tener impedimentos para desempeñarse eficientemente.

Responsabilidad:

- Supervisión de personal: Debe velar por el buen desempeño de sus inmediatos subordinados, verificando el cumplimiento de especificaciones e informando oportunamente de alguna anomalía.

Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: Condiciones propias de obras de construcción tales como ruidos, polvo, exposición al medio ambiente (frío, calor), entre otros.

D) Nombre del Cargo: Jefe de Obras

Descripción General: Asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de las viviendas, alcantarillado y agua potable, alumbrado público y domiciliario, áreas verdes y sede social. Coordinar y supervisar diariamente la labor de los capataces.

Descripción del Cargo:

- Repartir las instrucciones de las labores diarias a sus subordinados.
- Coordinar el trabajo a realizar diariamente.
- Supervisar diariamente la obra.

- Emite semanalmente los estados de avance de obras para informar a su superior inmediato.
- Emite solicitudes de materiales para la obra.

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción básica: Nivel técnico en construcción.
- Experiencia laboral: 3 años en funciones similares.
- Otras aptitudes: honestidad e integridad, carácter, poder de mando.

Requisitos físicos:

- Condición física: No tener impedimentos para desempeñar el cargo.

Responsabilidad:

- Supervisión de personal: Debe velar por el buen desempeño de los capataces, operarios en general, verificando el cumplimiento de especificaciones e informando oportunamente de alguna anomalía.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Capacidad para desempeñarse bajo condiciones que pudieran ser consideradas como desagradables, propias de obras de construcción tales como ruidos, polvo, exposición al medio ambiente (frío, calor), entre otros.

E) Nombre del Cargo: Capataz

Descripción General: Asegurar la ejecución de las especificaciones técnicas de las viviendas, alcantarillado y agua potable, alumbrado público y domiciliario, áreas verdes y sede social. Coordinar y supervisar diariamente la labor de los operarios en general.

Descripción del Cargo:

- Impartir las instrucciones de las labores diarias a los operarios.
- Velar por la ejecución del trabajo a realizar diariamente.
- Supervisar diariamente los grupos de trabajo.
- Emitir semanalmente informe de tratos (tareas) ejecutados por las cuadrillas.
- Autorizar entrega de materiales.

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción básica: Nivel técnico en construcción o similar.
- Experiencia laboral: 3 años en funciones similares.
- Otras aptitudes: honestidad e integridad, carácter, poder de mando.

Requisitos físicos:

- Condición física: No tener impedimentos para desempeñar el cargo.

Responsabilidad:

- Supervisión de personal: Debe velar por el buen desempeño de los operarios en general, verificando la correcta ejecución de las tareas.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Capacidad para desempeñarse bajo condiciones que pudieran ser consideradas como desagradables, propias de obras de construcción tales como ruidos, polvo, exposición al medio ambiente (frío, calor), entre otros.

F) Nombre del Cargo: Administrador

Descripción General: Llevar el sistema informático - contable de la sucursal, asegurar el cumplimiento de todas las funciones de carácter administrativo que se encuentren a su cargo.

Descripción del Cargo:

- Asegurar el cumplimiento de todas las funciones de carácter administrativo que se encuentren a su cargo.
- Velar por el correcto desempeño de sus inmediatos subordinados.
- Entregar información a los mandos intermedios como a los mandos superiores.

- Confeccionar y presentar las planillas de imposiciones.
- Confeccionar y presentar los formularios exigidos (N°29; N°22).
- Preparación de la información económica y financiera para la toma de decisiones.

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción Básica: Nivel universitario, Ingeniero en Adm. de Empresas.
- Experiencia: 4 años en funcionamiento similares.
- Otras aptitudes: Puntualidad en el cumplimiento de los plazos, capacidad analítica, gran confiabilidad en el manejo de información confidencial.

Responsabilidad:

- Información: La información de los clientes que es requerida por la empresa debe ser de absoluta reserva.
- Documentos: Ningún documento que tenga relación con la empresa debe extraviarse.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Condiciones agradables, tranquilo, propias de una oficina tales como estanterías, escritorios, equipamiento computacional, entre otros.

G) Nombre del Cargo: Auxiliar Administrativo.

Descripción General: Realizar todo tipo de tramitaciones que se asignen, mantener las dependencias en óptimas condiciones higiénicas y apoyar a la labor administrativa en caso de que sea necesario, atender las consultas del público, contestando las inquietudes de éstos.

Descripción del cargo:

- Realizar tramitaciones de variada índole y con instituciones relacionadas.
- Obtener formularios, documentos, materiales que se necesiten en la oficina.
- Mantener las dependencias en óptimas condiciones de limpieza.
- Apoyar a la organización en las labores administrativas que sean necesarias.
- Realizar labores de atención al público, cuando corresponda.

Análisis del Cargo:

Requisitos intelectuales:

- Instrucción básica: Nivel medio (4º año).
- Experiencia: no es necesaria.
- Otras aptitudes: Personalidad empática y discreta, responsable, confiable, honrado, fluidez verbal, paciente, dinámico.

Requisitos Físicos:

- Condición física: no tener impedimentos para desempeñar el cargo.

Responsabilidad:

- Información: La información de los clientes que es requerida por la empresa debe ser de absoluta reserva.
- Documento y dinero: Respaldar todos los retiros y depósitos con su respectivo comprobante.

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo: Ambiente de oficina, tranquilo, a menudo se trata con público o con personas de otras empresas.

CAPÍTULO III: DESARROLLO EMPÍRICO

ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Introducción del Capítulo

En este punto, desarrollaremos un análisis de cada uno de los métodos de evaluación de desempeño estudiados, para lo cual se realizaron entrevistas al personal que se encuentra a cargo de las obras de la zonal norte de la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., (ver anexo nº 2), conjuntamente con cada uno de los criterios generales del método como herramienta de evaluación del desempeño versus las características propias de la empresa en análisis, con la intención de observar si aporta o no al proceso de evaluación, a la eficiencia en la obtención resultados, retroalimentación para el personal y creación de valor económico para la Compañía.

En el punto A, definiremos el total de los criterios analizados, de los cuales los 7 primeros son los que la empresa manifestó que son de su interés y que debían ser incluidos en el análisis del método propuesto.

En el punto B, se definirán 10 de las características propias de la empresa, en análisis con el objetivo de una mejor comprensión de cada una de ellas.

Se procederá a determinar los resultados totales de la suma de criterios y características propias de la empresa, señalando los porcentajes que representan en ambos casos, se determinará además, el número de criterios que son de interés para la empresa y que son cumplidos por el método en análisis, señalando los porcentajes que representan cada uno.

Por último, se definirá el método a proponer a la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., describiendo las razones de la elección.

A) Conceptos generales de los criterios analizados

- 1.- **Multidimensional**: Que se puede aplicar a las diferentes áreas de la empresa.
- 2.- **Económico**: Consistente en los costos que involucra para el desarrollo.
- 3.- **Facilidad**: Relacionado con la mayor o menor dificultad para ejecutar el método.
- 4.- **Confiability de los Datos**: Que los datos proporcionados por el método en análisis, sean consistentes, estables y veraces.
- 5.- **Retroalimentación**: Que los datos obtenidos, permiten comentar, evaluar y señalar las desviaciones del evaluado en el logro de los resultados esperados.
- 6.- **Objetividad**: Que los datos proporcionados por el método son imparciales y están exentos de los gustos, prejuicios e intereses del evaluador.
- 7.- **Validez**: Que refleja fielmente la efectividad o ineffectividad de los datos que proporciona el método.
- 8.- **Resume la Información**: Que el método permite exponer brevemente lo esencial de la información analizada.
- 9.- **Información Significativa**: Que la información analizada por el método, entrega datos que son relevante, de valor e importancia.
10. **Permite toma de Decisiones A. R. H.**: Que los datos proporcionados por el método, son asertivos para la toma de decisiones.

11. Rapidez en la entrega de Resultados: Mide el tiempo que el método se demora en la entrega de los resultados, desde la fecha de inicio y términos de la evaluación.

12. Participativo: Que el método de evaluación fomente la participación de varios actores en el proceso.

B) Conceptos generales de las características que la Empresa desea alcanzar

1. Calidad: La empresa define por calidad, la precisión, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado.

2. Cantidad: Asociado a la productividad y eficiencia del trabajo producido en un periodo de tiempo previamente determinado.

3. Proyectos: Es una empresa constructora que sus obras las realiza en base a proyectos licitados.

4. Centralización: Orientadas al lugar físico donde se toman las decisiones.

5. Planificación: Proceso mediante el cual la empresa realiza una predicción, define objetivos, establece estrategias, cursos de acción, presupuestos, programas y delinea los procedimientos.

6. Organización: Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidades, la formación de grupos y utilización de los recursos disponibles.

7. Dirección: Habilidad para guiar y supervisar, subraya los procesos de motivación, comunicación y dirección.

8. **Control**: Desarrollo de los criterios de desempeño, medida de los resultados y toma de acciones correctivas en la empresa.

9. **Proactividad**: Representa la capacidad del personal para tomar la iniciativa y desarrollar las tareas correctamente.

10. **Responsabilidad**: Representa el grado de compromiso de la empresa para con los trabajadores.

1)

ESCALA DE PUNTUACION GRÁFICA			CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ECONOMICO*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FACILIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RETROALIMENTACION*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
OBJETIVIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
VALIDEZ*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RESUME LA INFORMACION	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INFORMACION SIGNIFICATIVA		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PARTICIPATIVO		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
TOTAL	7	5										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA

OBSERVACIONES:

1.- Este es un metodo que se basa en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

2.- Requiere de un menor tiempo para su elaboración y puesta en práctica.

3.- Este método cumple solo 4 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 57,14 % del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.

4.- Este método cumple con solo 7 de los 12 criterios generales analizados, lo que representas un 58,33% del total de criterios analizados.

2)

LISTA DE VERIFICACION			CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ECONOMICO*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FACILIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RETROALIMENTACION*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBJETIVIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
VALIDEZ*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RESUME LA INFORMACION	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INFORMACION SIGNIFICATIVA		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PARTICIPATIVO		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
TOTAL	5	7										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

1.- Este es un metodo que requiere que el evaluador sea el supervisor inmediato.

2.- La evaluación requiere oraciones que describan el desempeño del empleado.

3.- Este método considera 3 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 42,85% del total requerido.

4.- Este método cumple en 5 de los 12 criterios generales analizados, lo que representa un 41,66% del total de criterios analizados.

SELECCIÓN OBLIGATORIA O FORZADA			CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ECONOMICO*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FACILIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RETROALIMENTACION*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBJETIVIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VALIDEZ*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RESUME LA INFORMACION		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
INFORMACION SIGNIFICATIVA		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PARTICIPATIVO		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
TOTAL	4	8										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

1.- Este método se basa en desarrollar frases descriptivas del desempeño del empleado.

2.- Es un método básicamente corporativo y discriminativo y proporciona resultados globales.

3.- Este método considera 4 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 57,14% del total requerido.

4.- Este método considera solo 4 de los 12 criterios generales analizados, lo que representa un 33,33% del total de criterios analizados.

4)

REGISTROS DE ANTECEDENTES CRÍTICOS			CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ECONOMICO*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FACILIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RETROALIMENTACION*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
OBJETIVIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VALIDEZ*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RESUME LA INFORMACION		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
INFORMACION SIGNIFICATIVA	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	8	4										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1.- Este es un metodo que requiere de una bitacora diaria, en la cual se consignan las acciones del evaluado.
- 2.- Registra solamente acciones directamente imputables al empleado.
- 3.- Los aspectos positivos deben realizarse, en tanto que los negativos deben corregirse.
- 4.- Este método cumple solo 5 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 71,43% del total requerido.
- 5.- Este método cumple con 8 de los 12 criterios generales, lo que representas un 66,67% del total de criterios analizados.

5)

ESCALAS DE CALIFICACIÓN CONDUCTUAL			CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ECONOMICO*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FACILIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RETROALIMENTACION*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
OBJETIVIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VALIDEZ*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RESUME LA INFORMACION	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INFORMACION SIGNIFICATIVA	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	9	3										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1.- Este es un método que proporciona estándares más claros, ya que nos permite entender que es bueno, promedio, malo y otro.
- 2.- Este método combina los principales elementos de incidentes críticos y de las escalas gráficas de calificación.
- 3.- Este método considera 5 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 71,43% del total requerido.
- 4.- Este método considera solo 9 de los 12 criterios generales analizados, lo que representas un 75,00% del total analizado.

VERIFICACIÓN DE CAMPO			CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ECONOMICO*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FACILIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RETROALIMENTACION*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
OBJETIVIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VALIDEZ*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RESUME LA INFORMACION		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
INFORMACION SIGNIFICATIVA	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	8	4										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1.- Este es un método desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación conjuntamente con el supervisor inmediato.
- 2.- Permite una profunda visualización no solo del contenido del cargo sino también de las habilidades, capacidades y los conocimientos exigidos.
- 3.- Este método cumple solo 5 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 71,43% del total requerido.
- 4.- Este método cumple con solo 8 de los 12 criterios generales analizados, lo que representas un 66,66% del total analizado.

7) **COMPARACIONES MULTIPERSONALES:**

OBSERVACIONES:

- 1.- Métodos poco eficientes y de bajo nivel de retroalimentación.
- 2.- Pueden distorsionar los resultados por inclinaciones personales o acontecimientos recientes a la evaluación.
- 3.- Útiles para la toma de decisiones referentes a incrementos salariales, promociones, distinciones y otros.

a) CLASIFICACION DEL ORDEN EN EL GRUPO			CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ECONOMICO*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FACILIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RETROALIMENTACION*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBJETIVIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
VALIDEZ*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RESUME LA INFORMACION	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INFORMACION SIGNIFICATIVA		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	6	6										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1.- Este método cumple solo 2 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 28,57% del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.
- 2.- Este método cumple con solo 6 de los 12 criterios generales analizados, lo que representa un 50,00% del total de criterios analizados.

7.2)

b)CLASIFICACION INDIVIDUAL			CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENCIONAL*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ECONOMICO*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FACILIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RETROALIMENTACION*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBJETIVIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
VALIDEZ*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RESUME LA INFORMACION	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INFORMACION SIGNIFICATIVA		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	6	6										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1.- Este método no permite empates y ordena a los empleados de mejor a peor.
- 2.- Este planteamiento asume que la diferencia entre el primero y el segundo es igual a la del último y el penúltimo.
- 3.- Este método cumple solo 2 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 28,57% del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.
- 4.- Este método cumple con solo 6 de los 12 criterios generales analizados, lo que representas un 50,00% del total de criterios analizados.

7.3)

c) COMPARACION POR PARES			CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ECONOMICO*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FACILIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RETROALIMENTACION*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBJETIVIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
VALIDEZ*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RESUME LA INFORMACION	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INFORMACION SIGNIFICATIVA	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	7	5										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1- Este método compara por pares a todos los empleados con todos.
- 2.- Es un método que califica el desempeño de los empleados como superior e inferior.
- 3.- Este método es complicado de manejar cuando son un número muy elevado de empleados.
- 4.- Este método cumple solo 2 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 28,57% del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.
- 5.- Este método cumple con solo 7 de los 12 criterios generales analizados, lo que representas un 58,33% del total de criterios analizados.

8)

ENFOQUE AMPLIO : EVALUACION DE 360° 'IAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CIA LTDA.												
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ECONOMICO*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FACILIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RETROALIMENTACION*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
OBJETIVIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VALIDEZ*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RESUME LA INFORMACION		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
INFORMACION SIGNIFICATIVA	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	8	4										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

1.- Este es el método que mayor retroalimentación proporciona.

2.- Este método, puede abarcar a pocas como a muchas personas.

3.- Este método requiere del compromiso de la alta gerencia para funcionar.

4.- Este método cumple solo 4 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 57,14% del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.

5.- Este método cumple con solo 8 de los 12 criterios generales analizados, lo que representas un 66,67% del total de criterios analizados.

9) **EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO FUTURO:**

OBSERVACIONES:

- 1.- Son métodos que se centran en el desempeño venidero.
- 2.- Evalúan el potencial del empleado o el establecimiento de objetivos.

a) METODO DE AUTOEVALUACION			CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ECONOMICO*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FACILIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RETROALIMENTACION*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBJETIVIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
VALIDEZ*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RESUME LA INFORMACION	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INFORMACION SIGNIFICATIVA		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	6	6										

(*) **CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA**

OBSERVACIONES:

- 1.- Este es un método que requiere mucha madurez y autocrítica, busca promover y motivar la participación del empleado.
- 2.- Este método cumple con 3 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa un 42,86% del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.
- 3.- Este método cumple con 6 de los 12 criterios generales analizados, lo que representas un 50,00% del total de criterios analizados.

9.2)

b) ADMINISTRACION POR OBJETIVO			CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
ECONOMICO*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
FACILIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RETROALIMENTACION*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
OBJETIVIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VALIDEZ*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RESUME LA INFORMACION	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
INFORMACION SIGNIFICATIVA	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PARTICIPATIVO	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TOTAL	12	0										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1.- Este es un método práctico.
- 2.- Es un método que permite a los empleados medir progresos y realizar ajustes periódicos para corregir errores.
- 3.- Este método presenta como dificultad la fijación de metas muy ambiciosas o irreales.
- 4.- Este método cumple con los 7 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa el 100,00% del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.
- 5.- Este método cumple con 12 de los 12 criterios generales analizados, lo que representa el 100,00% del total de criterios analizados.

9.3) c) EVALUACIONES PSICOLOGICAS			CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ECONOMICO*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FACILIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RETROALIMENTACION*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBJETIVIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VALIDEZ*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RESUME LA INFORMACION		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
INFORMACION SIGNIFICATIVA	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PARTICIPATIVO		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
TOTAL	5	7										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1.- Este es un método que requiere alto nivel de preparación para su aplicación.
- 2.- Es una evaluación que permite predecir el desempeño futuro y sirve para tomar decisiones de gran envergadura.
- 3.- Es un método que evalúa generalmente a la alta gerencia y a jóvenes brillantes.
- 4.- Este método cumple con los 3 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa el 42,86% del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.
- 5.- Este método cumple con 5 de los 12 criterios generales analizados, lo que representa el 41,67% del total de criterios analizados.

9.4) c) METODO DE CENTROS DE EVALUACION			CARACTERISTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA LTDA.									
CRITERIOS DEL MET. COMO HERRAMIENTA	CUMPLE	CUMPLE	CALIDAD	CANTIDAD	PROYECTO	CENTRALIZACIÓN	PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	PROACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD
MULTIDIMENSIONAL*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ECONOMICO*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
FACILIDAD*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CONFIABILIDAD DE LOS DATOS*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RETROALIMENTACION*		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
OBJETIVIDAD*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VALIDEZ*	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RESUME LA INFORMACION		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
INFORMACION SIGNIFICATIVA	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
PERMITE TOMA DECISIONES A.R.H.	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
RAPIDEZ ENTREGA DE RESULTADOS		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
PARTICIPATIVO		NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
TOTAL	5	7										

(*) CRITERIOS DE INTERES PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA

OBSERVACIONES:

- 1.- Este es un método que requiere alto nivel de preparación para su aplicación.
- 2.- Es una evaluación que permite predecir el desempeño futuro.
- 3.- Este método sirve para tomar decisiones de gran envergadura.
- 4.- Es un método que evalúa generalmente a la alta gerencia y a jóvenes brillantes.
- 5.- Este método cumple con los 3 de 7 de los criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa el 42,86% del total de criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.
- 6.- Este método cumple con 5 de los 12 criterios generales analizados, lo que representa el 41,67% del total de criterios analizados.

A) RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANALISIS REALIZADO A LOS METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

- ✓ El Método de Administración por objetivos permite a los empleados medir progresos y realizar ajustes periódicos para corregir errores.
- ✓ Este método cumple con los 7 criterios que son de interés para la empresa en estudio, lo que representa el 100,00%.
- ✓ Este método cumple con los 12 criterios generales analizados, lo que representa el 100,00%.
- ✓ Este método cumple con las 70 puntuaciones, lo que representa un 100,00% del total de las características v/s criterios de interés que sugiere la empresa en análisis.
- ✓ Este método cumple con las 120 puntuaciones que representan un 100,00% del total de las características propias de la empresa v/s el total de criterios analizados.

Como se puede observar en los resultados obtenidos del análisis realizado, el Método de **Evaluación por Objetivo** es el que cumple con todos los criterios y características propias de la empresa analizada y, en definitiva, es el método que hemos decidido proponer a la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., para realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

CONCLUSIÓN

La evolución de la economía mundial hacia el Libre Mercado, hoy en día permite que todos tengan acceso potencialmente a recursos tales como materias primas o tecnologías avanzadas, por lo que estos elementos ya no representan una ventaja competitiva para las empresas. Lo que realmente puede diferenciar a una organización de otras es la capacidad de las personas que la conforman, pero para ello, es necesario contar con gente comprometida con su empresa, dispuesta a trabajar para conseguir las metas y objetivos de la misma. Es así, como la evaluación del desempeño surge como una herramienta fundamental no sólo para controlar los esfuerzos de los individuos, sino para integrar y coordinar a los trabajadores en un logro común, proporcionándoles protección, retroalimentación, recompensas equitativas a través de una base sólida y, principalmente, evaluando su potencial para desarrollo futuro.

Las organizaciones deben diseñar técnicas para aumentar la productividad, pero sin dejar de tomar en cuenta las condiciones que hacen esta productividad deseable para el empleado. Además deben conocer y considerar los principales determinantes del desempeño cuando intentan hacer al empleado más capaz en la relación con su trabajo.

Con el objetivo de mejorar el desempeño del personal que labora en la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., es que hemos realizado esta investigación que tiene como objetivo principal el de “proponer uno o más de un método de evaluación del desempeño”, que permita tomar decisiones en materia de recursos humanos, para corregir deficiencias en los rendimientos de los empleados.

De acuerdo a lo planteado en el punto anterior esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el análisis realizado a los diferentes métodos de evaluación del desempeño, podemos concluir que el método que más se adecúa a las características de la empresa y a los criterios de evaluación que son de su interés, es el método de **evaluación por resultado o administración por objetivos**, ya que éste se basa en comparaciones periódicas entre los resultados asignados o esperados por la empresa para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados; este método permitirá tanto al empleado como al supervisor establecer en conjunto los objetivos a alcanzar e identificar las actividades que se desarrollan de acuerdo con los criterios establecidos y aquellas que se desarrollan con errores; además permite aplicar las medidas correctivas necesarias para desarrollar los trabajos adecuadamente en un próximo periodo.
- Con respecto a la utilización de la evaluación del desempeño por parte de la empresa, cabe destacar que los principales motivos por los cuales la empresa no evaluaba el desempeño de sus empleados era por falta de tiempo, porque consideraban que la evaluación informal es suficiente y porque no conocían el tema ni sus beneficios.
- Se pudo detectar que tanto las jefaturas como los operarios coinciden en que el objetivo principal de la evaluación es corregir y mejorar el desempeño, además de motivar y detectar necesidades de formación y desarrollo de los empleados.
- Se pudo detectar, además, que la empresa toma decisiones en relación a los rendimientos individuales de los empleados sobre asignación de recompensas monetarias y no monetarias, aunque también es importante destacar que se toman decisiones sobre despidos; esto puede deberse a que existe un exceso de oferta de trabajadores o que se requiere de trabajadores de baja preparación, lo que hará prescindir fácilmente de ellos en caso de que algún motivo lo amerite.
- En cuanto a la persona que supervisa el desempeño del empleado en la

empresa, se puede señalar que es realizada por su superior inmediato.

- En relación al lugar donde se realiza la supervisión del desempeño del empleado, ésta se realiza en el mismo lugar de trabajo del empleado.
- Con respecto a la periodicidad de las supervisiones, generalmente la empresa las realiza a diario, supervisiones de carácter parcial. Esto se explica porque se evalúan pocos aspectos del desempeño y son de fácil cuantificación (por ejemplo, cantidad de unidades producidas).
- También es importante destacar que los supervisores de la empresa consideran que los trabajadores no son indiferentes a las supervisiones y que la perciben como un proceso productivo, que puede contribuir a mejorar su desempeño, sin crear conflictos ni rivalidades.
- En cuanto al ambiente organizacional, se evidenciaron claras falencias en aspectos referidos a las recompensas, capacitación, desarrollo, filosofía gerencial y liderazgo, debido a que los trabajadores consideran que el salario que se les entrega no es justo, que no se preocupan de su bienestar, no se reconocen sus logros y aptitudes, no les dan la oportunidad de expresar sus problemas y expectativas y tampoco manifiestan interés por su realización personal.
- Los empleados declaran poseer tanto las destrezas manuales para desarrollar mejor su trabajo; además mantienen buenas relaciones interpersonales, siempre que no se produzcan conflictos, ya que un porcentaje importante señaló que se producían discusiones y violencia.
- Los empleados presentan bajos niveles de motivación. La gente sabe lo que tiene que hacer en el trabajo, cree que es capaz de lograrlo, ellos se muestran disconformes con el salario; las relaciones con la administración superior se tornan más impersonales, lo que dificulta que ellos conozcan las preocupaciones de sus trabajadores.

- Otro ítem analizado fue la percepción de los trabajadores frente a una posible evaluación, de donde se puede concluir que hay acuerdo entre los trabajadores de la empresa en que la evaluación contribuiría principalmente a mejorar su desempeño, que no crearía conflicto y que además los beneficiaría personalmente.
- Cabe destacar que los empleados consideran necesario que se evalúe su rendimiento, y desean que se les informe sobre su actuación en el pasado, esto para saber qué tan eficientemente están desarrollando su trabajo para la organización.
- Es importante destacar que aunque los empleados no saben mucho sobre el tema, la gran mayoría tiene interés por aprender, pues considera importante y necesario tener retroalimentación sobre la eficiencia de su desempeño.
- Existe una tendencia a aumentar los niveles de evaluación del desempeño de sus empleados en la empresa.
- Aún cuando la evaluación es de tipo informal, la empresa toma decisiones importantes a partir de sus resultados, principalmente relacionadas con las promociones, contrataciones y asignación de recompensas monetarias y no monetarias.
- En relación a las condiciones que determinan el desempeño de los trabajadores, se evidenciaron claras falencias provenientes principalmente del clima organizacional que repercuten en forma directa sobre la habilidad y motivación de los mismos. En general, la empresa otorga recompensas las que son consideradas insatisfactorias para los empleados.

- No se promueve el desarrollo profesional del trabajador.
- Se puede detectar por parte de los trabajadores que la empresa sólo se preocupa de que sus empleados posean las habilidades necesarias para desempeñar correctamente su trabajo, pero no prestan mayor atención a la motivación de los mismos. Esto es preocupante, debido a que la organización que no potencia las capacidades de su personal, se exponen a sufrir altas tasas de rotación con las pérdidas económicas que ello significa y, principalmente, pierden su competitividad.
- Se puede observar en la empresa un grado de desconfianza por parte de los trabajadores en la forma como se desarrolla el proceso de supervisión debido a que estiman que los procesos de supervisión son poco claros, consideran que no se les informa claramente cuales son "las reglas del juego" y que se evalúan aspectos irrelevantes y/o se omiten otros verdaderamente importantes. Pese a ello, consideran que realizar una evaluación del desempeño, sería una instancia positiva para la organización y creen que ésta podría beneficiarlos si se aplicara correctamente.

Como se puede observar en los resultados obtenidos del análisis realizado en esta investigación, el Método de **Evaluación por Objetivo** es el que cumple con todos los criterios y características propias de la empresa analizada y, en definitiva, es el método que hemos decidido proponer a la empresa Constructora José Miguel García y Cía. Ltda., para realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. 1986. Administración de Recursos Humanos. 1ª ed., Editorial Trillas.
- CHIAVENATO, I. 1995. Administración de Recursos Humanos. 2ª ed., Editorial McGraw-Hill.
- CUMMINGS, L. y SCHWAB, D. 1994. Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación. 1ª ed., Editorial Trillas.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, W. 1991. Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. 1ª ed., Editorial McGraw-Hill.
- DAVIS K. y WERTHER W. 1996. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ª ed. McGraw-Hill.
- DESSLER, G. 1991. administración de Personal. 1ª ed., Editorial Prentice-Hall.
- GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONNELLY, J. 1985. Organizaciones: Conducta, Estructuras, Proceso. 1ª ed., Nueva Editorial Interamericana.
- HARRIS, O. y JEFF, J. 1980. Administración de Recursos Humanos. 1ª ed., Editorial Limusa.
- HODGETTS, R. y ALTMAN, S. 1985. Comportamiento en las organizaciones. 1ª ed., Nueva Editorial Interamericana.
- ROBBINS, S. 1995. Administración. Teoría y Práctica. 1ª ed., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- ROBBINS, S. 1999. Comportamiento Organizacional. 8ª ed. Editorial Prentice-Hall.
- SIKULA, A. 1980. Administración de Personal. 1ª ed., Editorial Limusa.
- STONER, J., y WANKELE, C. 1989. Administración de Recursos Humanos. 1ª ed., Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- WERTHER, W. y DAVIS, K. 1995. Administración de personal y recursos humanos. 1ª ed., Editorial McGraw-Hill.

ANEXO N° 1

ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

DEFINICIONES:

- ✓ Es un enfoque de la administración que se propone el establecimiento de compromisos entre los supervisores y los administradores para alcanzar metas específicas de producción, planeación y evaluación, conjuntamente con el desarrollo de sus actividades, a través de un proceso que comprende todos los niveles de la organización.

- ✓ Proceso en virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado, en tal forma que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

- ✓ Método de dirección, mediante el cual el superior y el subordinado establecen de acuerdo a unos estándares de dirección, resultados que sean deseables, realistas y específicos; y objetivos concretos, dentro de las principales áreas de responsabilidad, objetivos que son periódicamente comparados con los resultados obtenidos

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos

principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la "ÁPO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas". "En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros".

La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

- ✓ Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
- ✓ Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;
- ✓ Interrelación de los objetivos departamentales;
- ✓ Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;

- ✓ Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
- ✓ Participación activa de la dirección;

La administración por objetivos implica una técnica sistemática de gerencia. Se hace mucho énfasis en la planeación y en el control. En este sistema de fijación de objetivos se presentan características estructurales y comportamentales.

Las características estructurales son:

- ✓ Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo. Los de largo plazo, en general, son establecidos por los dirigentes de mayor rango;
- ✓ Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades;
- ✓ Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Las características comportamentales son:

- ✓ Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas, es decir, éstos preparan sus propias metas y se hacen responsables por ellas;
- ✓ Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas;
- ✓ Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

Beneficios de la APO

- ✓ Claridad en los objetivos.
- ✓ Perfeccionamiento de la planeación.
- ✓ Estándares claros para el control.
- ✓ Aumento de la motivación.
- ✓ Evaluación más objetiva.

ANEXO N° 2

ENTREVISTAS REALIZADAS A EJECUTIVOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA JOSÉ MIGUEL GARCÍA Y CÍA. LTDA.

Primera Entrevista: Chillán, Abril 2008

Entrevistado: Don Germán Macaya Manríquez

Profesión: Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas

Cargo: Administrador zonal norte

Experiencia: 15 años

Preguntas:

Pregunta N° 1: ¿Cuántos años lleva laborando en la empresa Constructora José Miguel García?

Respuesta: actualmente tengo 5 años laborando en esta empresa.

Pregunta N° 2: ¿Existe en la empresa una política de reclutamiento, selección e inducción del personal en la empresa?

Respuesta: Sí, pero es una selección informal, principalmente se genera por datos y la principal selección se realiza al inicio de cada obra, ya que la gente se aglomera a las puertas del lugar en donde se realiza el proyecto y se procede a seleccionar a los trabajadores por el conocimiento que exista del trabajador en alguna faena anterior y también según la necesidad que tenga la empresa en el periodo.

En relación a la inducción, éste es un proceso que se realiza de forma muy limitada ya que se efectúan, principalmente, algunas charlas al comienzo y, además, los encargados de seguridad, los capataces y jefes de obra proceden a dar las indicaciones e instrucciones de los requerimientos del proyecto en la obra a los trabajadores.

Pregunta N° 3: ¿Tienen en su empresa implementado un proceso de evaluación de desempeño?

Respuesta: Formalmente no.

Pregunta N° 4: ¿Por qué no?

Respuesta: Existen diferentes motivos, puede ser desconocimiento, por los costos que puede involucrar, por los tiempos que son limitados para el desarrollo de algún sistema de evaluación.

Pregunta N° 5: ¿Le interesaría o cree usted necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño en la empresa Constructora José Miguel García?

Respuesta: Absolutamente, ya que considero de suma relevancia mejorar el desempeño del trabajo que realiza el personal de todas las áreas, además creo que sería un gran aporte para la empresa.

Pregunta N° 6: ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas de contar con un sistema de evaluación de desempeño?

Respuesta: Bueno, creo que las desventajas estarían relacionadas principalmente con el costo, el tiempo que involucra implementarlo, entre otras. Las ventajas que creo se obtendrían estarían relacionadas con las mejoras en las relaciones laborales, por el compromiso que se podría obtener de los trabajadores, mejorar la calidad y cantidad de lo producido, la asignación de las tareas y la toma de mejores decisiones, entre otras.

Pregunta N° 7: De las características que le presentamos a continuación, elija las que cree usted son de mayor interés para su empresa:

- a) Calidad
- b) Cantidad
- c) Marketing
- d) Proyecto
- e) Trabajo en equipo
- f) Administración
- g) Planificación
- h) Centralización
- i) Cooperación
- j) Organización
- k) Dirección
- l) Capacitación
- m) Experiencia
- n) Control
- o) Proactividad
- p) Solvencia económica
- q) Carrera funcionaria
- r) Imagen empresarial
- s) Responsabilidad
- t) Normas de seguridad

Respuesta: Creo que las de mayor interés para la empresa serían, por ejemplo: la responsabilidad, dirección, control, calidad, cantidad, planificación y organización, aunque considero que todas son muy importantes y pueden existir algunas adicionales.

Segunda Entrevista: Chillán, Abril 2008

Entrevistado: Don Alex Merino Cancino

Profesión: Constructor Civil

Cargo: Ingeniero Constructor

Experiencia: 25 años

Pregunta N° 1: ¿Cuántos años lleva laborando en la empresa Constructora José Miguel García?

Respuesta: laboro en esta empresa desde el año 1993, por lo tanto llevo 15 años.

Pregunta N° 2: ¿cuántas persona laboran a su cargo?

Respuesta: bajo mi responsabilidad existe un total aproximado de 500 personas.

Pregunta N° 3: ¿Cómo considera que es la rotación de personal en la empresa?

Respuesta: En relación a los cargos de jefatura y administración, podríamos decir que es bastante estable, pero en relación al área operativa, es muy variable, ya que dependerá de las obras o proyectos en ejecución y del tiempo que involucra cada uno de éstos.

Pregunta N° 4: ¿Cuántos proyectos desarrollan en el año?

Respuesta: Dentro de un año calendario se desarrollan cuatro proyectos simultáneamente que ocupan entre 100 y 150 personas cada uno.

Pregunta N° 5: ¿Qué opina de la calidad del producto que ofrecen a sus clientes?

Respuesta: La calidad de nuestras viviendas están muy bien evaluadas por la comunidad, en relación precio – calidad ofrecida.

Pregunta N° 6: ¿De qué manera realiza usted el control de los proyectos que se realizan en la zona que es de su responsabilidad?

Respuesta: Realizo visitas diarias a cada uno de los proyectos y además me informo de los estados de avance de los proyectos a través de los informes semanales, quincenales y mensuales, que me proporcionan los jefes de las distintas obras en ejecución.

Pregunta N° 7: ¿Le interesaría o cree usted necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño en la empresa Constructora José Miguel García?

Respuesta: De acuerdo a los niveles de exigencias que se presentan actualmente, considero de suma importancia la evaluación constante de la labor que realiza cada uno de mis funcionarios, desde el de menor responsabilidad al de mayor responsabilidad, por lo tanto considero muy importante que la empresa pueda implementar un sistema que permita controlar y evaluar el desempeño de los trabajadores y así aprovechar al máximo todas las potencialidades de éstos.

Pregunta N° 8: De las características que le presentamos a continuación, elija las que cree usted son de mayor interés para su empresa:

- a) Calidad
- b) Cantidad
- c) Marketing
- d) Proyecto
- e) Trabajo en equipo
- f) Administración
- g) Planificación
- h) Centralización
- i) Cooperación
- j) Organización
- k) Dirección
- l) Capacitación
- m) Experiencia
- n) Control
- o) Proactividad
- p) Solvencia económica
- q) Carrera funcionaria
- r) Imagen empresarial
- s) Responsabilidad
- t) Normas de seguridad

Respuesta: Considero que todas son muy importantes para la organización pero si debo seleccionar algunas, te puedo nombrar dirección, proactividad, centralización, calidad, cantidad, proyecto, responsabilidad, control, entre otras.