



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS  
Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA LA EMPRESA CONSTRUCCIONES GENERALES Y SERVICIOS  
- CGS, DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**AUTOR: SILVIA MARILIN SALGADO NOLIVOS**

**DIRECTOR: ING. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR MBA. MSc.**

**QUITO – ECUADOR**

**2015**

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTOR**

Yo, SILVIA MARILIN SALGADO NOLIVOS, declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional. Y se ha realizado de acuerdo a lo que determina la Ley de Propiedad Intelectual.

Silvia Marilin Salgado Nolivos

C.C. 1713418190

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios, mi padre celestial, quien ha guiado mis pasos y me ha dado la fuerza y valentía para seguir adelante y afrontar todos los problemas que se me presentaron.

Se lo dedico también a mi hijo querido ya que es mi mayor motivación para no rendirme y así poder ser un ejemplo para él; además es un gran apoyo, quien a pesar de su corta edad ha sabido comprender el no poder estar a tiempo completo con él.

A mis padres, que han estado siempre que los he necesitado brindándome su apoyo, cariño y comprensión.

Y a mis hermanas, quienes me brindan su ayuda incondicional y siempre me han dado la mano cuando me han visto declinar.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera y es quien  
guía el destino de mi vida.

A mi hijo, mis padres, hermanas y sobrinos, quienes estuvieron  
siempre a mi lado brindándome su apoyo.

A mi profesor y tutor, Ing. César Augusto Lara Ascúntar, por su apoyo constante,  
amistad, confianza y conocimientos impartidos.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 El problema de investigación.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4 Planteamiento del problema.....	1
1.1.5 Formulación del problema.....	2
1.1.6 Sistematización del problema.....	2
1.1.7 Objetivo general.....	3
1.1.8 Objetivos específicos.....	3
1.1.9 Justificaciones.....	3
1.2 Marco referencial.....	5
1.2.1 Marco teórico.....	5
1.2.1.1 Desempeño laboral y evaluación del desempeño.....	6
1.2.1.2 Evaluación del desempeño.....	6
1.2.1.3 Objetivo de la evaluación del desempeño.....	8
1.2.1.4 Aspectos que se debe considerar en la evaluación del Desempeño.....	8
1.2.1.5 Sistema de evaluación del desempeño.....	9
1.2.1.6 Evaluación del rendimiento.....	9
1.2.1.7 ¿Por qué hacer evaluación del desempeño?.....	10
1.2.1.8 Factores que se evalúan.....	10
1.2.1.9 Método de evaluación del desempeño a utilizar.....	11
1.2.1.9.1 Autoevaluación.....	11
1.2.1.9.2 El método de evaluación del desempeño por resultados.....	12

1.2.1.9.3 Escalas de calificación conductual.....	13
1.2.1.9.4 Evaluación del desempeño – Retroalimentación 360 grados.....	13
1.2.1.10 Estrategias de personal.....	14
1.2.1.11 CGS Construcciones Generales y Servicios.....	15
1.2.2 Marco conceptual.....	16
<b>CAPÍTULO II – MÉTODO.....</b>	<b>18</b>
2.1 Metodología general.....	18
2.1.1 Nivel de estudio.....	18
2.1.2 Modalidad de investigación.....	18
2.1.3 Método.....	18
2.1.4 Población y muestra.....	19
2.1.5 Selección instrumentos de investigación.....	19
2.1.6 Procesamiento de datos.....	19
2.2. Metodología específica.....	20
<b>CAPÍTULO III – RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	23
3.2 Presentación y análisis de resultados.....	38
<b>CAPÍTULO IV – SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO....</b>	<b>43</b>
4 Introducción.....	43
4.1 Presentación.....	44
4.2 Estructura organizacional.....	44
4.3 Estructura organizacional.....	46
4.3.1 Descripción de funciones.....	47
4.4 Justificación.....	49
4.5 Objetivo del sistema de evaluación del desempeño.....	50
4.6 Políticas de evaluación del desempeño.....	51

4.7 Estructura de la evaluación del desempeño.....	52
4.8 Planificación inicial de la evaluación del desempeño.....	53
4.9 Desarrollo del sistema de evaluación.....	53
4.9.1 Procedimiento genérico de evaluación del desempeño.....	54
4.9.2 La evaluación del desempeño 360 grados.....	55
4.9.3 Autoevaluación.....	55
4.9.4 Elaboración del cuestionario.....	55
4.9.5 Prueba piloto.....	56
4.10 Consideraciones a la evaluación del desempeño.....	58
4.11 Estrategias de mejora.....	62
4.11.1 Plan de carrera.....	62
4.11.2 Recompensa y reconocimiento.....	63
4.12 Procedimiento para la autoevaluación del desempeño.....	65
4.13 Procedimiento para la evaluación 360 grados.....	69
4.14 Conclusiones.....	78
4.15 Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81

**ANEXOS**

Anexo 1 - Cuestionario para la encuesta.....	83
Anexo 2 - Descripción de funciones Gerente General.....	85
Anexo 3 - Descripción de funciones Coordinador de Proyectos y Control de Obra.....	86
Anexo 4 - Descripción de funciones Contador.....	87
Anexo 5 - Descripción de funciones Cajero.....	88
Anexo 6 - Descripción de funciones Secretaria de Gerencia.....	89
Anexo 7 - Descripción de funciones Recepcionista.....	90
Anexo 8 - Descripción de funciones Auxiliar de Servicios Generales.....	91
Anexo 9 - Descripción de funciones Residente de Obra.....	92
Anexo 10 – Descripción de funciones Asistente Administrativa.....	93
Anexo 11 - Descripción de funciones Vendedor.....	94
Anexo 12 – Descripción de funciones Abogado.....	95
Anexo 13 – Descripción de funciones Auxiliar de Archivo.....	96
Anexo 14 - Matriz de evaluación del desempeño por objetivos.....	97
Anexo 15 - Matriz de evaluación del desempeño 180 grados.....	98
Anexo 16 - Matriz de evaluación del desempeño por competencias.....	99
Anexo 17 - Formulario de evaluación del desempeño.....	100
Anexo 18 - Hoja de resultados de evaluación del desempeño.....	105
Anexo 19 - Registro de incidentes críticos de desempeño.....	106
Anexo 20 - Evaluación integral para el personal de jefaturas.....	107
Anexo 21 - Solicitud de reclasificación, ascensos, ajustes y nivelaciones salariales.....	110
Anexo 22 - Solicitud de empleo.....	111



Anexo 23 - Cronograma de evaluación de desempeño por competencia.....	114
Anexo 24 - Glosario de términos.....	115

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1	¿La empresa conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores?.....	23
Tabla 2	¿La empresa analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores?	24
Tabla 3	¿En la empresa existe un sistema de evaluación del desempeño?.....	25
Tabla 4	¿Conoce usted el propósito de la evaluación del desempeño?.....	26
Tabla 5	¿En qué se basa la actual evaluación del desempeño?.....	27
Tabla 6	¿La evaluación del desempeño sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal?.....	28
Tabla 7	¿En la empresa, la evaluación del desempeño es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal?.....	29
Tabla 8	¿La evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones?.....	30
Tabla 9	¿La evaluación del desempeño se hace en base a un solo rasgo del trabajador?.....	31
Tabla 10	¿Para qué sirven los resultados de la evaluación del desempeño?.....	32
Tabla 11	¿La evaluación del desempeño permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo?.....	33
Tabla 12	¿Indique el efecto que le produce la evaluación del desempeño?.....	34
Tabla 13	¿El jefe inmediato en la entrevista de evaluación del desempeño, retroalimenta al trabajador sobre los puntos fuertes y débiles que él posee?.....	35

Tabla 14	¿Cómo consecuencia de la evaluación del desempeño, el jefe inmediato que me evalúa y yo, fijamos y negociamos nuevos objetivos?.....	36
Tabla 15	¿Qué esperaría usted de la evaluación del desempeño?.....	37

## FIGURAS

Figura 1	¿La empresa conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores?.....	23
Figura 2	¿La empresa analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores?.	24
Figura 3	¿En la empresa existe un sistema de evaluación del desempeño?.....	25
Figura 4	¿Conoce usted el propósito de la evaluación del desempeño?.....	26
Figura 5	¿En qué se basa la actual evaluación del desempeño?.....	27
Figura 6	¿La evaluación del desempeño sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal?.....	28
Figura 7	¿En la empresa, la evaluación del desempeño es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal?.....	29
Figura 8	¿La evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones?.....	30
Figura 9	¿La evaluación del desempeño se hace en base a un solo rasgo del trabajador?.....	31
Figura 10	¿Para qué sirven los resultados de la evaluación del desempeño?.....	32
Figura 11	¿La evaluación del desempeño permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo?.....	33
Figura 12	¿Indique el efecto que le produce la evaluación del desempeño?.....	34
Figura 13	¿El jefe inmediato en la entrevista de evaluación del desempeño, retroalimenta al trabajador sobre los puntos fuertes y débiles	

	que él posee?.....	35
Figura 14	¿Cómo consecuencia de la evaluación del desempeño, el jefe inmediato que me evalúa y yo, fijamos y negociamos nuevos objetivos?.....	36
Figura 15	¿Qué esperaría usted de la evaluación del desempeño?.....	37
Figura 16	Esquema sistema de evaluación del desempeño.....	43
Figura 17	Organigrama estructural.....	46
Figura 18	Sugerencia de nuevo organigrama.....	47
Figura 19	Elementos sistema de evaluación del desempeño.....	54

## RESUMEN

Hoy en día, el factor humano es el principal y más valioso activo que una organización puede tener, por esta razón es importante que los empleados se sientan motivados, contentos y que piensen que sus esfuerzos son tomados en cuenta, esto producirá el aumento de la productividad, reducirá los costos y gastos y también contribuirán al desarrollo y al éxito deseado por la organización. También las organizaciones buscan la eficacia y la eficiencia, y de esta manera llegar a los objetivos y metas establecidas.

Actualmente, la creación de un sistema de evaluación del desempeño es un proceso utilizado para evaluar el desempeño del personal clasificado. Es vital entender que la evaluación de desempeño requiere una comunicación continua entre el empleado y el supervisor; este proceso aumentará la comunicación y reducirá los malentendidos que a veces surgen cuando alguien evalúa el trabajo de otro.

Es importante mencionar que CGS Construcciones y Servicios no tiene un sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento y el comportamiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo y, en general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Esta propuesta recomienda que la empresa CGS Construcciones y Servicios estructure y organice el departamento de recursos humanos e implemente toda la nueva tecnología disponible para mejorar las relaciones de empleados y trabajadores. Además otorgar capacitación a todo el personal con herramientas de diagnóstico y solución de problemas.

**PALABRAS CLAVE:** Sistema, Evaluación, Desempeño, Sistema de Evaluación del Desempeño.

## ABSTRACT

Nowadays, human factor is the principal and most valuable active that an organization can has, for this reason is important that employees feel motivated, happy and that think that their efforts are taken into account, this will produce the increase of productivity, reduce costs and expenses and also contribute to the development and desired success by the organization. Also organizations look for effectiveness and efficiency, and for this manner reach the objectives and goals set.

Currently the creation of a performance evaluation system is a process used to assess the performance of classified staff. It is vital to understand that the performance evaluation requires continuous communication between the employee and the supervisor; this process will increase the communication and will reduce misunderstandings that sometimes arise when someone evaluates the work of another.

It is important to mention that CGS Construcciones & Servicios Company doesn't have a performance evaluation system to measure the performance and behavior of workers in their jobs and generally in the organization and over that basis to establish the level of their contribution to the objectives of the company.

In this thesis propose that the organization structure and organize the human resources department to improve employee relations and workers, additionally create a performance evaluation policy, to build performance standards and the respective system development is proposed. Also provide training to all the staff with diagnostic tools and troubleshooting.

**KEY WORDS:** System, Evaluation, Performance, Performance Evaluation System.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 El problema de investigación

#### 1.1.1 Problema a investigar

La empresa CGS - Construcciones Generales y Servicios, carece de un sistema de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

#### 1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es el sistema de evaluación del desempeño.

#### 1.1.3 Objeto de estudio práctico

El sistema de evaluación del desempeño propuesto, se implementará en la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios.

#### 1.1.4 Planteamiento del problema

CGS Construcciones Generales y Servicios, no utiliza la evaluación del desempeño. La empresa no conoce las habilidades, comportamientos y conocimientos que sus colaboradores poseen, no ha podido visualizar el rendimiento progresivo de sus empleados. No se analiza ni se da la importancia debida al rendimiento de las personas. No se mide la contribución del rendimiento de cada colaborador en el rendimiento global de la empresa.

Al no disponer de un sistema de evaluación del desempeño dentro de la empresa:

- No se pueden identificar los puntos débiles y fuertes del personal.

- No se conoce el nivel de cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores.
- No se ha diseñado un sistema de reconocimiento y recompensas para premiar los trabajos extraordinarios.
- No se conocen las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

La inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño, en la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, ha imposibilitado el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Lo que es evidente, es la falta de cooperación de varios empleados y el incumplimiento del reglamento interno de trabajo.

La empresa no puede seguir aplicando estrategias defensivas y/o correctivas, que en muchos casos son poco efectivas. Lo ideal será, anticiparse a los hechos, como medio para mantener motivados y comprometidos a los colaboradores con los objetivos y metas de la empresa. Esto se puede lograr con la implementación y la adecuada gestión del sistema de evaluación del desempeño.

### **1.1.5 Formulación del problema**

¿El diseño y aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, permitirá cumplir con los objetivos y las metas organizacionales?

### **1.1.6 Sistematización del problema**

- ¿La investigación de campo nos permitirá recolectar información primaria para definir las necesidades y las expectativas de los colaboradores de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios?
- ¿Los datos obtenidos en la investigación de campo nos facilitará el procesamiento y la obtención de resultados?

- ¿Con los resultados de la investigación de campo se podrá diseñar el sistema de evaluación del desempeño para la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios?
- ¿El diseño y aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, permitirá cumplir con los objetivos y las metas organizacionales?

### **1.1.7 Objetivo general**

Diseñar y aplicar un sistema de evaluación del desempeño para la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, que viabilice el cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.

### **1.1.8 Objetivos específicos**

Realizar la investigación de campo para recolectar información primaria necesaria con el propósito de definir las necesidades y las expectativas de los colaboradores de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios.

Procesar estadísticamente los datos obtenidos en la investigación de campo como medio para la obtención de resultados.

Elaborar las conclusiones y recomendaciones, elementos útiles para el diseño del sistema de evaluación del desempeño para la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios.

Diseñar y aplicar un sistema de evaluación del desempeño para la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, que viabilice el cumplimiento con los objetivos y las metas organizacionales.

### **1.1.9 Justificaciones**

La implementación de la evaluación del desempeño es un medio para mejorar la comunicación jefe – subalterno. El evaluador, en este caso es el jefe inmediato superior,



quien tiene la oportunidad de escuchar los criterios y las opiniones de sus colaboradores y/o de los evaluados. Las dos partes, tienen la magnífica oportunidad de aclarar situaciones algo conflictivas, de hablar sinceramente sobre aspectos inherentes al comportamiento dentro del proceso y sobre los resultados.

Es incorrecto criticar a alguien por algo que no hizo porque ni siquiera sabía que tenía que realizarlo, es importante señalar que a nadie le gusta que lo critiquen, sobre todo si la crítica es injusta. La evaluación del desempeño es una forma idónea para mejorar la relación jefe – subalterno. El evaluador tiene la oportunidad de hacer notar las fortalezas y las debilidades del evaluado. A su vez el evaluado puede expresar lo que él siente de los aspectos que le generan preocupación y desconfianza. La evaluación del desempeño es una herramienta que estimula la participación de los empleados, por medio de la comunicación, otorgando ideas y planes innovadores que se enfoquen a la mejora continua de los procesos internos.

La evaluación del desempeño debe tener un carácter educativo – formativo, y no un carácter sancionador. Logrando constituirse en un proceso que cambie o fortalezca las conductas esperadas. Además, puede ser una guía para el desarrollo profesional del trabajador.

El proceso de evaluación del desempeño tiene carácter estratégico, ya que al medirse y evaluarse el rendimiento de las personas se podrán emprender acciones orientadas a lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.

Evaluar el desempeño de los empleados no debe ser considerado como un proceso para sancionar, juzgar o premiar al talento humano, sino más bien se lo debe observar como un medio para mejorar y desarrollar las habilidades de las personas y de esta manera lograr el éxito de la organización.

El proceso de evaluación debe basarse en hechos reales y objetivos y no en opiniones subjetivas. La finalidad es que tanto el jefe como el subordinado lleguen a un acuerdo sobre lo que en realidad ha hecho el trabajador durante el período a revisar y lo que se necesita mejorar para el próximo período, es deseable establecer estándares de desempeño al inicio del período para poder comparar lo logrado contra lo que se estableció al inicio.

La evaluación del desempeño no es un objetivo, sino un instrumento que permite establecer deficiencias, problemas, falta de integración, que no permiten el trabajo en equipo y además detectar necesidades de los empleados para ejecutar su trabajo con motivación y aplicando sus conocimientos, habilidades y destrezas a favor de la empresa.

El reconocimiento del trabajo, el ambiente laboral y el estilo de liderazgo son imprescindibles para que los empleados se comprometan con la organización, ya que al sentir que son tomados en cuenta, que valoran su trabajo, que se sienten motivados y a gusto con las características medioambientales, o sienten que quien dirige la organización es un líder, aumentarán la productividad, el rendimiento, reducirán costos y gastos y además aportarán al desarrollo y éxito deseado.

Para lograr satisfacer esta necesidad es importante elaborar e implementar un sistema de evaluación que ayude a impulsar el cambio de actitud y mejorar las relaciones interpersonales con el cliente interno y externo.

Los beneficiarios de la implementación del sistema de evaluación del desempeño serán: la empresa, sus colaboradores y los clientes externos. La empresa, porque podrá cumplir con sus objetivos trazados, y por la mejora de los resultados. Los colaboradores, por la mejora en las relaciones internas, la mejora del clima laboral, el reconocimiento a sus esfuerzos, la compensación a sus esfuerzos. Los clientes externos o usuarios, por la mejor calidad de los productos y/o servicios, por el cumplimiento de los plazos de entrega.

La evaluación del desempeño puede considerarse una estrategia en la que todos ganan, nadie pierde.

## **1.2 Marco referencial**

### **1.2.1 Marco teórico**

Para entender de mejor manera lo que es la evaluación del desempeño, se desarrolla a continuación un conjunto de definiciones y concepciones que facilitarán la comprensión de este motivante tema de recursos humanos.

### **1.2.1.1 Desempeño laboral y evaluación del desempeño**

Para definir el desempeño laboral, hay autores que centran su atención en el comportamiento del empleado y en la realización de la tarea, mientras que otros autores hacen más énfasis en los resultados de la actividad realizada. De acuerdo con lo expresado se pueden distinguir dos tipos de desempeño:

- Desempeño como valoración del comportamiento, actitudes y capacidades y/o la potencialidad de los empleados.
- Desempeño como la medición de los resultados obtenidos en el trabajo.

La valoración de las conductas, capacidades y competencias es más subjetiva y más dependiente de las características del evaluador. Cuando se evalúan las competencias o dimensiones del puesto, la forma de evaluación del desempeño es cualitativa.

La medición de los resultados del trabajo es objetiva, cuando la naturaleza del trabajo permite cuantificar los resultados.

Desde la perspectiva de la evaluación del desempeño de conductas, capacidades y potencialidades, la evaluación del desempeño laboral distingue lo que es el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. (Lado Campelo. 2013, p.70)

El desempeño de la tarea hace referencia a todas aquellas obligaciones laborales explicitadas en acuerdos de trabajo e incluidos en las descripciones de los puestos de trabajo. Por ejemplo: poseen determinados conocimientos, técnicas, habilidades.

El desempeño contextual, hace referencia a una serie de conductas con las que la persona se compromete de forma espontánea y que son beneficiosas para la empresa. Por ejemplo: la cortesía, el trabajo en equipo, la colaboración.

### **1.2.1.2 Evaluación del desempeño**

Con el propósito de comprender mejor la importancia de la evaluación del desempeño, se ha procedido a realizar la búsqueda de conceptos según varios autores:

Según Mondy (2010, p. 245). La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño, es un excelente medio para detectar problemas internos de la organización como: de supervisión, de administración, de integración de las personas a la organización, de acoplamiento de la persona al puesto, de ubicación de posibles disonancias, o carencias de entrenamiento para la construcción de competencias. Sirve para establecer los medios que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. Lo más ventajoso de la aplicación de la evaluación del desempeño es la mejora en la comunicación y la relación entre el jefe y/o evaluador y el evaluado, creando un clima de confianza favorable.

Para (Puchol, 2007) “es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.”

Si la evaluación del desempeño es normalizada, es decir contiene las actuaciones de los individuos en un período de tiempo realizado de manera sistémica con un modelo similar para todos y de esta manera exista uniformidad y objetividad en la evaluación. La evaluación sirve para “comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna”.

Según (Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2009) la evaluación del desempeño es “la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua” que permitirá comprender la forma en la que actúan los colaboradores y que benefician al desarrollo organizacional.

Para Lado Campelo. (2013, p.70) “la evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y periódico de estimación cuantitativa y/o cualitativa, que consiste en medir la actuación y la ejecución de la tarea en su puesto de trabajo durante un tiempo determinado,

para conocer su comportamiento y sus resultados, se ajustan a los objetivos planeados. Sirve para establecer puntos de mejora.”

### **1.2.1.3 Objetivos de la evaluación del desempeño**

Entre los objetivos de la evaluación del desempeño podemos citar:

- Medir los resultados obtenidos por las personas en un determinado período de tiempo.
- Clarificar e identificar los requisitos de cada puesto de trabajo.
- Estimar las necesidades de formación del personal.
- Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño para dinamizar las políticas de recursos humanos.
- Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
- Valorar la forma objetiva de las contribuciones que otorga cada persona para lograr las metas organizacionales.
- Estimular y motivar a las personas para que logren mejores resultados.
- Dar retroalimentación a las personas acerca de su último desempeño laboral.

### **1.2.1.4. Aspectos que se debe considerar en la evaluación del desempeño**

Existen tres aspectos que son comúnmente evaluados, de acuerdo a lo señalado por (Aldana, 2010) y estos son:

a) Desempeño de tareas, en el que se constata la manera en la que los colaboradores realizan sus actividades, pudiendo ser directas o indirectas, estas características varían de acuerdo al puesto.

b) Desempeño contextual, en la que se evalúa además de las actividades propias del puesto otras acciones que no se encuentran descritas y que son ejecutadas por el colaborador, es decir aquellas que son desarrolladas por iniciativa personal.

c) Desempeño organizacional, es la elaboración de actividades realizadas voluntariamente y que pueden ser positivas o negativas a los intereses de la organización.

El diseño del sistema de evaluación del desempeño que pretendemos elaborar, se basará en el desempeño de las tareas y la obtención de resultados.

#### **1.2.1.5 Sistema de evaluación del desempeño**

El sistema de evaluación del desempeño, es un instrumento que permite someter los elementos y objetivos programados, a un proceso completo de medición, monitoreo y evaluación del desempeño de los colaboradores, dando a conocer los “puntos débiles y fuertes del personal de la organización, calidad de los subordinados, nivel de cumplimiento de las funciones administrativas (planeación, organización, integración, dirección y control), eficacia y eficiencia en el cumplimiento de funciones.” (González Ariza, 2006)

Según (Lacalle, Caldas, & Carrión, 2012, pág. 155) “permite adoptar un sistema objetivo de toma de decisiones respecto a los empleados de la empresa” y, “proporciona motivación a los subordinados, al constituirse en un sistema de comunicación eficaz de su valía.” También a los empleados les “permite saber cuáles son las medidas que uno mismo debe tomar si quiere mejorar en la empresa. Obliga a hacer una autocrítica, una autoevaluación, con respecto al trabajo desarrollado.”

La evaluación del desempeño se convierte en un elemento para mejorar la comunicación entre las partes, es una estrategia de motivación del personal y una herramienta para elevar la moral de los empleados a través del análisis franco y objetivo, de cada una de las variables que se midan. Una evaluación del desempeño justa, genera confianza y credibilidad en quienes dirigen la empresa.

#### **1.2.1.6 Evaluación del rendimiento**

La evaluación del rendimiento es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados del trabajador, la finalidad de identificar en qué medida un empleado es productivo, cuáles son sus fortalezas y debilidades, para incrementar su rendimiento en el futuro. La mejora de la productividad es por lo tanto el objetivo final de la evaluación del rendimiento laboral. En muchos casos la evaluación del rendimiento sirve para incrementar la eficacia de las organizaciones y para elevar el aspecto motivacional del personal, puede servir para mejorar la formación del

personal, para diseñar un sistema de remuneración y reconocimiento. (Blanco Prieto. 2007, p. 152)

### **1.2.1.7 ¿Por qué hacer evaluación del desempeño?**

Es necesario hacer la evaluación del desempeño porque la empresa debe conocer las características personales de cada uno de sus colaboradores como medio para integrarlos a su cultura, su misión y estrategia organizacionales. (Blanco Prieto. 2007, p. 28)

En la evaluación del desempeño se evalúa:

- Las cualidades del empleado, su personalidad y comportamiento.
- La contribución del empleado al logro de las metas.
- El potencial de desarrollo personal.

### **1.2.1.8 Factores que se evalúan**

Los factores que se evalúan, depende de lo que la empresa quiere medir, por lo que los factores a medir pueden diferir de una organización a otra.

Generalmente se evalúan los siguientes factores:

#### **1. Condiciones personales:**

- a. Asistencia y puntualidad.
- b. Conocimiento del trabajo.
- c. Habilidad para la planificación.
- d. Iniciativa.
- e. Esfuerzo y responsabilidad.
- f. Habilidad para el trabajo individual.
- h. Habilidad para el trabajo en equipo.

#### **2. Características del trabajo:**

- a. Cantidad de trabajo.
- b. Calidad de trabajo.
- c. Relevancia de la tarea.

- d. Autonomía.
- e. Retroalimentación del trabajo.

### 3. Relaciones:

- a. Relaciones interpersonales.
- b. Relación jefe – subalterno.
- c. Participación en la planificación.

### 4. Políticas de personal:

- a. Capacitación.
- b. Equidad en salario.

### 5. Resultados:

- a. En el corto plazo.
- b. En el mediano plazo.
- c. En el largo plazo.

#### **1.2.1.9 Métodos de evaluación de desempeño a utilizar**

Para poder evaluar el desempeño de nuestros colaboradores, se emplearán cuatro formas de evaluación, a saber:

- Autoevaluación.
- Evaluación del desempeño por resultados.
- Escalas de calificación conductual.
- Retroalimentación 360 grados.

##### **1.2.1.9.1 Autoevaluación**

En las organizaciones democráticas y abiertas, el propio individuo es quien evalúa su desempeño, pero para ello, es menester que: fije sus objetivos y defina los factores y/o las variables que van a ser medidas. Tienen la oportunidad de medir, analizar y criticar su propio



rendimiento de manera objetiva y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo. (Mondy. 2010, p. 246)

#### **1.2.1.9.2 El método de evaluación del desempeño por resultados**

El método de evaluación del desempeño por resultados se basa en el establecimiento de metas como paso preliminar a la evaluación del desempeño. Analizar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de cuatro pasos fundamentales:

- Planificar el desempeño esperado en cada uno de los procesos.
- Comunicar periódicamente a los empleados la forma en que se están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos.
- Comparar los resultados esperados con resultados obtenidos para identificar puntos fuertes y débiles.
- Definir medidas correctivas que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método de evaluación del desempeño por resultados son:

1. Establecer las metas de la organización.
2. Determinar la capacidad actual del proceso y establecer metas.
3. Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado - evaluado y supervisor - evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
4. Obtener el compromiso de los individuos con las metas del proceso.
5. Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
6. Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.
7. Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

### **1.2.1.9.3 Escalas de calificación conductual**

Es buscar la forma por incrementar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, es por esto que algunas organizaciones utilizan métodos basados en la conducta. Estos programas lo que intentan es verificar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Las escalas de calificación conductual emplean el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utilizan los llamados incidentes críticos que ayudan a construir la escala de clasificación.

Es importante aclarar que los incidentes críticos son tipos de conductas específicas en el puesto, y aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Después de que los empleados que conocen el puesto han definido e identificado las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo. (rrr-web.com, s.f.)

### **1.2.1.9.4 Evaluación del desempeño – Retroalimentación 360 grados**

Una de las herramientas utilizadas para la evaluación del desempeño es la retroalimentación de 360 grados. Para conocer en qué consiste, hemos obtenido las concepciones de los autores: Palomar P. – Bustillo C. – Arribas D. – Minguijón J. (2007, p. 7)

La retroalimentación 360 grados ofrece a los directivos la oportunidad de recibir información de diversas fuentes, que facilite la identificación de los puntos fuertes y débiles y las áreas de mejora de su gestión.

La expresión 360 grados surge de la idea de recoger información, opiniones y percepciones provenientes de diferentes perspectivas que proporcionan los colaboradores, los colegas o iguales, y del jefe inmediato superior.

Este sistema de evaluación incorpora elementos de reflexión que ayudan a mejorar su rendimiento, y a identificar las competencias que deben ser mejoradas.

La retroalimentación 360 grados constituye una propuesta formal, sistematizada y confidencial para obtener información multifuente con respecto a la puesta en práctica de las diferentes competencias. La información obtenida puede servir para la formulación de planes de acción con el propósito de mejorar los resultados.

La información confidencial y multifuente produce valoraciones que pueden ser comparadas entre sí y contrastadas con la propia valoración del sujeto y la percepción de sí mismo, lo que amplía y crea una visión más completa de lo que hace el colaborador en su puesto de trabajo.

#### **1.2.1.10 Estrategias de personal**

El reto de la dirección de la empresa es preparar a la gente para que contribuya en el logro de los objetivos, y desarrollar a las personas.

Mc Adams. (2013, p. 42) menciona que para conseguir lo mencionado la empresa debe aplicar estrategias específicas para el personal:

- Contratar a la mejor gente, atraerla y retenerla.
- Hacer que la gente sea eficaz en sus puestos de trabajo.
- Conseguir el compromiso de las personas como medio para el logro de las metas organizacionales.
- Reconocer los trabajos extraordinarios.

Atraer la gente adecuada, identificando las necesidades de la empresa, reclutando, evaluando candidatos, contratando al personal mejor preparado, pagándoles lo justo e iniciándoles en el proceso de cambio. Si la empresa piensa retener a su gente a un mínimo costo es un error.

El despido de la gente más antigua y con salarios altos, puede resultar beneficioso en el corto plazo, pero devastador en el largo plazo. Para hacer más eficaz a la gente se deben aplicar estrategias, considerar la aplicación de incentivos individuales, promociones e incrementos por méritos; pero, lo más efectivo es tratar a los empleados como personas.

La consecución de las metas organizacionales se obtiene con la mejora del desempeño individual y colectivo. La capacitación y el entrenamiento del personal, el trabajo en equipo, son tácticas que la empresa utiliza para el logro de las metas organizacionales.

El reconocimiento laboral es interpretado por el trabajador como un incentivo o recompensa que la empresa le otorga. El reconocimiento va encaminado hacia recompensas no dinerarias pero que sean recordadas por los empleados de manera especial. A quien no le agradaría, que la empresa le facilite un viaje de vacaciones pagados con toda su familia o que le condecoren y/o le den una mención honorífica en un acto público. (Parker – Zielinski. 2013, p.98)

#### **1.2.1.11 CGS Construcciones Generales y Servicios**

Construcciones Generales y Servicios- CGS, es una empresa ecuatoriana, formada hace catorce años y se dedica a la planificación, construcción, promoción y venta de casas y departamentos en diversos sectores de la ciudad de Quito, tales como: Carcelén, Occidental, Valle de los Chillos.

Su misión es: servir a Dios, satisfaciendo las necesidades de vivienda de los ecuatorianos, mejorando su calidad de vida, cuidando el medio ambiente y generando riqueza al país.

Por ser una empresa del sector privado debe cumplir y hacer cumplir la normativa expedida en el Código del Trabajo:

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador, entre otros:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código del Trabajo.
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador, entre otros:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- d) Observar buena conducta durante el trabajo.
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

### 1.2.2 Marco conceptual

**Capacidad organizacional.** Es la habilidad de una organización para utilizar adecuadamente sus recursos en la realización de sus actividades. (Lusthaus. 2002, p. 12)

**Capacitación.** La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. ((Mondy. 2010, p.198).

**Competencias.** Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan más que otras, lo que hace eficaces en una situación determinada. Es una capacidad real demostrado. Es la idoneidad para hacer algo. (Preciado Sánchez. 2006, p. 5)

**Desarrollo.** Implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. (Mondy. 2010, p.198)

**Desempeño.** Se denomina desempeño al grado de desenvolvura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado. Tomado de: Definicion.mx: <http://definicion.mx/desempeno/> 9 de diciembre del 2014 – 13:03 horas.

**Efectividad.** Es el grado en el que una organización es capaz de lograr sus metas. (Lusthaus. 2002, p.117)

**Evaluación.** La evaluación aspira a conocer y valorar, no solo los resultados conseguidos, sino también la correlación entre los medios utilizados y los resultados obtenidos. Es un proceso por medio del cual se compara una situación contra el objetivo y/o meta, con el afán de observar sus desviaciones y proponer una alternativa de solución para resolver la desviación. (Reza Trosino. 2007, p.14)

**Evaluación de la eficacia.** Consiste en evaluar cómo el empleado realiza las actividades y tareas, cómo alcanza las metas, cómo construye y mantiene las relaciones entre los miembros del equipo y del proceso. (Mondy. 2010, p.27)

**Políticas.** Las políticas son directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar los objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. (David. 2013, p. 12)

**Puesto de trabajo.** Se entiende por puesto de trabajo el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asegurados por una autoridad competente para que sean entendidas por el empleado en una unidad de tiempo determinado, independientemente de que el puesto sea a tiempo completo o parcial. (Zelaya Lücke. 2006, p.8)

**Reconocimiento.** Permite que las personas sepan que el esfuerzo que hacen es apreciado, siempre debe estar vinculado con los logros. (Galpín. 2013, p.122). Reconocer a las personas significa mostrar genuino interés por ellas, sus esfuerzos y de su trabajo, así como el impacto que tiene dentro de la empresa.

**Recompensa.** Es aquello que reciben las personas por completar una tarea o alcanzar un objetivo. Son símbolos tangibles de aprecio por un trabajo bien hecho. Puede ser dinero en efectivo, pagos, promociones, beneficios, acciones, viajes. (Galpin, 2008)

**Sistema.** Un sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar los objetivos. (Johansen. En Atehortúa Hurtado. 2008. Un sistema de gestión integral. Editorial de la Universidad de Antioquia. Colombia).

## CAPÍTULO II

### MÉTODO

#### 2.1 Metodología general

##### 2.1.1 Nivel de estudio

La investigación que se realizará será primeramente de tipo **exploratorio** porque se indagará y/o investigará la opinión de los trabajadores en relación a lo que piensan de la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

La investigación será del tipo **explicativo**, manifestará las razones por las que la empresa no utiliza la evaluación del desempeño.

Posteriormente, el estudio será **descriptivo** ya que se propone analizar y describir las actitudes de los trabajadores frente a diferentes circunstancias laborales e identificar los factores que influyen en sus comportamientos.

##### 2.1.2 Modalidad de investigación

En relación a los objetivos planteados, esta investigación se la realizará como una *investigación documental* apoyada con la investigación de campo, pues lo que se pretende es recolectar los datos que nos ayuden a analizar los factores que inciden en el desempeño laboral deficiente de los colaboradores de la empresa CGS - Construcciones Generales y Servicios.

##### 2.1.3 Método de investigación

**Método inductivo.-** Mediante la aplicación del método inductivo se podrá examinar los hechos más elementales y relacionarlos con otros similares: Servirá para observar la realidad de la empresa y se empleará para la construcción del sistema de evaluación del desempeño para la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios.

**Método deductivo.-** Se aplicará en la elaboración de las conclusiones que surjan del análisis de los resultados de la encuesta. Con las cuales se pueden deducir las relaciones presentes en el fenómeno que se estudia.

El **método matemático – estadístico** será empleado para el procesamiento de los datos de la encuesta.

#### **2.1.4 Población y muestra**

En esta investigación la población es finita, y está constituida por todo el personal que trabaja en CGS Construcciones Generales y Servicios, es decir treinta y dos empleados.

Por tener una población pequeña no se calculará el tamaño de la muestra y se encuestará a todos los empleados de la empresa.

#### **2.1.5 Técnica e instrumentos de investigación**

La técnica para la recolección de los datos será la encuesta. La encuesta es una técnica de investigación que consiste en la interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener la información necesaria para el trabajo de titulación.

El instrumento para la recolección de los datos es el cuestionario, el mismo que contiene preguntas cerradas y de selección múltiple, lo facilita la codificación, tabulación y el procesamiento de los datos. Con el uso del cuestionario único, se normalizará y/o se estandarizará la recolección de los datos. Ver el Anexo 1.

#### **2.1.6 Procesamiento de datos**

El procesamiento de los datos seguirá el siguiente proceso:

- Aplicación del cuestionario a los encuestados.
- Revisión y codificación de los resultados.
- Tabulación de las preguntas.
- Procesamiento de los datos obtenidos: resultados.



- Análisis e interpretación de los resultados.
- Conclusiones y recomendaciones.

## 2.2 Metodología técnica específica

### Metodología de Recursos Humanos

El método de evaluación del desempeño que se pretende desarrollar se basa en retroalimentación de 360 grados.

La evaluación del desempeño, llamada Retroalimentación 360 grados, y que nos ayuda a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con los datos útiles se puede obtener información concreta que ayuden a mejorar el rendimiento de las personas evaluadas.

La tendencia emergente es la de encadenar la Retroalimentación 360 grados con los diferentes procesos de gerencia que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que le permitan mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

### **Objetivos de la retroalimentación 360 grados**

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360 grados es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida.

Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

### **¿Qué es la medición del desempeño basada en Retroalimentación 360 grados?**

La evaluación del desempeño basado en la retroalimentación le permite a cada evaluado, luego de finalizado el proceso evaluativo, que se le comunique y/o se le retroalimiente sobre los resultados obtenidos en la misma. Esto permite que el evaluado tome consciencia, de los aspectos considerados fuertes y aquellos en los que debe mejorar para elevar su nivel de desempeño.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye también al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado, porque se reducen las desviaciones, y provee una retroalimentación balanceada generada por la variedad de fuentes, además se elimina el efecto halo y la subjetividad.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1 Recolección y tratamiento de datos

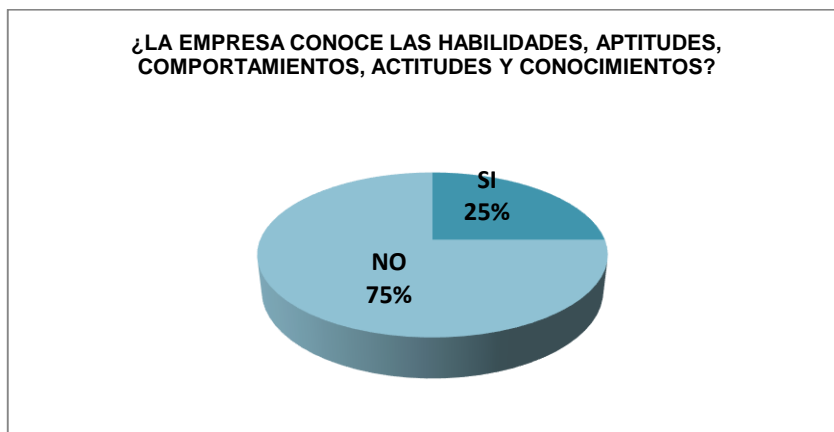
1. ¿La empresa conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores?

**Tabla 1**

¿La empresa conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores?	Frecuencia	Porcentajes
SI	8	25,00
NO	24	75,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 1**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

#### Análisis

El 75% de los encuestados responde que la empresa NO conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores. El 25% restante señala que la empresa SI conoce.

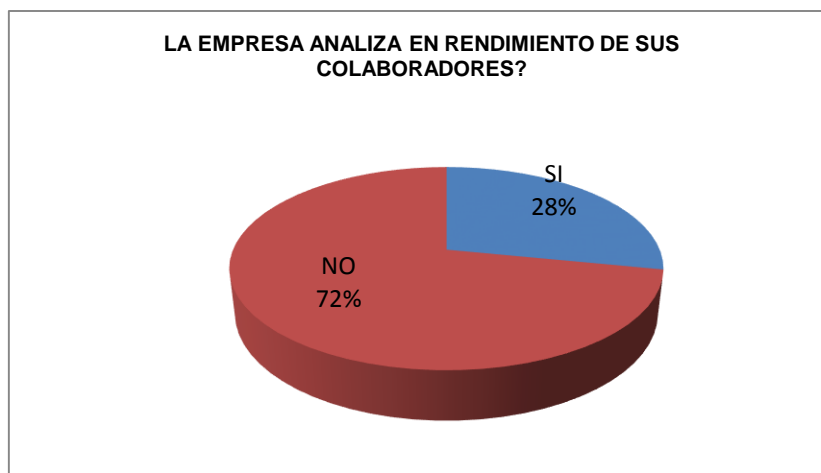
2. ¿La empresa analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores?

**Tabla 2**

¿La empresa analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores?	Frecuencia	Porcentajes
SI	9	28,12
NO	23	71,88
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 2**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### **Análisis**

El 71.88 % de los participantes en la encuesta responden que la empresa NO analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores. El 28.12% indica que la empresa SI analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores.

### 3. ¿En la empresa existe un sistema de evaluación del desempeño?

**Tabla 3**

¿En la empresa existe un sistema de evaluación del desempeño?	Frecuencia	Porcentajes
SI	5	15,62
NO	27	84,38
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 3**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### Análisis

El 84.38% de los empleados y trabajadores encuestados indica que en la empresa NO existe un sistema de evaluación del desempeño. El 15.62% responde que en la empresa SI existe un sistema de evaluación del desempeño.

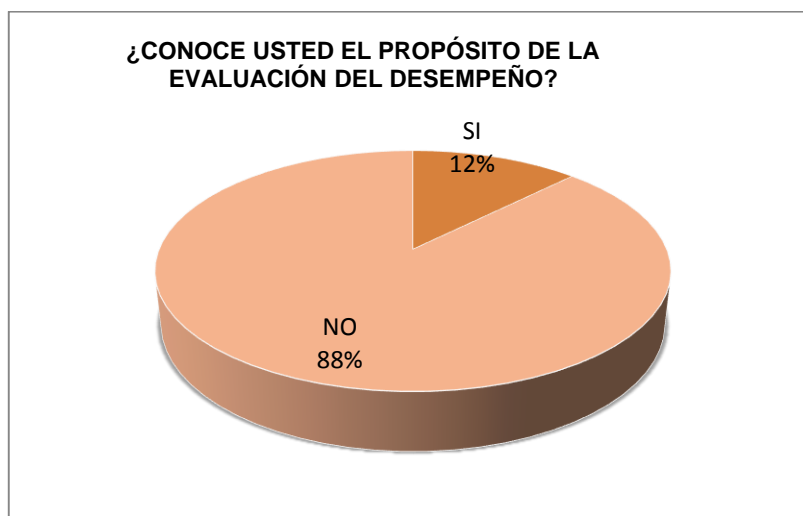
#### 4. ¿Conoce usted el propósito de la evaluación del desempeño?

**Tabla 4**

¿Conoce usted el propósito de la evaluación del desempeño?	Frecuencia	Porcentajes
SI	4	12,50
NO	28	87,50
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 4**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

#### **Análisis**

El 87.50% de los empleados encuestados señala que NO conoce el propósito de la evaluación del desempeño. El 12.50% contesta que SI conoce el propósito de la evaluación del desempeño.

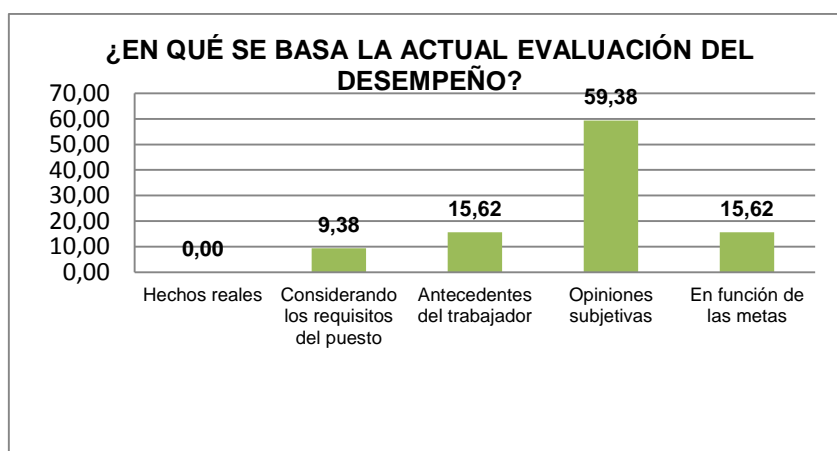
## 5. ¿En qué se basa la actual evaluación del desempeño?

**Tabla 5**

¿En qué se basa la actual evaluación del desempeño?	Frecuencia	Porcentajes
Hechos reales	0	0,00
Considerando los requisitos del puesto	3	9,38
Antecedentes del trabajador	5	15,62
Opiniones subjetivas	19	59,38
En función de las metas	5	15,62
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 5**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### Análisis

El 59.38% de los encuestados responde que la evaluación del desempeño se basa en opiniones subjetivas. El 15.62% señala que se basa en los antecedentes del trabajador. El 15.62% indica que se basa en las metas, y el 9.38% señala que se basa en los requisitos del puesto de trabajo.



6.- ¿La evaluación del desempeño sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal?

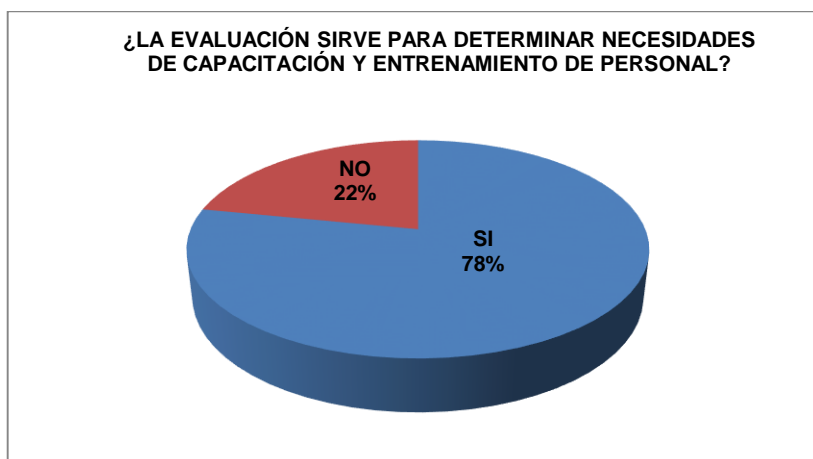
**Tabla 6**

¿La evaluación del desempeño sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal?	Frecuencia	Porcentajes
SI	25	78,12
NO	7	21,88
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 6**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### **Análisis**

El 78.12% de los trabajadores encuestados contesta que la evaluación del desempeño sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal. El 21.88% responde que la evaluación del desempeño NO sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.

7.- ¿En la empresa, la evaluación del desempeño es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal?

**Tabla 7**

¿En la empresa, la evaluación del desempeño es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal?	Frecuencia	Porcentajes
SI	21	65,62
NO	11	34,38
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 7**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### Análisis

El 65.62% indica que la evaluación del desempeño SI es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal. El 34.38% de los encuestados responde que la evaluación del desempeño NO es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal.

8.- ¿La evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones?

**Tabla 8**

¿La evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones?	Frecuencia	Porcentajes
SI	19	59,38
NO	13	40,63
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 8**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### **Análisis**

El 59.38% de los participantes en la encuesta responde que la evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones. El 40.63% contesta que la evaluación del desempeño NO guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones.

9.- ¿La evaluación del desempeño se hace en base a un solo rasgo del trabajador?

**Tabla 9**

¿La evaluación del desempeño se hace en base a un solo rasgo del trabajador?	Frecuencia	Porcentajes
SI	26	81,25
NO	6	18,75
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 9**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### **Análisis**

El 81.25% de las personas que aplicaron la encuesta responde que la evaluación del desempeño se hace en base a un solo rasgo del trabajador. El 18.75% responde que la evaluación del desempeño NO se hace en base a un solo rasgo del trabajador.

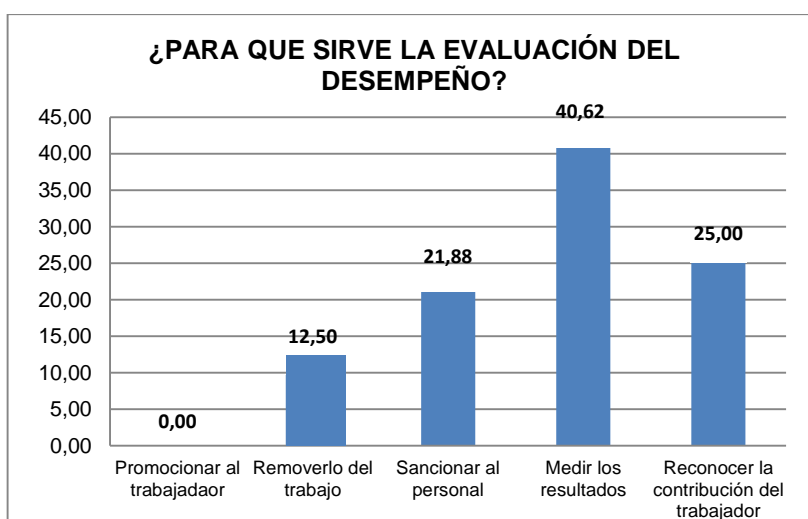
## 10.- ¿Para qué sirven los resultados de la evaluación del desempeño?

Tabla 10

¿Para qué sirve la evaluación del desempeño?	Frecuencia	Porcentajes
Promocionar al trabajador	0	0,00
Removerlo del trabajo	4	12,50
Sancionar al personal	7	21,88
Medir los resultados	13	40,62
Reconocer la contribución del trabajador	8	25,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

Figura 10



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Análisis**

El 40.62% de los encuestados responde que los resultados de la evaluación del desempeño sirven para medir los resultados del trabajador. El 25.00% contesta que los resultados de la evaluación del desempeño sirven para reconocer la contribución del trabajador. El 21.88% indica que los resultados de la evaluación del desempeño sirven para sancionar al personal. El 12.50% cree que los resultados de la evaluación del desempeño sirve para despedir el personal.

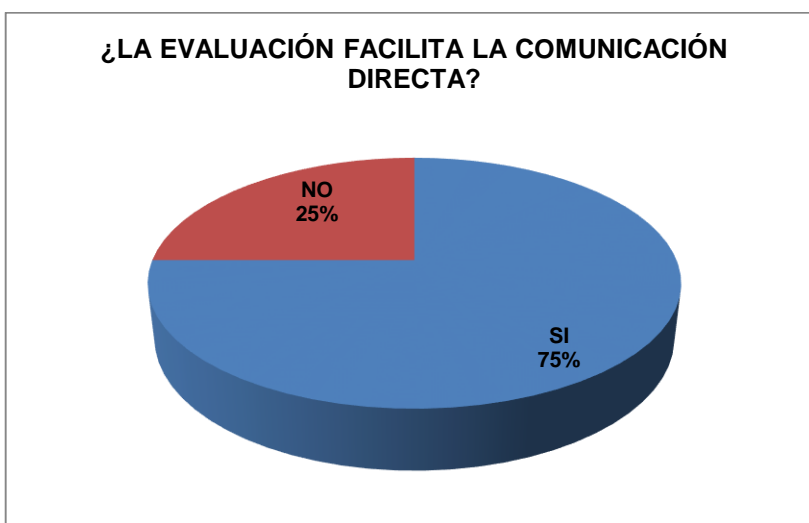
11.- ¿La evaluación del desempeño permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo?

**Tabla 11**

¿La evaluación del desempeño permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo?	Frecuencia	Porcentajes
SI	24	75,00
NO	8	25,00
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 11**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### **Análisis**

El 75% de los participantes en la encuesta responden que la evaluación del desempeño SI permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo. El 25% señalan que la evaluación del desempeño NO permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo.

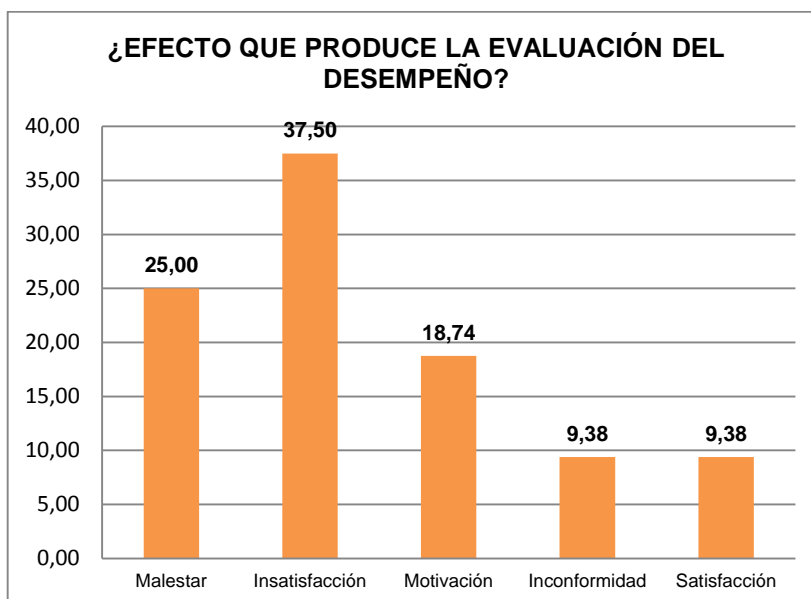
12.- ¿Indique el efecto que le produce la evaluación del desempeño?

**Tabla 12**

¿Indique el efecto que le produce la evaluación del desempeño?	Frecuencia	Porcentajes
Malestar	8	25,00
Insatisfacción	12	37,50
Motivación	6	18,74
Inconformidad	3	9,38
Satisfacción	3	9,38
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 12**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### Análisis

Para el 37.50% de los encuestados, el efecto que le produce la evaluación del desempeño es de insatisfacción. Para el 25% la evaluación del desempeño genera malestar. Para el 18.74% la evaluación del desempeño le produce motivación. Para el 9.38% la evaluación le produce inconformidad. Para el 9.38% la evaluación le produce satisfacción.

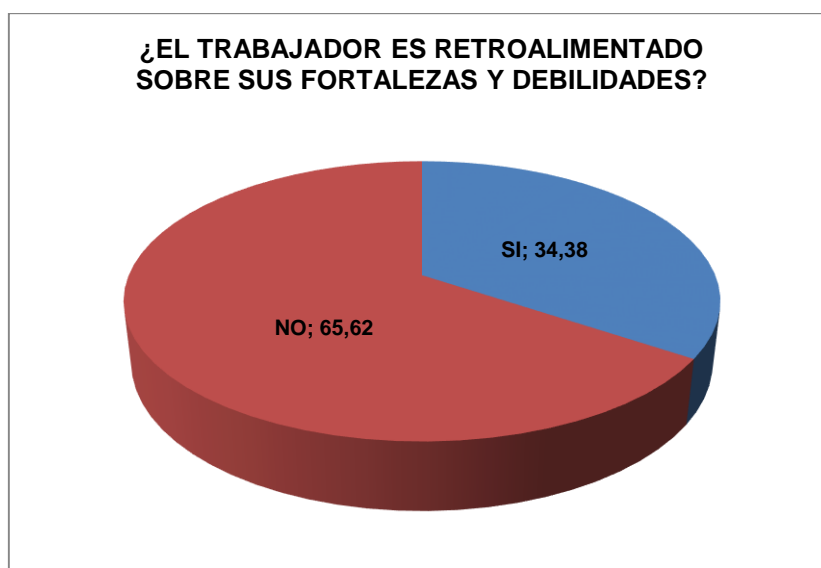
13.- ¿El jefe inmediato en la entrevista de evaluación del desempeño, retroalimenta al trabajador sobre los puntos fuertes y débiles que él posee?

**Tabla 13**

¿El jefe inmediato en la entrevista de evaluación del desempeño, retroalimenta al trabajador sobre los puntos fuertes y débiles que él posee?	Frecuencia	Porcentajes
SI	11	34,38
NO	21	65,62
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 13**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### **Análisis**

El 65.62% de los encuestados responde que la persona que realiza la evaluación del desempeño No retroalimenta al trabajador sobre los puntos fuertes y débiles que él posee. El 34.38% de los trabajadores encuestados dice que el jefe inmediato superior si los retroalimenta los resultados de la evaluación del desempeño.



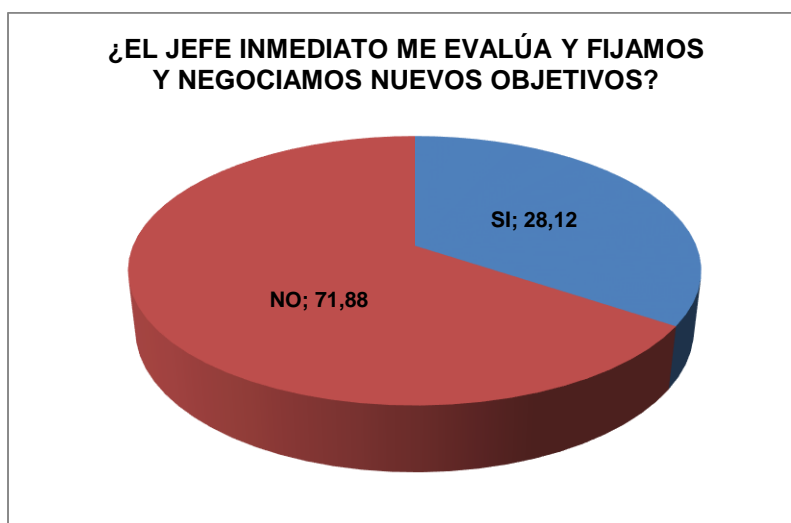
14.- ¿Cómo consecuencia de la evaluación del desempeño, el jefe inmediato que me evalúa y yo, fijamos y negociamos nuevos objetivos?

**Tabla 14**

¿Cómo consecuencia de la evaluación del desempeño, el jefe inmediato que me evalúa y yo, fijamos y negociamos nuevos objetivos?	Frecuencia	Porcentajes
SI	9	28,12
NO	23	71,88
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 14**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### **Análisis**

El 71.88% de las personas que aplican la encuesta responden que después de la entrevista de evaluación NO fijan y negocian nuevos objetivos. El 28.12% responde que SI fijan y negocian nuevos objetivos.

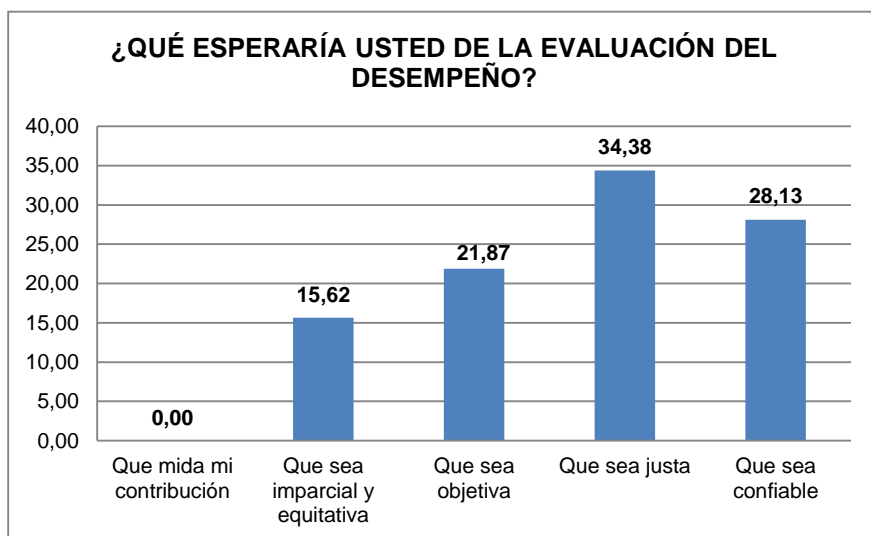
15.- ¿Qué esperaría usted de la evaluación del desempeño?

**Tabla 15**

¿Qué esperaría usted de la evaluación del desempeño?	Frecuencia	Porcentajes
Que mida mi contribución	0	0,00
Que sea imparcial y equitativa	5	15,62
Que sea objetiva	7	21,87
Que sea justa	11	34,38
Que sea confiable	9	28,13
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

**Figura 15**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

### Análisis

El 34.38% de los trabajadores espera la evaluación sea justa. El 28.13% considera que la evaluación debe ser confiable. El 21.87% espera que la evaluación sea objetiva. El 15.62% espera que la evaluación del desempeño sea imparcial y equitativa.

### 3.2 Presentación y análisis de resultados

El paso previo a la elaboración de las conclusiones es el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta.

#### **Pregunta 1. ¿La empresa conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores?**

**Análisis.** El 75% de los encuestados responde que la empresa NO conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores. El 25% restante señala que la empresa SI conoce.

**Interpretación.** La mayoría concuerda que la empresa desconoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores. Este factor, se puede considerar como una debilidad crítica.

#### **Pregunta 2. ¿La empresa analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores?**

**Análisis.** El 71.88 % de los participantes en la encuesta responden que la empresa NO analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores. El 28.12% indica que la empresa SI analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores.

**Interpretación.** Una gran parte de la muestra encuestada converge en que la empresa no analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores. Esta variable analizada, también es considerada como una debilidad crítica.

#### **Pregunta 3. ¿En la empresa existe un sistema de evaluación del desempeño?**

**Análisis.** El 84.38% de los empleados y trabajadores encuestados indica que en la empresa NO existe un sistema de evaluación del desempeño. El 15.62% responde que en la empresa SI existe un sistema de evaluación del desempeño.

**Interpretación.** La gran mayoría concuerda en que la empresa no dispone y no aplica un sistema de evaluación del desempeño. Este factor, se lo puede considera como una debilidad importante.

#### **Pregunta 4. ¿Conoce usted el propósito de la evaluación del desempeño?**

**Análisis.** El 87.50% de los empleados encuestados señala que NO conoce el propósito de la evaluación del desempeño. El 12.50% contesta que SI conoce el propósito de la evaluación del desempeño.

**Interpretación.** Gran parte de las personas encuestadas desconocen el propósito de la evaluación del desempeño. Esto se puede considerar como una debilidad importante.

**Pregunta 5. ¿En qué se basa la actual evaluación del desempeño?**

**Análisis.** El 59.38% de los encuestados responde que la evaluación del desempeño se basa en opiniones subjetivas. El 15.62% señala que se basa en los antecedentes del trabajador. El 15.62% indica que se basa en las metas, y el 9.38% señala que se basa en los requisitos del puesto de trabajo.

**Interpretación.** De los resultados obtenidos se puede concluir que la evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa no es objetiva. Una evaluación es objetiva cuando los resultados son independientes de la actitud o apreciación personal del evaluador. Esto se debe porque no existe una escala objetiva de medida.

**Pregunta 6.- ¿La evaluación del desempeño sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal?**

**Análisis.** El 78.12% de los trabajadores encuestados contesta que la evaluación del desempeño sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal. El 21.88% responde que la evaluación del desempeño NO sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.

**Interpretación.** La mayoría de los encuestados concuerda en que una de las funciones de la evaluación del desempeño es la determinar las determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.

**Pregunta 7.- ¿En la empresa, la evaluación del desempeño es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal?**

**Análisis.** El 65.62% indica que la evaluación del desempeño SI es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal. El 34.38% de los encuestados responde que la evaluación del desempeño NO es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal.

**Interpretación.** Las dos terceras partes de los participantes en la encuesta están conscientes de que la evaluación del desempeño servirá para que en el futuro, los trabajadores participen en la planificación, el trabajo en equipo, para que optimicen habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, para la mejora de las relaciones interpersonales y aprendan a tomar decisiones.

**Pregunta 8.- ¿La evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones?**

**Análisis.** El 59.38% de los participantes en la encuesta responde que la evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones. El 40.63% contesta que la evaluación del desempeño NO guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones.

**Interpretación.** Los dos quintos de la muestra encuestada señalan que la evaluación del desempeño, no es una herramienta que facilite el mejoramiento y el desarrollo de las personas.

**Pregunta 9.- ¿La evaluación del desempeño se hace en base a un solo rasgo del trabajador?**

**Análisis.** El 81.25% de las personas que aplicaron la encuesta responde que la evaluación del desempeño se hace en base a un solo rasgo del trabajador. El 18.75% responde que la evaluación del desempeño NO se hace en base a un solo rasgo del trabajador.

**Interpretación.** La gran mayoría indica que la evaluación la realiza en base a un solo rasgo del trabajador. Esta percepción negativa, desdice lo que es la evaluación del desempeño; porque, para el cumplimiento de los objetivos, se requiere de habilidades, destrezas, conocimientos, competencias específicas y no sólo una característica.

La evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado, y de su potencial desarrollo.

**Pregunta 10.- ¿Para qué sirven los resultados de la evaluación del desempeño?**

**Análisis.** El 40.62% de los encuestados responde que los resultados de la evaluación del desempeño sirven para medir los resultados del trabajador. El 25.00% contesta que los resultados de la evaluación del desempeño sirven para reconocer la contribución del trabajador. El 21.88% indica que los resultados de la evaluación del desempeño sirven para sancionar al personal. El 12.50% cree que los resultados de la evaluación del desempeño sirve para despedir el personal.

**Interpretación.** El 65.62% de los encuestados considera que la evaluación del desempeño sirve para medir los resultados y la contribución del trabajador en el logro de los objetivos y metas organizacionales. El 34.38% de los encuestados cree que la evaluación del desempeño sirve para sancionar y despedir al personal. Esta percepción se debe desvirtuar.

**Pregunta 11.- ¿La evaluación del desempeño permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo?**

**Análisis.** El 75% de los participantes en la encuesta responden que la evaluación del desempeño SI permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo. El 25% señalan que la evaluación del desempeño NO permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo.

**Interpretación.** Los tres cuartos de los encuestados están de acuerdo en que la evaluación del desempeño es una oportunidad para poder expresar los sentimientos, preocupaciones e inquietudes. Una cuarta parte, no cree que mediante la evaluación se puedan manifestar abiertamente las preocupaciones. Este resultado permite pensar en que se debe aplicar una estrategia para mejorar la comunicación dentro de la empresa.

**Pregunta 12.- ¿Indique el efecto que le produce la evaluación del desempeño?**

**Análisis.** Para el 37.50% de los encuestados, el efecto que le produce la evaluación del desempeño es de insatisfacción. Para el 25% la evaluación del desempeño genera malestar. Para el 18.74% la evaluación del desempeño le produce motivación. Para el 9.38% la evaluación le produce inconformidad. Para el 9.38% la evaluación le produce satisfacción.

**Interpretación.** Al 71.88% de los encuestados les parece que la evaluación del desempeño le genera aspectos negativos y/o desagradables. Al 28.12% la evaluación del desempeño le produce aspectos positivos como la motivación y satisfacción. Aquí asoma una nueva oportunidad para demostrar las bondades y los beneficios de esta herramienta de medición de los resultados generados por los recursos humanos.

**Pregunta 13.- ¿El jefe inmediato en la entrevista de evaluación del desempeño, retroalimenta al trabajador sobre los puntos fuertes y débiles que él posee?**

**Análisis.** El 65.62% de los encuestados responde que la persona que realiza la evaluación del desempeño No retroalimenta al trabajador sobre los puntos fuertes y débiles que él posee. El 34.38% de los trabajadores encuestados dice que el jefe inmediato superior si los retroalimenta los resultados de la evaluación del desempeño.

**Interpretación.** Los dos tercios de las personas encuestadas concuerdan en que la persona que hace la evaluación del desempeño no analiza cada uno de los factores evaluados. No explica el porqué de cada calificación, lo cual genera desconfianza en la metodología empleada.

**Pregunta 14.- ¿Cómo consecuencia de la evaluación del desempeño, el jefe inmediato que me evalúa y yo, fijamos y negociamos nuevos objetivos?**

**Análisis.** El 71.88% de las personas que aplican la encuesta responden que después de la entrevista de evaluación NO fijan y negocian nuevos objetivos. El 28.12% responde que SI fijan y negocian nuevos objetivos.

**Interpretación.** La persona que evalúa el desempeño laboral, no termina adecuadamente la entrevista de evaluación. Al no fijar los nuevos objetivos, será difícil evaluar el nuevo período.

**Pregunta 15.- ¿Qué esperaría usted de la evaluación del desempeño?**

**Análisis.** El 34.38% de los trabajadores espera la evaluación sea justa. El 28.13% considera que la evaluación debe ser confiable. El 21.87% espera que la evaluación sea objetiva. El 15.62% espera que la evaluación del desempeño sea imparcial y equitativa.

**Interpretación.** Las expectativas de los trabajadores son muy concretas, ellos quieren que la evaluación del desempeño sea transparente, justa, equitativa y confiable.

## CAPÍTULO IV

### SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### 4. Introducción

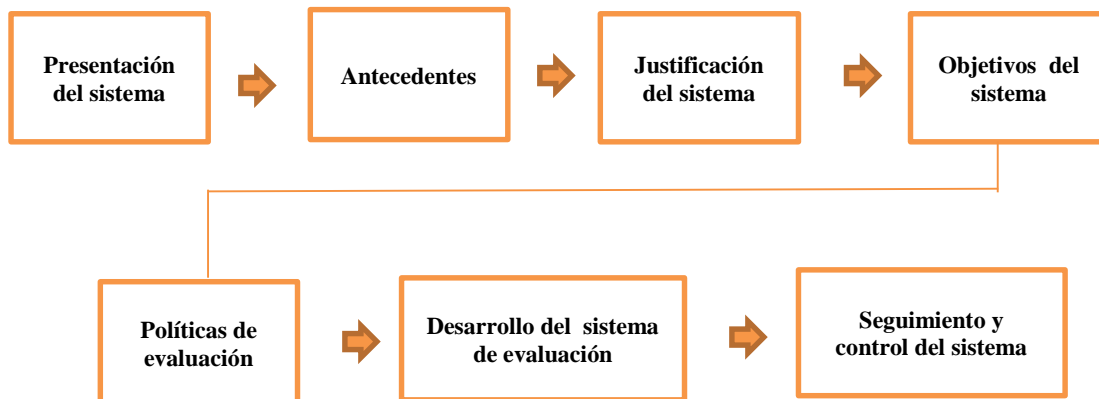
La evaluación del desempeño es un proceso en el que el evaluador mide si el evaluado cumple con las competencias para el puesto, y si los objetivos trazados se logran a cabalidad, es decir, si han sido materializados; esta actividad se realiza de manera periódica y sistemática para asegurar el desempeño óptimo de las personas.

La evaluación del desempeño no constituye un fin en sí mismo, es solo una herramienta de apoyo para la gestión de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño es un medio para modelar comportamientos, en la medida que define expectativas y controla resultados, se convierte en una guía para que cada trabajador oriente su crecimiento y desarrollo personal e institucional.

La propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño para la empresa CGS – Construcciones Generales y Servicios seguirá el siguiente esquema:

**Figura 16**





## **4.1 Presentación**

La Evaluación del Desempeño es parte integral de la Gestión de Recursos Humanos, permite ante todo controlar el progreso de la empresa y, a la vez, incrementar y apoyar el desempeño de todo el personal que labora en la organización.

La implementación de este sistema de evaluación juega un papel fundamental en el éxito empresarial; se usa como herramienta para la retroalimentación del evaluado acerca de sus potencialidades y dificultades, así como de su implicación en los resultados de la organización.

La propuesta que presentamos considera que una buena técnica de evaluación del desempeño, combinada con un buen equipo evaluador garantiza el desempeño exitoso del trabajador y eleva la competitividad de los miembros y de la empresa misma.

## **4.2 Antecedentes**

CGS Construcciones Generales y Servicios es una empresa reconocida por la calidad de sus trabajos y por el cumplimiento de sus compromisos. Según el acta de constitución de la empresa, el objeto social de la Compañía es el siguiente:

1. Planificación, construcción, promoción, venta, comercialización, compra permuta, o aporte de: terrenos, casas, departamentos, edificios, urbanizaciones, lotizaciones, parcelaciones y planes de vivienda, para lo cual podrá negociar, hipoteca, gravar, subdividir, adquirir, transferir, ceder, arrendar y disponer de propiedades.
2. Fabricación de materiales para la construcción de metales comunes y sus aleaciones; materiales de construcción metálicos y no metálicos, construcciones transportables metálicas y no metálicas, cerrajería y ferretería metálica.

## **Misión**

Servir a Dios, satisfaciendo las necesidades de vivienda de los ecuatorianos, mejorando su calidad de vida, cuidando el medio ambiente y generando riqueza al país.

## Visión

C.G.S. Construcciones Generales y Servicios, será la mayor empresa promotora de soluciones de vivienda, con ética y responsabilidad social, enfocando su gestión al fortalecimiento de la unidad familiar, tendiendo siempre al mejoramiento del nivel de vida de los ecuatorianos.

## Valores

Los valores que guían y orientan todas nuestras actividades son:

**Lealtad.-** Guardando con celo lo confiado a cada uno de nosotros.

**Honestidad.-** Consigo mismo, con lo propio, con lo ajeno, con el trabajo, con la sociedad, la seguridad de la inversión en los clientes, en la sociedad, en nuestra gestión.

**Humildad.-** Para conocernos profundamente quienes somos, en donde estamos, y emprender en el camino verdadero de la mejoría.

**Respeto.-** Al cliente, al proceso, a la organización, a la ley de Dios.

**Creatividad.-** Como la herramienta que nos permite mejorar siempre, satisfacer necesidades no manifestadas y beneficiar a más familias.

**Trabajo en equipo.-** Como la mejor forma de lograr los objetivos, para una oportuna y eficiente toma de decisiones.

**Amor.-** Como energía que da vida y mueve al mundo.

Los valores corporativos son:

- Nuestra filosofía de servicio al prójimo.
- Buen diseño y concepto de construcción.
- Enfoque social.

- Respeto al cliente.
- La constante búsqueda de mejorar nuestro servicio.

### Logotipo de la empresa



### Slogan de la empresa

“Si el Señor no edificara, de nada sirve que construyamos”

### 4.3 Estructura organizacional

Para tener una idea clara de la estructura organizacional de la empresa analicemos el organigrama estructural actual:

Figura 17

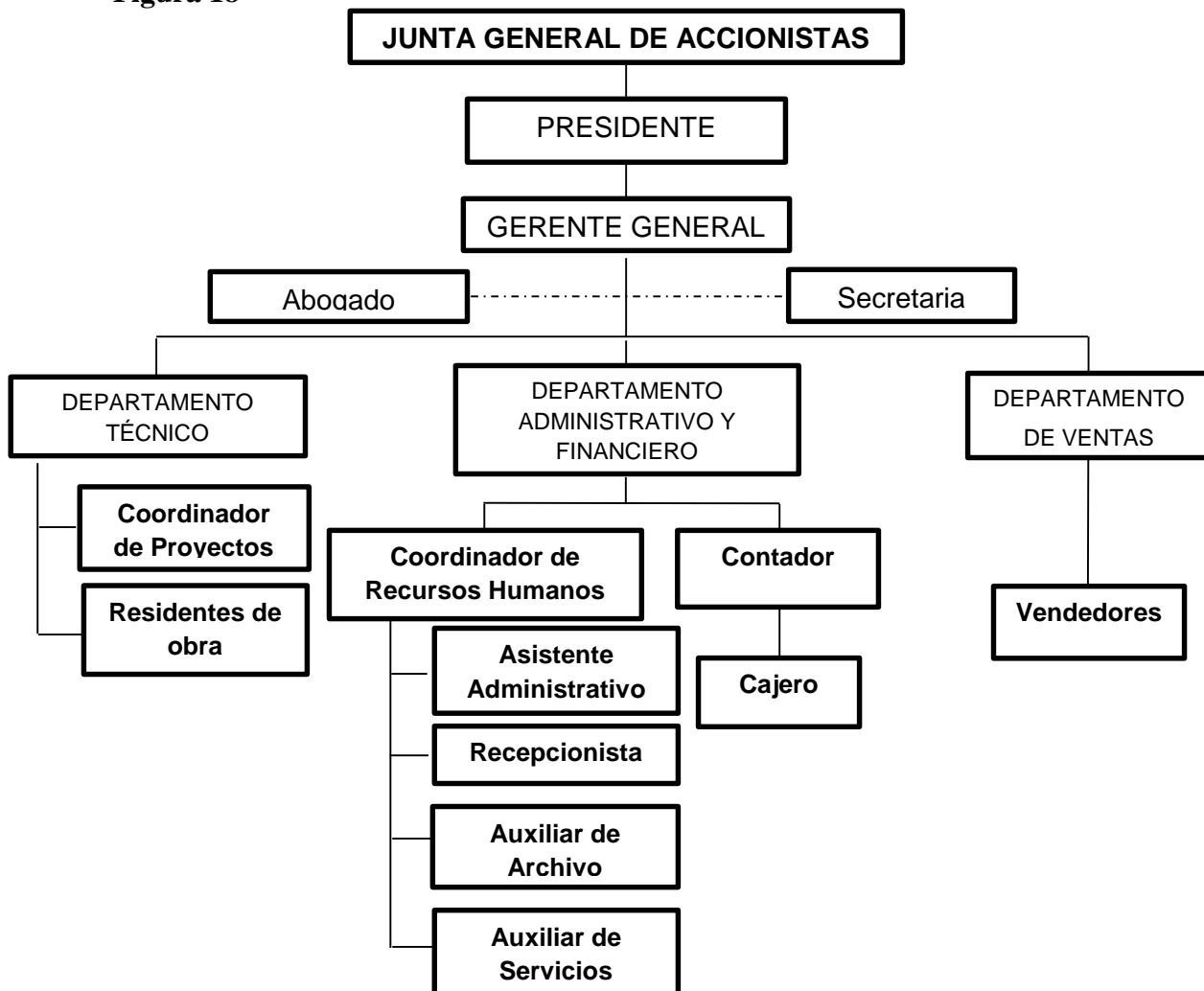


Fuente: Empresa Construcciones Generales y Servicios  
Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

En el organigrama estructural actual de la empresa, no figura el Área y/o Departamento de Talento Humano. Lo cual es un indicativo de que no se gestiona de manera formal los sistemas de recursos humanos. Esto es una debilidad importante que la organización debería corregir de inmediato.

Para iniciar el cambio en la estructura organizacional, sugerimos la aplicación de un nuevo organigrama, el mismo que fue analizado y aprobado por la Gerencia General.

Figura 18



Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

#### 4.3.1 Descripción de funciones

La descripción de funciones permite delimitar claramente las competencias y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Cuando una nueva persona ingresa a la organización, se le contrata para hacer un trabajo, para una serie de tareas específicas, que deben estar escritas como la descripción formal de funciones a las que el nuevo colaborador debe ceñirse. A él se le paga por cumplirlas, y si no las realiza, sabe que se reducirán sus posibilidades de conservar el empleo.

La descripción de funciones de los principales puestos de la empresa se encuentra en los Anexos respectivos. Para la creación del puesto de Coordinador de Recursos Humanos disponemos de la descripción del puesto.

<b>1. Identificación del cargo:</b>	
<b>COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</b>	
Jefe inmediato:	Reporta al Jefe del Departamento Administrativo y Financiero.
Supervisa a:	Asistente administrativo, Recepcionista, Archivo y Auxiliar de servicios generales.
<b>Funciones</b>	
Misión del puesto:	Garantizar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.
Principales responsabilidades:	<p>Elaborar los programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.</p> <p>Garantizar el cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.</p> <p>Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del Recurso Humano y por ende de la empresa.</p> <p>Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el pago oportuno de los haberes.</p> <p>Coordinar y controlar el proceso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato.</p> <p>Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal.</p> <p>Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.</p>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Título profesional universitario en Psicología Ocupacional y/o en Administración de Recursos Humanos.
Formación:	Específica en gestión del talento humano.
Experiencia:	Tres años en gestión de recursos humanos.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Liderazgo. Trabajo en equipo. Compromiso y Ética. Capacidad de análisis. Toma de decisiones. Honestidad para el manejo de información confidencial.</p> <p><b>Generales:</b> Creatividad – Innovación. Manejo de Recursos Humanos. Negociación.</p>
Habilidades:	Planificación. Habilidades organizativas.

Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

#### 4.4 Justificación

Como consecuencia de la falta de un Área y/o Departamento de Recursos Humanos, difícilmente las funciones y responsabilidades inherentes al puesto se cumplen a cabalidad en la empresa. Sin embargo, se determina la necesidad de diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño, que permita conocer las habilidades, destrezas y conocimientos de cada uno de los colaboradores; así como sus fortalezas y debilidades.

Para cumplir con nuestro objetivo es menester que se entienda lo que es en realidad la evaluación del desempeño.

Partiendo de la definición que hacen de la evaluación del desempeño Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), se puede avizorar la importancia que esta herramienta tiene en la gestión de los recursos humanos. (...) la evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229).

En esta definición son destacables los siguientes aspectos:

El carácter sistemático de la evaluación del desempeño implica planificar y organizar el proceso, desarrollar las actividades necesarias para recolectar y valorar la información de forma metódica y estructurada, y hacer seguimiento a los compromisos que se deriven de la evaluación, para saber si estos tuvieron efectos positivos en el desempeño del evaluado. Estas condiciones garantizan rigor en el proceso, y repercuten por lo tanto sobre su objetividad. Es importante saber qué tan bien ejecuta una persona su rol en el trabajo. Lo cual es materia de la evaluación del desempeño laboral.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.  
Promueve el estímulo a la mayor productividad.

La productividad y el comportamiento del trabajador dependen en gran parte de las condiciones laborales, las cuales se pueden medir a través de la evaluación del desempeño y de la discusión de los resultados de la misma. La determinación de los puntos débiles que la

organización tiene, servirá para detectar las necesidades de capacitación y otros aspectos críticos para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.

Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de manera que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Los principales beneficiados de la implementación del sistema de evaluación del desempeño son los trabajadores y sus directivos. Los trabajadores se benefician, porque tienen la oportunidad de autoevaluarse, conocer la opinión de sus compañeros de trabajo y de su jefe inmediato superior. Además, se beneficia, porque puede abiertamente analizar y discutir sus puntos de vista y obtener la retroalimentación necesaria para hacer planes de mejora. La empresa, es beneficiaria porque, mejora la comunicación con sus colaboradores; presenta sus aspiraciones y expectativas y al negociar con ellos, puede definir la visión futura. Con ello, el jefe inmediato superior encargado de la evaluación, tiene la oportunidad de exponer sus ideas de cambio, comprometer al colaborar en el logro de nuevos objetivos; al mismo tiempo que la empresa se compromete a implementar mejoras en el ambiente laboral. La evaluación del desempeño, vista de la forma explicada es una negociación en la que las dos partes involucradas ganan.

#### **4.5 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño**

Previo al proceso de evaluación del desempeño laboral, el responsable del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, debe definir las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista.

Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, son:

- Medir los logros alcanzados por cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Definir los puntos fuertes y las debilidades de cada colaborador.
- Definir el nivel de cumplimiento de las funciones administrativas asignadas a cada puesto de trabajo.
- Establecer los puntos de mejora de cada uno de los empleados de la constructora.

#### **4.6 Políticas de Evaluación del desempeño**

Las políticas de evaluación del desempeño, propuestas son:

1. El responsable directo de la elaboración y diseño del sistema de evaluación del desempeño es el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.
2. La planificación del proceso de evaluación del desempeño debe definir: el procedimiento, los cuestionarios y los estándares de rendimiento acordes con los objetivos de la organización.
3. La evaluación del desempeño abarca a todos los trabajadores de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios.
4. La evaluación del desempeño está influenciado por un alto nivel de comunicación de las partes involucradas, lo cual se refleja determinantemente en el proceso de retroalimentación.
5. La metodología a ser utilizada es la retroalimentación de 360 grados. Cuando sea conveniente y proceda, se utilizará la auto-evaluación.
6. El evaluador demostrará imparcialidad, basando su criterio, fundamentalmente, en hechos y resultados del trabajador y no en sus características personales.
7. Las competencias a ser evaluadas constan en los cuestionarios elaborados para el efecto.
8. Las competencias y/o habilidades que se evaluarán serán conocidos, con anterioridad, por todos los trabajadores, y que están en relación con sus objetivos individuales y lo que se espera de ellos.
9. La evaluación será un proceso continuo y sistemático de preferencia anual. Esta evaluación será integral, teniendo en cuenta los resultados del período y su comportamiento en la consecución de sus tareas y objetivos.



10. Se tendrá en cuenta el aporte del trabajador y su participación en el logro de los objetivos y metas, según las funciones y tareas que desarrolla.
11. El jefe inmediato de cada trabajador es el responsable de efectuar y presentar los resultados de las evaluaciones que realiza a su personal a su cargo.
12. El Departamento de Dirección de Recursos Humanos es el responsable de asesorar la correcta ejecución del proceso de evaluación del desempeño, así como del proceso de medición de los resultados.
13. Garantizar una correcta y sistemática comunicación entre el evaluado y evaluador que favorezca todo el proceso.
14. Establecer acciones de capacitación para los evaluadores, en función de los objetivos del proceso de evaluación del desempeño.
15. Determinar el impacto de proceso de evaluación del desempeño siempre que se finalice la evaluación anual.

#### **4.7 Estructura de la evaluación del desempeño**

Para poder identificar las necesidades de evaluación, es necesario agrupar a los puestos de acuerdo a sus niveles de actuación. Se cree prudente asociar a todo el personal en tres niveles a saber: directivo, administrativo y operativo.

El nivel directivo estará conformado por: Gerente General, Gerente Técnico, Gerente Administrativo y Financiero y Gerente de Ventas.

- El nivel administrativo lo conforman: Coordinador de Proyectos, Coordinador de Recursos Humanos, Contador y Secretaria.
- El nivel operativo estaría formado por: Cajero, Vendedores, Cobrador, Auxiliar Administrativo, Recepcionista, Archivo y Auxiliar de Servicios.

El Gerente General evaluará a los gerentes: técnico, administrativo y financiero y ventas.

El Gerente Técnico evaluará al Coordinador de Proyectos y los Residentes de Obra.

El Gerente Administrativo y Financiero evaluará a: Coordinador de Recursos Humanos y al Contador.

El Gerente de Ventas evaluará a los vendedores.

El Coordinador de Recursos Humanos evaluará a: Auxiliar Administrativo, Recepcionista, Auxiliar de Archivo, Auxiliar de Servicios.

El Contador evaluará al cajero y el encargado de cobranzas.

#### 4.8 Planificación inicial de la evaluación del desempeño

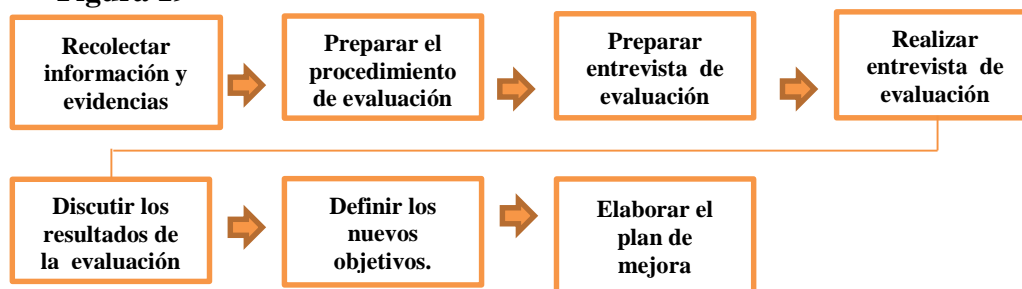
La evaluación del desempeño se realizará de acuerdo a la siguiente planificación:

1. Todo el personal de la empresa realizará la autoevaluación. Los jefes inmediatos serán los encargados de recolectar los cuestionarios de la autoevaluación. Procesarán la información de su departamento o área de responsabilidad.
2. Los responsables de cada una de las áreas realizarán la evaluación 360 grados. Esto implica que evaluarán a cada uno de las personas bajo su responsabilidad. Deben seguir el procedimiento establecido para el efecto.
3. Los subalternos de cada una de las áreas de la empresa evaluarán al jefe inmediato superior. Deben aplicar el procedimiento vigente para la evaluación 360 grados. Los resultados de las evaluaciones serán entregados al Coordinador de Recursos Humanos.
4. Los empleados de cada área de trabajo evaluará a su par. El jefe inmediato superior indicará a los pares. Los resultados se entregarán al Coordinador de Recursos Humanos.
5. Todas las evaluaciones efectuadas, serán entregadas al Coordinador de Recursos Humanos para su procesamiento, análisis e interpretación.
6. El Coordinador de Recursos Humanos elaborará un informe completo de las evaluaciones, para ello debe dominar los procedimientos de evaluación establecidos en la presente propuesta.
7. El informe será entregado a la Gerencia General, el mismo que planificará la realización de una reunión de trabajo para socializar los resultados y definir un plan de mejora, que considere la recompensa y reconocimiento, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacitación del personal.

#### 4.9 Desarrollo del sistema de evaluación

El Sistema de Evaluación del Desempeño es un proceso que contiene los siguientes elementos:

**Figura 19**



Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

#### **A. Recolectar información y evidencias a lo largo del año**

Esto implica que se debe realizar un seguimiento personalizado del empleado a lo largo del tiempo. La evaluación del desempeño constituye una fuente de información que señala las carencias de nivel técnico como el grado de motivación y satisfacción de las personas. En la evaluación se miden tanto aptitudes como actitudes.

#### **B. Preparar el procedimiento de evaluación del desempeño**

Para ello, se deben definir las variables y/o las competencias que se van a medir. Evaluar el desempeño de un puesto consiste en lograr la eficacia con la que se ejecuta un determinado proceso, actividad y sus tareas. La evaluación aprecia los resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto, en un determinado período de tiempo y en función de los objetivos establecidos para ese período. La evaluación analiza cada una de las características y/o responsabilidades del puesto y mide los objetivos alcanzados por el titular del puesto.

#### **4.9.1 Procedimiento genérico de evaluación del desempeño**

- A. Cada jefe inmediato deberá ir registrando sistemáticamente las actitudes positivas y las deficiencias de sus colaboradores; para ello debe abrir una carpeta específica para el efecto.
- B. Previo a la evaluación se recomienda solicitar al subordinado una autoevaluación sobre los aspectos que se consideran en la evaluación.
- C. Convocar a una entrevista privada con el colaborador, en la que a través de una comunicación afectiva se informa y se discuten los resultados de la evaluación. Se analizan dichos resultados considerando los dos puntos de vista. El resultado final es el resultado de la negociación y/o el acuerdo entre las partes.
- D. Se proceda a la elaboración del documento evaluativo que incluye la evaluación de cada indicador, las condiciones de la evaluación, el rango de puntuación. Para establecer la conformidad del evaluado, las partes firman el documento.
- E. Los resultados obtenidos se comunican al Coordinador de Recursos Humanos.

### **4.9.2 La evaluación del desempeño 360 grados**

La evaluación jefe – empleado puede ser incompleta porque se considera una sola fuente de medición. Por el contrario las fuentes múltiples pueden proveer un marco más completo y relevante del desempeño de una persona.

Esta forma de evaluación consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de variables, características o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en su diario desenvolvimiento laboral. Este tipo de herramienta permite recoger la valoración de quienes mejor conocen a la persona: responsables, compañeros y colaboradores, y las compara con la percepción que el empleado tiene de sí mismo. En pocas palabras, es una evaluación multinivel y multifuente, que permite obtener de manera objetiva cómo somos percibidos por los demás y qué aspectos debemos desarrollar para alcanzar el éxito profesional.

### **4.9.3 Autoevaluación**

La autoevaluación como método de evaluación del desempeño laboral aporta información valiosa a la gestión de los recursos humanos.

La autoevaluación es un método que se usa generalmente como fase previa en la evaluación de profesionales y directivos, además de todos aquellos trabajadores de servicios no vinculados directamente con un proceso productivo. El propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Con este método de evaluación el trabajador puede autocríticamente valorar su rendimiento, sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y debilidades y sobre todo permite definir su compromiso con la organización a través del vínculo de los aspectos evaluados con los objetivos de la empresa.

### **4.9.4 Elaboración del Cuestionario**

El cuestionario es un elemento de innegable valor en la ejecución de la evaluación 360 grados. De su grado de representatividad de la realidad y necesidades organizacionales depende la efectividad de los resultados que se obtienen.

La organización construye el cuestionario que interpreta su estrategia corporativa. Para ello, la forma habitual de proceder es:

El Departamento de Recursos Humanos elabora el / los cuestionarios respectivos de acuerdo a las descripciones de los puestos que existen dentro de la empresa. Ver Anexos.

El cuestionario contiene el número necesario de variables y/o factores que se deben medir, y que están en congruencia con la actividad específica y/o la especialización de la empresa.

Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación, y para ello, para cada factor de éxito se generan 4 descripciones específicas del comportamiento esperado.

El cuestionario se remite a cada uno de los responsables de área y/o a los jefes departamentales para que los analicen y emitan su opinión al respecto. Una vez definas las variables y/o los factores a medir, se puede someter a la prueba piloto.

#### **4.9.5 Prueba piloto**

Antes de comenzar con la evaluación, se recomienda hacer una prueba piloto y aplicar el cuestionario para medir su impacto y validez.

La prueba piloto sirve para identificar los puntos conflictivos, para revisar si la redacción del documento es comprensible y de fácil aplicación, y si se ajusta a los requerimientos de cada área, sección o departamento de la empresa. A partir de los resultados, se deben hacer los ajustes necesarios eliminando las preguntas que no se entendieron y corrigiendo las que denoten algún tipo de discriminación y/o que generen confusión.

### **C. Preparar la entrevista de evaluación**

Para la elaboración de este epígrafe, se ha considerado lo que Gan y Triginé (2006) mencionan en relación a la entrevista de la evaluación del desempeño, ellos indican detalles que sirven para garantizar la idoneidad, por lo que debe ser preparada de manera minuciosa.

El evaluador debe definir el día, lugar, la hora y la duración de la entrevista.

- El día debe ser laborable y de preferencia que sea el martes y/o el miércoles.
- El lugar debe ser un sitio neutral, puede ser la sala de reuniones.
- La hora puede ser entre las 00:90 y las 11:00 horas.
- La duración sugerida puede ser de 40 y 60 minutos.

Dentro de la planificación se deben considerar los siguientes aspectos:

- Preparar las palabras de bienvenida.
- Definir el por qué y el para qué de la evaluación del desempeño.
- Efectuar la evaluación previa del desempeño del colaborador.
- Revisión previa del cumplimiento de los objetivos del puesto.
- Definición de los puntos fuertes y débiles (análisis de las competencias).
- Establece los puntos de mejorar y presentar una propuesta.
- Preparar el cierre de la entrevista.

#### **D. Realizar la entrevista de evaluación**

La entrevista de evaluación del desempeño se realiza en un ambiente de privacidad, los criterios que se emitan son *confidenciales*. Se debe proporcionar reconocimiento y/o presentar resultados positivos, permitir la libre expresión del evaluado y documentar los acuerdos.

Se debe propiciar un ambiente distendido. No debe haber interrupciones mientras dure la evaluación. La entrevista debe cubrir los siguientes puntos:

- Recepción natural y cordial al evaluado.
- Explicación de los objetivos de la evaluación.
- Revisión del grado de cumplimiento de los objetivos.
- Análisis de los puntos fuertes y débiles. (Competencias del puesto)
- Negociar para llegar a acuerdos mutuos. Nuevos objetivos.
- Firma conjunta del documento de evaluación.
- Cierre de la entrevista.

Se debe recordar que la evaluación del desempeño es una apreciación objetiva del valor que las personas aplican para el cumplimiento de los objetivos; y, que es conducida por una persona que conoce el proceso y las actividades, así como las competencias del puesto evaluado.

#### **4.10 Consideraciones a la evaluación del desempeño**

El evaluador debe tener presente varios criterios para realizar la evaluación del desempeño:

1. Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y por muy elemental que sean sus funciones dentro de la empresa, debe considerársele siempre como una persona individualizada.
2. Se deben analizar los aspectos positivos y negativos del desempeño y no incluir problemas de carácter personal.
3. El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y principalmente de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.
4. El evaluador debe presentar alternativas de solución para que el trabajador mejore.
5. La evaluación es para mejorar el desempeño, no para aplicar medidas disciplinarias.
6. Utilizar la persuasión y/o el convencimiento con argumentos y elementos demostrativos.
7. Evaluar al empleado en función del puesto de trabajo, de las orientaciones y oportunidades recibidas del inmediato superior.
8. Evaluar al empleado en función de la capacitación recibida y las capacidades que posee en su puesto de trabajo.
9. Evitar que la crítica tenga un efecto negativo sobre el evaluado. Esto no significa eludirla, sino expresarla de forma constructiva.
10. En el establecimiento de los objetivos es recomendable que el trabajador los defina personalmente, esto genera compromisos e involucramiento.
11. Para eliminar la subjetividad es necesario tener en cuenta las opiniones y criterios de otros observadores, en este caso son los compañeros de trabajo.

#### **E. Discutir con el empleado los resultados de la evaluación**

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación

y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista de evaluación es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista de evaluación es el “talón de Aquiles” del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre colaborador y jefe, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (Mondy - Noe, 2005, p. 273).

Es necesario que se tenga una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

De la discusión de los resultados se debe:

1. Definir los nuevos objetivos. La evaluación del desempeño como un instrumento de administración de los recursos humanos permite definir los nuevos objetivos laborales. Después de medir el nivel de logro y en función de ello se debe tomar decisiones sobre el desarrollo futuro de cada colaborador con el fin de mejorar la alineación de los objetivos individuales con los de la empresa.
2. Elaborar el plan de mejora. Es necesario que el sistema de evaluación del desempeño contemple recompensas para quienes alinean su conducta en función de las expectativas definidas. Cuando hablamos de recompensa, no solo nos referimos a aquellos de naturaleza monetaria. Aunque estos son importantes, lo óptimo es ir desarrollando la conciencia de que las fuentes de satisfacción laboral, no sólo se originan en los ingresos sino también en el reconocimiento, relaciones laborales armónicas, clima laboral agradable, ya que son factores que otorgan satisfacción laboral.



## **F. Retroalimentación**

Según Jauli y Reig (2010), la esencia de la retroalimentación está en detectar los aspectos positivos y relevantes del empleado y ayudarles a que tome conciencia de ello. (Pág.25). Para lograr la retroalimentación en el proceso de evaluación del desempeño, así como la identificación y corrección de las brechas en el desempeño de los evaluados es preciso tener presente los criterios de todos los implicados en este proceso evaluativo, esto es: evaluadores, evaluados, compañeros de trabajo, clientes, dirigentes, subordinados, lo cual se consigue con la evaluación del desempeño 360 grados.

La retroalimentación puede ser positiva, descriptiva y neutral o subrayar puntos negativos. La retroalimentación positiva conduce a un comportamiento futuro mejor del que ya está resultando eficaz. La descriptiva puede ser útil si el subordinado tiene normas definidas y sólo necesita saber qué fue lo que hizo. La retroalimentación negativa es necesaria para asegurarse de que cierto tipo de comportamiento no se vuelva a repetir. Puede generar actitud defensiva, por lo que debe ser medida y proactiva. La dependencia excesiva de la retroalimentación negativa puede herir susceptibilidades. La vaguedad del mensaje en lugar de ofrecer ejemplos y pautas específicas, puede generar confusión y/o malas interpretaciones.

Retención de información negativa crítica para evitar disputas. Debemos sustituir las generalizaciones por ejemplos claros y específicos. La retroalimentación oportuna, debe proporcionarse de inmediato, de lo contrario pierde validez.

## **G. Seguimiento y control del sistema**

Una vez culminado el proceso de evaluación se identifican las brechas o diferencias entre el desempeño actual y el esperado en el nivel individual.

Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño deben ser analizados con criterio y profundidad. De este análisis saldrán estrategias de mejoramiento institucional.

Paralelamente se realiza un análisis de causa y efecto de la existencia de las brechas.

Entre las brechas o diferencias más comunes que se observan están:

- Problemas de relación entre jefe – subalterno.
- Insatisfacción con la remuneración vigente.
- Ausencia de incentivos.
- Confusión en cuanto a las expectativas del trabajo.
- Falta de retroalimentación en cuanto al desempeño.
- Escasa motivación.
- Carencia de apoyo en la organización.
- Conocimientos y habilidades deficientes.
- Instalaciones, equipo o suministros inadecuados.

De la discusión de los resultados con cada uno de los colaboradores nace la necesidad de definir nuevos objetivos y de establecer un plan de mejora. Estos dos elementos, son motivo de seguimiento y control.

Se entiende por seguimiento la observación, registro y sistematización de la realización de las actividades y tareas, en términos de recursos utilizados y metas cumplidas. El seguimiento es el examen continuo o periódico por parte de los administradores, para verificar el cumplimiento de los nuevos objetivos y/o metas establecidos en el plan de mejora.

El control hace referencia a la observación de servicios, resultados, efectos e impactos para verificar el cumplimiento de los propósitos, con el fin de tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos. Es el proceso continuo de revisión de las actividades para constatar el grado de avance o de logro.

El sistema de seguimiento y control tiene como finalidad conocer la marcha, evaluar el nivel de cumplimiento y proporcionar la oportuna y suficiente información que permita hacer los correctivos, sistematizar y capitalizar las experiencias.

Es recomendable que en la elaboración del plan de mejora, se utilice un Diagrama de Gantt que señale el objetivo y/o las estrategias, el presupuesto, la fecha de inicio y la fecha

de culminación. Esto servirá de guía para el seguimiento y control da cada uno de los colaboradores evaluados.

#### **4.11 Estrategias de mejora**

Dentro del plan de mejora, se ha considerado dos estrategias que son fundamentales en la vida de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, ellas son: el plan de carrera y el sistema de recompensa y reconocimiento.

##### **4.11.1 Plan de carrera**

El plan de carrera es una de las aplicaciones de la evaluación del desempeño laboral.

Muchos trabajadores no se implican demasiado en la empresa porque sólo la ven como un medio de subsistencia, muchos pueden ver que sus posibilidades de ascender son escasas o incluso que no se le valora en algún aspecto, otros ni si quiera creen en sus posibilidades.

Los planes de carrera son una buena opción que la empresa podría implementar para motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para lo cual debe capacitarles más y así crear trabajadores eficaces y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran los resultados de la empresa.

Un plan de carrera es un proyecto de formación individual para uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los objetivos y los efectos que se pretenden, los compromisos del trabajador para con la empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación.

En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que alcanzarlas con la ayuda de la empresa.

Es un método que se aplica al desarrollo de futuras aptitudes, y una práctica que pocas empresas tienen en cuenta a pesar de sus ventajas, ya que requiere una planificación a más

largo plazo que requiere de recursos y una gran implicación. Debe formar parte de la cultura corporativa de la empresa para fomentar el conocimiento.

Para poder implementar el plan de carrera, la empresa debe crear un ambiente de estabilidad y satisfacción en el trabajo, igualdad de oportunidades, apoyo de las líneas superiores, interés del trabajador y altos mandos, y difusión de oportunidades.

Los elementos de un plan de carrera son los siguientes:

- Nombre del empleado.
- Edad.
- Nivel de estudios.
- Puesto que desempeña en la empresa.
- Puesto que podría desempeñar en el futuro.
- Antigüedad en la empresa.
- Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar.
- Evaluación del desempeño.
- Necesidades de capacitación.

Para la elaboración del plan de carrera se requiere hacer un análisis profundo y exhaustivo que valore las competencias del candidato teniendo en cuenta muchos aspectos profesionales, como sus competencias profesionales, sus aptitudes, actitudes y posibilidades de crecimiento.

La empresa debe planificar y revisar las prioridades, fijar objetivos a corto y largo plazo y contemplar un plan de recompensa y reconocimiento, que tenga el presupuesto necesario para su desarrollo.

#### **4.11.2 Recompensa y Reconocimiento**

Antes de abordar este interesante tema, es necesario comprender lo que en realidad son las recompensas y el reconocimiento, y para ello, se utilizarán las definiciones de Galpin (2013). La *recompensa* es lo que las personas reciben al completar una tarea o alcanzar un objetivo. Las *recompensas* son símbolos tangibles de aprecio por un trabajo bien hecho.

Puede ser en efectivo, beneficios, pólizas de seguros, apertura de cuentas bancarias de ahorros, entrega de una tarjeta de crédito. El *reconocimiento* es lo que hace que las personas sepan que el esfuerzo que hacen es apreciado. Los *reconocimientos* pueden ser presentados en una reunión de trabajo en la se destaque el logro de un objetivo, se puede presentar en una reunión organizada por la empresa para celebrar conmemoraciones; se pueden publicar en la revista y/o en periódico de la empresa. El sistema de recompensa y reconocimiento debe ser justo y equitativo para evitar conflictos, deben ser proporcionales al esfuerzo requerido para alcanzar los objetivos. (Pág.122).

Cuando se menciona sobre el efecto del dinero en la motivación de los empleados, Robbins – Decenzo. (2009), menciona: muchos gerentes caen en la trampa de pensar que el dinero es la única forma de motivar a los empleados. Si bien el dinero es un elemento motivador, no es la única recompensa que buscan las personas. (Pág.331).

Sanchi Drián. (2007) señala: se ha llegado a la conclusión de que aunque los empleados trabajan para que se les pague, el dinero sólo rara vez es un elemento de motivación duradero y eficaz. (Pág.66).

Sanchi Drián. (2007), dice: el dinero es una recompensa que cubre las necesidades básicas como: alimentación, alojamiento, educación y seguridad. ¿Qué pasa después de que haya satisfecho dichas necesidades? ¿Volverá la expectativa de recibir más dinero? El dinero no es la única recompensa que el individuo espera recibir de la empresa. (Pág.67).

La empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, comprendiendo que el éxito de la empresa es el fruto de la actuación, el comportamiento y el buen desempeño de las personas, puede recurrir a las recompensas para premiar el logro de los resultados, valorar y compensar los esfuerzos realizados.

En relación a las recompensas y el reconocimiento Martens (2002), hace las siguientes consideraciones:

- Las recompensas intrínsecas son aquellas cosas que producen una satisfacción interna, como sentirse competente y auto realizado. Por ello las recompensas extrínsecas tienen mayor valor y se nutren así mismas. (Pág.44)

- El reconocimiento como: las condecoraciones, las menciones honoríficas, viajes, entrega de libros, el empleado del mes, entrega de electrodomésticos, son premios extrínsecos que pueden ser motivadores, pero con el tiempo pueden perder valor.

El plan o programa de recompensa y reconocimiento, debe tener el presupuesto necesario para garantizar su implementación, de lo contrario, en vez de mejorar las relaciones internas, generará frustración.

#### **4.12 Procedimiento para la autoevaluación del desempeño**

##### **Procedimiento**

Autoevaluarse es la capacidad que el empleado tiene para juzgar sus logros respecto a los objetivos trazados previamente. Sirve para reunir evidencias sobre la actuación individual y hacer juicios sobre los logros alcanzados.

La autoevaluación del desempeño sirve para que el empleado reconozca los logros alcanzados en su actividad específica dentro de la empresa. Permite que el gerente a través de la autoevaluación conozca si el empleado se encuentra satisfecho con el trabajo.

##### **Objetivos**

- Facilitar una herramienta que permita que el empleado pueda evaluarse a sí mismo.
- Proporcionar la información básica que la empresa necesita para la futura toma de decisiones.
- Determinar el perfil de cada uno de los colaboradores de la empresa.

##### **Alcance**

La autoevaluación del desempeño lo aplican los empleados del área administrativa y al personal operativo de la empresa Construcciones Generales y Servicios.

##### **Frecuencia**

La autoevaluación del desempeño lo efectuará cada empleado una vez al año y de preferencia se la realizará en el mes de octubre.

## Aclaración

Los datos que usted nos facilita serán manejados con la mayor confidencialidad del caso. Las respuestas facilitadas, servirán para definir un plan de mejora. Lo que usted conteste no será motivo de retaliación alguna.

## Indicaciones para la aplicación del cuestionario

Por favor lea detenidamente cada una de las proposiciones. Conteste el cuestionario que le presentamos y para ello le solicitamos la mayor honestidad posible. Responda a todas y cada una de las preguntas. Ponga el *valor numérico* en la casilla que usted haya elegido como respuesta.

La clave de respuesta es la siguiente:

1 = Nunca    2 = Casi nunca    3 = Regularmente    4 = Casi siempre    5 = Siempre

## Cuestionario

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del empleado:					
Puesto que desempeña:					
Fecha:					
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Nunca	Casi nunca	Regularmente	Casi siempre	Siempre
1. Cada día me siento motivado por realizar mi trabajo					
2. Me siento apreciado por mis compañeros de trabajo					
3. La empresa reconoce el logro de los objetivos					
4. Tengo una sensación de logro en mi trabajo					
5. Tengo libertad para tomar decisiones					
6. Resuelvo los problemas de mi puesto de trabajo					
7. Confío en mi jefe inmediato superior					
8. Entrego todo mi esfuerzo a la tarea encomendada					
9. Me agrada trabajar en equipo					
10. Trabajo en un ambiente laboral satisfactorio					
11. Conozco los objetivos y las metas de la empresa					
12. Estoy comprometido con las metas de la empresa					
13. Cumpló satisfactoriamente con los objetivos					
14. El trabajo que realizo me produce satisfacción					
15. Mi jefe cumple con los ofrecimientos					
16. Conozco las políticas de la empresa					
17. Existe buenas relaciones con mis compañeros					
18. La relación con mi jefe es satisfactoria					
19. Mi salario es justo y equitativo					
20. Recibo capacitación permanente					
<b>Totales</b>					

Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

## Procesamiento de datos

Una vez que el colaborador ha contestado el cuestionario, la persona que recibe el documento, debe verificar que todos los datos estén completos.

Posteriormente, se tabulan los datos, es decir se aglutinan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas, para ello se hace necesario usar una hoja electrónica como Excel.

Para obtener los resultados cuantitativos, debe sumar verticalmente cada una de las casillas y sumar las casillas horizontales para obtener la sumatoria total. Es recomendable que usando los métodos estadísticos se obtengan los promedios ponderados y la desviación estándar de cada una de las preguntas y/o variables, para luego, graficar dichos promedios y así obtener el perfil promedio ponderado del grupo autoevaluado.

## Interpretación de los resultados

El puntaje total obtenido en cada cuestionario debe ser contrastado con la siguiente tabla:

Puntaje	Interpretación
De 20 a 39 puntos	El empleado no se siente satisfecho ni comprometido con la empresa. No valora muy poco su trabajo.
De 40 a 59 puntos	La persona está algo satisfecha y comprometida con la empresa. Valora algo su trabajo.
De 60 a 80 puntos	El empleado valora medianamente su trabajo. Está medianamente satisfecho y comprometido con la empresa.
De 81 a 100 puntos	El colaborador está satisfecho y comprometido con la empresa. Valora mucho su trabajo. Disfruta con lo que hace.

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

## Análisis de los datos

El analista de recursos humanos y/o el encargado del procesamiento de datos, debe hacer un análisis individual y pormenorizado para detectar los criterios que la empresa debe tener en cuenta para superar los inconvenientes y/o eliminar las debilidades internas.



En la siguiente fase, se debe hacer un análisis global de los resultados y determinar cuáles son las debilidades que la empresa debe atacar, ya sea con entrenamiento, capacitación, mejora del ambiente laboral y/o mejora en la comunicación.

Será interesante saber cuál es la variable y/o la característica que menor puntaje promedio ponderado se obtenga. Esa será la variable que tendrá mayor prioridad para mejorarla.

### **Análisis complementario**

Del análisis de cada una de las preguntas del cuestionario se establecen las variables que se consideran en la autoevaluación, ellas son: motivación, aprecio, reconocimiento, logro, autonomía para la toma de decisiones, confianza, compromiso, trabajo en equipo, ambiente laboral; objetivos y metas, satisfacción, políticas, relaciones, salario y capacitación.

Utilizando la regresión lineal simple se pueden medir el grado de relación que una variable tiene con otra. Si el coeficiente de regresión obtenido es superior al 80% ( $r = 0.80$ ), se puede decir que la variable A depende de la variable B, y que la relación es importante.

Lo expresado es recomendable para el Coordinador de recursos humanos, él puede centrar su atención en aquellas variables que inciden directamente en el desempeño laboral, y generar alternativas de solución a los problemas detectados.

La variable que debería ser estudiada con mayor profundidad es la *satisfacción*. Para el estudio, en el cuestionario existe una gran cantidad de variables que inciden en la satisfacción, como: el ambiente laboral, el reconocimiento, el logro, la autonomía para la toma de decisiones, el ambiente laboral, el trabajo en equipo, las relaciones.

La información estadística obtenida será la base para la elaboración de un plan de mejora, o para la concentración de los esfuerzos empresariales en aquellos factores que producen más satisfacción en los trabajadores. Pensando en que la satisfacción puede ser la variable que incida en la estabilidad de los trabajadores dentro de la empresa, evitando así la presencia de problemas como la rotación, el ausentismo y los permisos por enfermedad.

## Seguimiento y Control

Los resultados iniciales, deben ser archivados en el expediente personal de cada colaborador, para poder hacer un seguimiento anual. En el siguiente año, los resultados obtenidos en la segunda autoevaluación, servirán para comparar de cada uno los resultados de cada uno de los empleados y de cada una de las variables. Esto servirá para poder estimar si los cambios implementados en las políticas de recursos humanos tuvieron el efecto deseado.

Si en la autoevaluación del desempeño se detecta que algún colaborador presenta situaciones anómalas, es conveniente que el jefe inmediato superior haga un seguimiento más personalizado, se acerque más a él, le retroalimente, como medio para mejorar la comunicación y la confianza. Sugerimos, que utilice la *observación* como técnica de seguimiento; que abra una bitácora para registrar los hechos significativos, los mismos que servirán para medir la evolución y tener evidencias reales para la futura toma de decisiones.

## Comentarios

1. La autoevaluación del desempeño podría considerarse como la primera iniciativa de la empresa para acercarse a sus colaboradores. Es la oportunidad para saber qué piensa cada persona de su actividad y su comportamiento dentro de la empresa.
2. Es la mejor manera de inducir al personal hacia una futura evaluación del desempeño.
3. El colaborador puede experimentar por primera vez lo que es la medición del desempeño. Medición efectuada por él mismo.
4. El uso del cuestionario le permite familiarizarle con la técnica. Es el primer contacto formal de lo que es la evaluación del desempeño.
5. Es recomendable que la información obtenida se maneje con la discreción y la responsabilidad que amerita el caso.
6. Si alguna información se filtra, generará la desconfianza total del personal. Peor, aún si la herramienta se utiliza como causal para el despido y/o la liquidación del personal.

### 4.13 Procedimiento para la evaluación 360 grados

La evaluación 360 grados<sup>1</sup> es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

---

<sup>1</sup> <http://www.limasa3.es/eficacia-sostenibilidad/personas/liderazgo-360%C2%BA>

Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que *el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados*, en la actualidad se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

La evaluación 360 grados, es un instrumento muy versátil que debe ser aplicado con suma facilidad dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir los 360 grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La evaluación 360 grados se aplica también para evaluar al jefe inmediato superior, para darle retroalimentación al jefe sobre la percepción que sus colaboradores tienen sobre su desempeño.

El factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad.

La retroalimentación 360 grados trata de consolidarse como una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que por romántica que parezca se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca de deshumanización del trabajo.

## **Objetivos**

- Facilitar una herramienta que permita que los jefes, coordinadores y/o líderes de los procesos puedan evaluar a sus colaboradores inmediatos.
- Utilizar una metodología justa y eficaz que permita que la actuación de los trabajadores sea considerada por todo su entorno y que los evaluadores seleccionados califiquen con base a factores de comportamientos observables.

- Proporcionar la información suficiente que la empresa necesita para la futura toma de decisiones.

### **Alcance**

La evaluación del desempeño 360 grados será aplicada por todo el personal directivo, administrativo, técnico y operativo de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios.

### **Frecuencia**

Este tipo de evaluación del desempeño se efectuará una vez al año y de preferencia en el mes de noviembre.

### **Aclaración**

Las respuestas facilitadas, servirán para definir acciones que beneficien al personal de la empresa. Los criterios por usted emitidos no será motivo de retaliación alguna. Los datos que usted nos facilita serán manejados con la confidencialidad que el caso amerita.

### **Procedimiento para la aplicación del cuestionario**

El Jefe y/o coordinador de cada una de las áreas de la empresa está en la obligación de realizar la evaluación 360 grados.

Cada uno de los subalternos de cada una de las áreas de la empresa, deben evaluar a su jefe inmediato superior.

Por favor lea detenidamente cada una de las proposiciones. Valore analíticamente cada una de las alternativas que se presentan en cada variable. Trate de ser lo más objetivo posible. Deje a un lado las situaciones de orden personal y céntrese por favor en los aspectos profesionales.

Para medir cada una de las variables, ponga una X en la cuadrícula situada en la parte superior de la casilla que A – B - C o D, que corresponde a la opción que usted haya seleccionado y que se ajuste a la realidad. Debe elegir una sola casilla por variable evaluada.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombres completos:	Número de evaluación:
Departamento:	Puesto:
Período de evaluación:	Fecha:
Funciones principales:	
Metas:	Indicadores
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Planificación</b>	No elabora planes. Es partidario de la improvisación. No piensa en desarrollo y crecimiento futuro de la empresa.	Elabora planes para el corto plazo y le interesa parcialmente el crecimiento futuro de la empresa.	Participa en la elabora los planes estratégicos, establece las guías para la acción y asigna los recursos necesarios.	Ejecuta de los planes estratégicos. Coordina y hace seguimiento a presupuestos. Genera credibilidad y confianza.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Capacidad de análisis</b>	Tiene dificultad para observar y determinar las causas, la naturaleza y los efectos de los problemas.	Tiene algunas dificultades para observar y determinar las causas, la naturaleza y los efectos de los problemas.	Demuestra alguna facilidad para observar y determinar las causas, la naturaleza y los efectos de los problemas.	Tiene mucha facilidad para determinar las causas, la naturaleza y los efectos de los problemas: puede explicar y sacar conclusiones.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Pensamiento Estratégico</b>	No presenta características intuitivas ni creativas que pudieran ser de aplicabilidad inmediata a la empresa.	Tiene convicciones filosóficas que pueden guiar y proporcionar las bases para la planificación empresarial.	Es intuitivo y tiene facilidad para determinar las direcciones futuras de la empresa. Comparte esfuerzos.	Es creativo y tiene mucha facilidad para determinar las direcciones futuras de la empresa. Tiene experiencia. Colabora y retroalimenta los procesos.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Capacidad de análisis</b>	Tiene dificultad para observar y determinar las causas, la naturaleza y los efectos de los problemas.	Tiene algunas dificultades para observar y determinar las causas, la naturaleza y los efectos de los problemas.	Demuestra alguna facilidad para observar y determinar las causas, la naturaleza y los efectos de los problemas.	Tiene mucha facilidad para determinar las causas, la naturaleza y los efectos de los problemas: puede explicar y sacar conclusiones.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Habilidades organizativas</b>	No tiene diseñada la estructura organizacional. No existe la descripción de puestos.	La estructura organizacional no presenta las mejores condiciones para la contribución del desempeño individual.	Tiene definida la estructura organizacional de la empresa con pocos niveles jerárquicos.	La estructura organizacional es clara y suficiente. Los puestos están bien definidos. Coordina los procesos.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Liderazgo</b>	Tiene centralizada la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilateralmente y limita la participación.	Delega autoridad, involucra a los empleados en la toma de decisiones, propicia la participación. Retroalimenta.	Inspira para crear e instrumentar una visión, una misión y estrategias para lograr los objetivos organizacionales.	Es un agente de cambio, con capacidades cognoscitivas excepcionales, es flexible y abierto a aprender de la experiencia.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Comunicación</b>	Tiene dificultad para expresar las ideas con claridad y mantener el diálogo de forma efectiva. No sabe escuchar.	Sabe transmitir información; sabe escuchar pero tiene dificultad para negociar y conseguir compromisos.	Emite mensajes claros y que se entienden con facilidad. Negocia a medias y tiene dificultad para conseguir nuevos compromisos.	La comunicación es de doble vía. Sabe negociar y retroalimentar. Puede conseguir nuevos compromisos.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Trabajo en equipo</b>	Es partidario del trabajo individual. No permite que compartan los objetivos ni se comprometan con un propósito común.	Promueve el trabajo de grupo, las personas interactúan, pero que no se complementan ni se comprometen con las metas.	Trabaja en equipo para la innovación, eficacia, calidad del servicio y la satisfacción de los empleados.	Es partidario de los equipos auto-administrados, les confiere autoridad, autonomía y les permite tomar decisiones.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Compromiso</b>	Se identifica muy poco con la organización y con sus metas.	Se identifica algo. Facilita herramientas para fomentar el compromiso con las metas de la empresa.	Está comprometido con la empresa y promueve la mejora continua y el logro de resultados.	Se identifica con la organización, sus metas, lo demuestra por su elevada participación directriz.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Toma de decisiones</b>	No dispone de las habilidades necesarias para la toma de decisiones. Las tiene centralizadas. No da autonomía y libertad de acción.	No consulta a sus colaboradores. Las decisiones son arbitrarias y sin estudio previo. No genera alternativas de solución.	Las decisiones las toma pero sin el análisis previo. No mide los riesgos. No prevé las consecuencias. Se deja llevar por las emociones.	Es eficaz y se concentra en lo más importante. Analiza y mide los riesgos. Permite a sus colaboradores que tomen decisiones y para ello les otorga autonomía.

Variable	A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
<b>Resultados</b>	No sabe guiar y dirigir a sus seguidores hacia el logro. No demuestra integridad y es incapaz de conseguir resultados.	Tiene dificultades para convocar al personal para el logro de los objetivos. Es ligeramente eficaz.	Consigue la cooperación de los empleados para conseguir los objetivos. Es medianamente eficaz.	Tiene carácter, energía, tolera la ambigüedad, demuestra completa integridad y es totalmente eficaz.

<b>Comentarios del evaluador</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
<b>Comentarios del evaluado</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Firma del evaluador:	
Firma del evaluado:	

### Procesamiento de datos

El Coordinador de Recursos Humanos que es la persona encargada de la recepción de los cuestionarios, debe verificar que todos los datos estén completos, esto significa que todas las variables hayan sido medidas adecuadamente. (Una sola respuesta por variable). Las evaluaciones se clasifican por área y/o por puesto evaluado.

Para realizar el respectivo análisis, el profesional de recursos humanos encargado del subsistema, por medio del uso de la hoja electrónica Excel, se debe encargar de tabular los datos, es decir reunir los resultados obtenidos en cada una de las preguntas. Al hacerlo debe tabular los datos y/o los hechos reales.

Para obtener los resultados se deben cuantificar las respuestas obtenidas en cada casilla (A – B –C- D) y extraer los promedios ponderados, para posteriormente graficarlos.

### **Seguimiento y Control**

Los resultados de la evaluación del desempeño 360 grados deben ser archivados en el expediente personal de cada evaluado, para poder hacer un seguimiento anual.

Los resultados promedio ponderados de la primera evaluación, serán la base para las comparaciones futuras, y así establecer la evolución del comportamiento del evaluado en cada una de las variables medidas.

### **Aplicaciones a la evaluación 360 grados**

De los resultados obtenidos en la evaluación 360 grados, pueden surgir necesidades como: el levantamiento de las necesidades de capacitación, la elaboración de un programa de mejora del clima laboral, un plan de recompensa y reconocimiento, la posibilidad de contratar personal adicional.

El analista y/o el coordinador de recursos humanos, tiene la responsabilidad adicional de preparar los proyectos de mejora, que serán analizados con el Gerente General para la aprobación final y, la asignación del presupuesto necesario para su aplicación.

Los planes de mejora deberían enfocarse en conseguir la gestión eficaz de los procesos y las personas, gestión que se debe caracterizar por ser capaz de:

- Identificar los objetivos prioritarios de la empresa.
- Crear un ambiente laboral que genere confort a los empleados.
- Asignar correctamente las responsabilidades.



- Identificar las fortalezas y las restricciones de la operación.
- Definir los indicadores de gestión.
- Medir oportunamente los resultados.
- Solucionar los problemas de manera definitiva.

### **Comentarios a la evaluación 360 grados**

1. La evaluación del desempeño 360 grados es una medición múltiple de la gestión, pues permite conocer el perfil de cada una de las personas evaluadas desde la percepción de las personas que actúan en cada proceso y que intervienen en la medición del desempeño.
2. Es posible que la primera medición tenga sus tropiezos que podrían limitar la confiabilidad de los resultados. Esta apreciación se base en que los empleados de nivel inferior en la escala jerárquica podrían tener temor a la hora de medir el desempeño de sus jefes inmediatos; temor generados por las posibles retaliaciones.
3. Para evitar lo expresado, se podría codificar a cada una de las personas, con ello el evaluado no sabrá quien emitió los criterios establecidos en el cuestionario de evaluación.
4. Este tipo de evaluación requiere de un lapso de tiempo para conseguir su madurez. Esto implica que todos los miembros de la empresa aprendan a respetar la opinión y la valoración ajena. Y, que se hagan el firme propósito de ser tolerar la opinión ajena.
5. Se debe garantizar que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
6. Antes de realizar la evaluación, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).
7. Los resultados de la evaluación 360 grados al ser retroalimentados, nos permiten acceder a valiosa información sobre las competencias personales, brinda el conocimiento para identificar oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo.
8. La evaluación 360 grados mide la *eficacia de la gestión*, que consiste en verificar lo que se realizó efectivamente. Y, en el caso de incumplimiento de los objetivos, lo ideal será buscar las causas del incumplimiento para analizarlas y corregirlas de inmediato.

9. La medición de la eficacia debe ir acompañada de la evaluación de la *eficiencia*. Es posible que se cumplan satisfactoriamente los objetivos; pero, ¿cuál es costo del cumplimiento? No se puede permitir que los costos excedan a los presupuestos establecidos.
10. Los criterios básicos de gestión se sustentan en la contribución de las personas en el logro de los objetivos, y no en la jerarquía.

Además, se contará con instrumentos de evaluación del desempeño, tales como:

- Matriz de evaluación del desempeño por objetivos. Anexo 14.
- Matriz de evaluación del desempeño 180 grados. Anexo 15.
- Matriz de evaluación del desempeño por competencias. Anexo 16.
- Formulario de evaluación del desempeño. Anexo 17.
- Hoja de resultados de evaluación del desempeño. Anexo 18.
- Registro de incidentes críticos de desempeño. Anexo 19.
- Evaluación integral para el personal de jefaturas. Anexo 20.
- Solicitud de reclasificación, ascensos, ajustes y nivelaciones salariales. Anexo 21.
- Solicitud de empleo. Anexo 22.
- Cronograma de evaluación de desempeño por competencia. Anexo 23.
- Glosario de términos. Anexo 24.

## DISCUSIÓN

### 4.14 Conclusiones

- La empresa NO conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores.
- La empresa no analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores.
- La empresa no dispone y no aplica un sistema de evaluación del desempeño.
- La mayoría de los empleados encuestados señala que NO conoce el propósito de la evaluación del desempeño.
- La mayoría de los encuestados concuerda en que una de las funciones de la evaluación del desempeño es la de determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.
- La mitad de los encuestados considera que la evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
- Los dos tercios de los encuestados considera que la evaluación del desempeño sirve para medir los resultados y la contribución del trabajador en el logro de los objetivos y metas organizacionales.
- Los tres cuartos de las personas encuestados están de acuerdo en que la evaluación del desempeño es una oportunidad para poder expresar los sentimientos, preocupaciones e inquietudes; y, sobre, para mejorar las relaciones interpersonales como medio para ganar confianza.
- Los evaluados consideran que los resultados de la evaluación del desempeño no son analizados a profundidad y que el evaluador no retroalimenta; no señala los puntos fuerte, débiles y los aspectos que se deben mejorar.

- Al no haber una adecuada retroalimentación, difícilmente se puede definir los puntos de mejora y los nuevos objetivos; lo cual dificulta la aplicación de la herramienta en el futuro cercano.
- El 71.88% del personal encuestado considera que la evaluación del desempeño le genera aspectos negativos y/o desagradables.
- Las expectativas de los trabajadores son muy concretas, ellos quieren que la evaluación del desempeño sea transparente, justa, equitativa y confiable.

#### **4.15 Recomendaciones**

Es recomendable que la empresa estructure y organice el departamento de recursos humanos y que aplique toda la nueva tecnología disponible para mejorar las relaciones de los empleados y trabajadores.

Sugerimos que la empresa estudie la posibilidad de implementar la gestión por procesos, como medio para mejorar el desarrollo de su personal.

Se debe desterrar el trabajo individual y fomentar el trabajo en equipo, y para ellos es necesario que previamente la empresa capacite al todo su personal, herramientas de diagnóstico y solución de problemas y trabajo en equipo.

El Departamento de Recursos Humanos debe asumir la completa responsabilidad de gestionar sus procesos pensando en las necesidades de sus colaboradores y no en las directrices gerenciales.

El proceso de Recursos Humanos debe considerar la implantación inmediata de la evaluación del desempeño y con ello, proponer los ascensos, promociones, revisión de las remuneraciones y la aplicación de un programa de reconocimiento a los trabajos extraordinarios.

## Bibliografía

- Aldana, M. (abril de 2010). *Gestió n y evaluació n del desempe ño*. Obtenido de Criterios y aspectos de la evaluació n del desempe ño: <http://gesteval.blogspot.com/p/criterios-de-evaluacion-del-desempeno.html>
- Alles, M. (2013). *Direcció n Estratégica de Recursos Humanos Gestió n por Competencias*. México: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestió n del Talento Humano*. México D.F. : Mc Graw Hill Companies Inc.
- Ena Ventura, B., & Delgado Gonzá les, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Galpin, T. I. (2008). *La Cara Humana del Cambio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gonzá lez Ariza, Á. L. (2006). *Método de compensació n basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Icart Isern, M. T., Fuentelsaz Gallego, C., & Pulpó n Seguro, A. M. (2006). *Elaboració n y presentació n de un proyecto de investigació n y una tesina*. España: Universitat de Barcelona.
- Lacalle, G., Caldas, E., & Carrió n, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editex.
- Mondy, W., & Noe, R. (2010). *Administració n de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Puchol, L. (2007). *Direcció n y Gestió n de Recursos Humanos*. España: Diaz de Santos.
- Salgado, R. (16 de 11 de 2001). Constitución de la Compañía denominada Promotores de Vivienda Asociados y Constrcció n PROVAINCO CIA. LTDA. *Notaría Vigésima Novena*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigació n científica*. México D.F.: Limusa, S.A. de C.V.
- Valdivieso Cueva, S. (07 de junio de 2004). Cambio de Denominació n y Reforma de Estatuto Social "Provainco Cia. Ltda.". *Notaría Vigésimo Cuarta*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administració n de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

## NETGRAFÍA

- Aldana, M. (2014). Gestión y evaluación del desempeño. Obtenido de Criterios y aspectos de la evaluación del desempeño: <http://gesteval.blogspot.com/p/criterios-de-evaluacion-del-desempeno.html>
- Alegsa. (2014). Obtenido de Definición de sistema: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>
- Buenas tareas. (marzo de 2011). Obtenido de Elementos de un sistema de evaluación del desempeño: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Elementos-De-Un-Sistema-De-Evaluacion/1689336.html>
- Definición abc. (2014). Obtenido de Definición de efectividad: <http://www.definicionabc.com/general/efectividad.php>
- Ducci. (2014). International Labour Organization. Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org/en/p%C3%A1gina-libro/definiciones-algunos-expertos>
- EcuREd. (03 de septiembre de 2014). Obtenido de Desempeño Laboral: [https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=que+significa+desempe%C3%B1o+la+boral](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=que+significa+desempe%C3%B1o+la+boral)
- Evaluación. (2014). Obtenido de <http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/practicum/relieve/evaluacion.htm>
- Oficina de control interno. (2014). Obtenido de Qué es control: [http://www.bucaramanga.gov.co/documents/controlinterno/FOLLETO\\_ACTUALIZADO\\_NOVIEMBRE.pdf](http://www.bucaramanga.gov.co/documents/controlinterno/FOLLETO_ACTUALIZADO_NOVIEMBRE.pdf)
- *rrr-web.com*. (2014). Obtenido de La evaluación del desempeño en la administración de recursos humanos: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>
- *The free dictionary*. (2014). Obtenido de significado de actitud: <http://es.thefreedictionary.com/actitud>

## ANEXOS

### Anexo 1 - Cuestionario para la encuesta

#### Objetivo

Determinar las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa Construcciones Generales y Servicios, en relación a la evaluación del desempeño.

#### Instrucciones

Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas. Responda en forma secuencial y de la manera más sincera posible. No existen respuestas buenas ni malas. Para responder, ponga una **X** dentro del paréntesis que usted haya elegido como respuesta. Le sugerimos, ponga una sola respuesta a cada pregunta. Los resultados que usted nos facilita, serán manejados con la prudencia necesaria. Su opinión, no tendrá ningún tipo de retaliación. Solicitamos su valioso criterio para efectos de estudio.

#### Preguntas

1. ¿La empresa conoce las habilidades, aptitudes, comportamientos, actitudes y los conocimientos de sus colaboradores?

SI ( ) NO ( )

2. ¿La empresa analiza el rendimiento de cada uno de sus colaboradores?

NO ( ) SI ( )

3. ¿En la empresa existe un sistema de evaluación del desempeño?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Conoce usted el propósito de la evaluación del desempeño?

NO ( ) SI ( )

5. ¿En qué se basa la actual evaluación del desempeño?

a.- Opiniones subjetivas ( ) b.- Hechos reales ( )

c.- Antecedentes del trabajador ( ) d.- En función de las metas ( )

e.- Considerando los requisitos del puesto ( )

6. ¿La evaluación del desempeño sirve para determinar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal?

SI ( ) NO ( )

7. ¿En la empresa, la evaluación del desempeño es parte del proceso de planeación del desarrollo del personal?

NO ( ) SI ( )



8. ¿La evaluación del desempeño guía y orienta los esfuerzos del trabajador, corrigiendo oportunamente las desviaciones?

SI ( ) NO ( )

9. ¿La evaluación del desempeño se hace en base a un solo rasgo del trabajador?

NO ( ) SI ( )

10. ¿Para qué sirven los resultados de la evaluación del desempeño?

a.- Estimular el talento ( ) b.- Sancionar al personal ( )

c.- Promocionar al trabajador ( ) d.- Removerlo del trabajo ( )

d.- Reconocer la contribución del trabajador ( )

11. ¿La evaluación del desempeño permite la comunicación directa respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y las metas del trabajo?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Indique el efecto que le produce la evaluación del desempeño?

a.- Malestar ( ) b.- Insatisfacción ( ) c.- Motivación ( )

d.- Inconformidad ( ) e.- Satisfacción ( )

13. ¿El jefe inmediato en la entrevista de evaluación del desempeño, retroalimenta al trabajador sobre los puntos fuertes y débiles que él posee?

NO ( ) SI ( )

14. ¿Cómo consecuencia de la evaluación del desempeño, el jefe inmediato que me evalúa y yo, fijamos y negociamos nuevos objetivos?

NO ( ) SI ( )

15. ¿Qué esperaría usted de la evaluación del desempeño?

a.- Que se justa ( ) b.- Que sea objetiva ( ) c.- Que sea imparcial ( )

d.- Que mida mi contribución ( ) e.- Que mida a todos por igual ( )

***Gracias por vuestra colaboración.***

Fecha:.....

Encuestador:.....

## Anexo 2 – Descripción de funciones Gerente General

<b>1. Identificación del cargo: GERENTE GENERAL</b>	
Jefe inmediato:	Reporta a la Junta General de Accionistas.
Supervisa a:	Gerentes: Técnico, Administrativo y Financiero, Ventas
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Velar por el desarrollo armónico de la organización, por el compromiso e involucramiento de las personas. Es responsable ante los accionistas e inversionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con sus principales colaboradores. Planea, organiza, coordina, dirige y controla las actividades de la empresa.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>• Definir las políticas generales de administración.</li> <li>• Preparar planes y el presupuesto de ventas.</li> <li>• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> <li>• Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.</li> <li>• Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinadas.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Título universitario en áreas de arquitectura o ingeniería.
Formación:	Conocimientos de sistemas de planificación estratégica.
Experiencia:	Cinco años en Administración de empresas, preferentemente constructoras.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Conducción de personas. Empowerment. Liderazgo. Trabajo en equipo. Visión estratégica. Toma de decisiones. Comunicación.</p> <p><b>Generales:</b> Ética. Justicia. Compromiso con la rentabilidad. Fortaleza. Respeto.</p>
Habilidades:	Habilidades organizativas. Planificación.

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

### Anexo 3 – Descripción de funciones Coordinador de Proyectos y Control de Obra

<b>COORDINADOR DE PROYECTOS Y CONTROL DE OBRA</b>	
<b>2. Identificación del cargo:</b>	<b>COORDINADOR DE PROYECTOS Y CONTROL DE OBRA</b>
Jefe inmediato:	Gerente General.
Supervisa a:	Residente de Obra
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar costos de anteproyectos y proyectos.</li> <li>• Registrar y asignar al centro de costo correspondiente los cargos de obra (planilla, mano de obra, facturas, honorarios, caja chica, etc.) para el posterior control de costos de las diferentes obras.</li> <li>• Cubicar, valorizar y presupuestar proyectos de diferentes licitaciones.</li> <li>• Presupuestar proyectos propios.</li> </ul>
Principales responsabilidades:	<p><b>1. Estudio de propuestas y proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de antecedentes.</li> <li>• Solicitud cotización subcontratistas.</li> <li>• Solicitud precios de materiales.</li> <li>• Cubicación y confección análisis de precios unitarios.</li> <li>• Confección de presupuesto.</li> <li>• Cierre de precio final con gerencia.</li> <li>• Preparación de presentación de licitación.</li> <li>• Búsqueda para comparación de proyecto similar.</li> </ul> <p><b>2. Registro de gastos de obras.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chequeo e ingreso de facturas y gastos en sistema informático de control de obras.</li> </ul> <p><b>3. Informes de gastos de obras.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud avances de obra.</li> <li>• Confección informes de resultados de obras para gerencia.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Título profesional universitario en áreas de arquitectura o ingeniería.
Formación:	Formulación y evaluación de presupuestos de construcción.
Experiencia:	Cinco años en trabajo de obras de construcción.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Trabajo en equipo. Visión estratégica. Liderazgo. Toma de decisiones. Comunicación. Pensamiento estratégico.</p> <p><b>Generales:</b> Adaptabilidad al cambio. Compromiso. Ética. Iniciativa. Perseverancia en la consecución de objetivos.</p>
Habilidades:	Manejo herramientas computacionales nivel usuario. Habilidades administrativas.

Elaborado por: Silvia Marilín Salgado

### Anexo 4 – Descripción de funciones Contador

<b>3. Identificación del cargo: CONTADOR</b>	
Jefe inmediato:	Gerente General.
Supervisa a:	Cajero.
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Evaluar la situación financiera de la empresa. Orienta las decisiones administrativas y tributarias de la organización, con base en la información financiera. Evalúa la actuación de los diferentes departamentos. Desarrolla programas presupuestarios en los que se pueda fundamentar la planeación positiva.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de nómina, bancos y viáticos.</li> <li>• Registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido.</li> <li>• Custodia y emisión de cheques.</li> <li>• Elaboración de conciliaciones bancarias.</li> <li>• Manejo de libro de bancos.</li> <li>• Elaborar Balances Generales.</li> <li>• Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente un Balance de Comprobación.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Contador General. Economista.
Formación:	Manejo de PC a nivel usuario, planillas Excel, manejo de sistemas contables y de proveedores.
Experiencia:	Al menos dos años en el cargo.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Pensamiento estratégico. Responsabilidad. Influencia y negociación. Toma de decisiones. Capacidad de análisis. Comunicación.</p> <p><b>Generales:</b> Compromiso. Conciencia organizacional. Ética. Iniciativa.</p>
Habilidades:	Manejo de paquetes informáticos. Habilidad en la digitación. Planificación de escenarios. Administración financiera. Interpretación de estados financieros.

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

### Anexo 5 – Descripción de funciones Cajero

<b>4. Identificación del cargo: CAJERO</b>	
Jefe inmediato:	Contador.
Supervisa a:	No tiene persona a cargo.
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por los documentos valorados de la empresa, cheques recibidos y talonarios o formularios continuos por emitir.</li> <li>• Emitir cheques de pago.</li> </ul>
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de: todos los cheques de pagos de la empresa, ya sea a proveedores, mano de obra o fondos por rendir.</li> </ul> <p><b>Presupuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración semanal de fondos disponibles y obligaciones a pagar.</li> </ul> <p><b>Bancos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión diaria de los saldos bancarios, depósitos de cheques recibidos.</li> </ul> <p><b>Cobranzas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y perseguir los cobros de las facturas o boletas emitidas por la empresa.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Bachiller Contable
Formación:	Manejo de PC a nivel usuario, planillas Excel, manejo de sistemas contables y de proveedores.
Experiencia:	Al menos un año en el cargo.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Tolerancia a la presión de trabajo. Responsabilidad. Productividad. Pensamiento analítico. Trabajo en equipo. Ética. Capacidad de análisis.</p> <p><b>Generales:</b> Respeto. Prudencia. Iniciativa. Adaptabilidad a los cambios del entorno.</p>
Habilidades:	Buena custodia de los documentos de la empresa.

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

## Anexo 6 – Descripción de funciones Secretaria de Gerencia

<b>5. Identificación del cargo: SECRETARIA DE GERENCIA</b>	
Jefe inmediato:	Gerente General.
Supervisa a:	No tiene persona a cargo.
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su superior, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad, igualmente programar reuniones, presentar visitas y mantener la información al día a la gerencia.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el despacho y recepción de la correspondencia relacionada con sus superiores directos.</li> <li>• Archivar la correspondencia despachada y recibida conforme a los requerimientos de cada uno.</li> <li>• Recibir y realizar llamadas según los requerimientos de cada uno.</li> <li>• Organizar un calendario de reuniones para cada uno, cuando corresponda, manteniéndolo actualizado conforme a los sucesos.</li> <li>• Elaboración de oficios.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Secretariado Ejecutivo.
Formación:	Cursos de capacitación en secretariado, computación, archivo.
Experiencia:	Al menos dos años en cargos similares.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Tolerancia a la presión de trabajo. Buena relación interpersonal. Flexibilidad para adaptarse a los cambios. Solución de problemas. Colaboración. Trabajo en equipo. Orientación al cliente interno y externo.</p> <p><b>Generales:</b> Empatía. Prudencia. Ética. Adaptabilidad a los cambios del entorno. Compromiso.</p>
Habilidades:	Habilidad organizativa. Orden.

Elaborado por: Silvia Marilín Salgado

### Anexo 7 – Descripción de funciones Recepcionista

<b>6. Identificación del cargo: RECEPTIONISTA</b>	
Jefe inmediato:	Asistente Administrativa.
Supervisa a:	No tiene persona a cargo.
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Atención al público en general, telefónica, correo electrónico y personal.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y pago de facturas a proveedores.</li> <li>• Organizar el despacho y recepción de la correspondencia.</li> <li>• Recibir las llamadas y pasarlas a quien corresponda.</li> <li>• Recepción de reclamos de clientes y digitación en el sistema de control de servicio al cliente.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Bachiller.
Formación:	Operación de PC, Excel, word, power point
Experiencia:	Al menos un año en el cargo.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Iniciativa. Productividad. Tolerancia a la presión de trabajo. Empatía. Trabajo en equipo. Orientación al cliente interno y externo. Comunicación. Compromiso.</p> <p><b>Generales:</b> Adaptabilidad a los cambios del entorno. Prudencia. Respeto.</p>
Habilidades:	Agilidad. Orden. Manejo de la central telefónica. Manejo de copiadoras. Télex. Fax. Internet.

Elaborado por: Silvia Marilín Salgado

## Anexo 8 – Descripción de funciones Auxiliar de Servicios Generales

<b>7. Identificación del cargo:</b>	
<b>AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES</b>	
Jefe inmediato:	Asistente Administrativa.
Supervisa a:	No tiene persona a cargo
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Atender los requerimientos de los superiores directos.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar y/o entregar la correspondencia que sus superiores le soliciten.</li> <li>• Hacer trámites y diligencias encomendadas.</li> <li>• Mantener aseadas las oficinas y salas de reuniones.</li> <li>• Otras actividades solicitadas por los superiores.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Bachiller
Formación:	Manejo de PC
Experiencia:	No se requiere.
Competencias:	<p><b>Específicos:</b> Tolerancia a la presión de trabajo. Calidad y mejora continua. Colaboración. Trabajo en equipo.</p> <p><b>Generales:</b> Adaptabilidad a los cambios del entorno. Comunicación.</p>
Habilidades:	Conocimiento de normas de Seguridad e Higiene Industrial.

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado



### Anexo 9 – Descripción de funciones Residente de Obra

<b>8. Identificación del cargo: RESIDENTE DE OBRA</b>	
Jefe inmediato:	Coordinador de Proyectos y Gerente General.
Supervisa a:	Obreros y personal directo en la puesta en marcha de la obra
<b>Funciones</b>	
Objetivo general del cargo:	Revisar que previo a la ejecución de las obras y servicios relacionados con las mismas a su cargo, se cuente con los elementos técnicos, legales y administrativos requeridos, mediante la recopilación e integración de la documentación soporte prevista en la Ley de Obras Públicas y servicios relacionados con las mismas, con la finalidad de asegurar que se cumpla con los requisitos de contratación establecidos por la dependencia.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar la documentación técnica que deberá integrarse a las bases de la licitación, mediante la obtención de los datos existentes en la unidad general de servicios técnicos, con el propósito de iniciar el proceso de contratación de las obras y servicios a su cargo.</li> <li>• Atender las consultas con respecto al proyecto y la documentación técnica que presenten los participantes en las juntas de aclaraciones del proceso de contratación, realizando una comparación con los datos disponibles.</li> <li>• Coordinar las actividades correspondientes a la supervisión y control de los trabajos de las obras a su cargo, mediante la verificación del cumplimiento del proyecto, programa y especificaciones del contrato.</li> <li>• Verificar los avances físicos y financieros de las obras a su cargo, realizando la inspección y mediciones que indiquen las especificaciones del contrato.</li> <li>• Revisar y controlar que los materiales utilizados en la ejecución de las obras a su cargo, sean de la calidad y características pactadas en el contrato, mediante la comparación de los reportes de control de calidad.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Tercer nivel en Arquitectura o afines.
Formación:	Manejo PC, Autocad y programas afines.
Experiencia:	Mínimo dos años en puestos afines.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Comunicación eficaz. Dinamismo – Energía. Pensamiento analítico. Orientación a los resultados con calidad. Responsabilidad. Toma de decisiones. Trabajo en equipo.</p> <p><b>Generales:</b> Adaptabilidad – Flexibilidad. Conocimientos técnicos. Gestión y logro de objetivos.</p>
Habilidades:	Planificación. Habilidades de comunicación.

Elaborado por: Silvia Marilín Salgado

## Anexo 10 – Descripción de funciones Asistente Administrativo

<b>9. Identificación del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	
Jefe inmediato:	Coordinador de Recursos Humanos.
Supervisa a:	Recepcionista y auxiliar de servicios.
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos. Lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir en el desarrollo de los programas y actividades del departamento.</li> <li>• Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, alquileres y otras asignaciones especiales.</li> <li>• Controlar los pagos efectuados al personal administrativo y obrero por diversos beneficios.</li> <li>• Entregar cheques correspondientes a la nómina y revisar los recibos para su posterior envío al archivo general.</li> <li>• Llevar control de la caja chica.</li> <li>• Brindar apoyo logístico en actividades especiales.</li> <li>• Tramitar los depósitos bancarios y mantener registro de los mismos.</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Bachiller o estudiante de tercer nivel en el área administrativa.
Formación:	Manejo PC: Paquetes informáticos: Excel, Word, Power Point. Técnicas de archivo. Normas de redacción. Inglés nivel medio.
Experiencia:	Mínimo un año en puestos afines.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Buena relación interpersonal. Trabajo en equipo. Toma de decisiones. Ética profesional. Orientación al cliente interno y externo. Comunicación. Capacidad de análisis.</p> <p><b>Generales:</b> Adaptabilidad – Flexibilidad. Calidad y mejora continua. Colaboración. Desarrollo y autodesarrollo del talento. Gestión y logro de objetivos.</p>
Habilidades:	Procesos y herramientas administrativas.

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

## Anexo 11 – Descripción de funciones Vendedor

<b>10. Identificación del cargo: VENDEDOR</b>	
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	No tiene persona a cargo
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Es la persona responsable de cumplir las metas de ventas determinadas por la Gerencia General.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta y controla los planes comerciales de la empresa.</li> <li>• Negociar personalmente con los clientes.</li> <li>• Ofrecer los servicios de asesoría, venta y administración que presta la empresa.</li> <li>• Entregar informes del inventario de clientes atendidos.</li> <li>• Coordinar citas con personas interesadas.</li> <li>• Asesorar la adquisición del inmueble.</li> <li>• Cerrar la venta del inmueble.</li> <li>• Hacer inteligencia de mercado.</li> <li>• Actualizar continuamente la cartera de clientes.</li> <li>• Aplicación de estrategias de ventas y mercadeo.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Bachiller o Técnico Superior en Secretaría.
Formación:	Manejo de PC, Excel, Word, Power Point, técnicas de archivo.
Experiencia:	Un año de experiencia.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Productividad. Profundidad en el conocimiento de los productos. Temple y dinamismo. Trabajo en equipo. Facilidad de expresión. Buena relación interpersonal. Gestión y logro de objetivos. Compromiso. Comunicación. Capacidad de análisis.</p> <p><b>Generales:</b> Adaptabilidad – Flexibilidad. Colaboración. Conocimientos de la industria y el mercado.</p>
Habilidades:	Atención al cliente. Saber escuchar.

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

## Anexo 12 – Descripción de funciones Abogado

<b>11. Identificación del cargo: ABOGADO</b>	
Jefe inmediato:	Gerente General.
Supervisa a:	No tiene persona a cargo
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Orientar, asesorar y representar jurídicamente al Gerente General y a la Constructora.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y revisar todo tipo de contrato.</li> <li>• Asesorar en las diversas materias existentes, pudiendo ser penales, civiles, laborales y demás.</li> <li>• Absolver consultas legales hechas por la Gerencia General.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de leyes, normas, reglamentos y procedimientos legales vigentes.</li> <li>• Revisar y analizar todo tipo de documentos legales.</li> <li>• Elaborar el reglamento interno.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Doctor en leyes o Abogado
Formación:	Título de Doctor en Jurisprudencia o Abogacía.
Experiencia:	Dos años de experiencia profesional.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Cierre de acuerdos. Comunicación eficaz. Influencia y negociación. Razonamiento lógico. Trabajo en equipo. Responsabilidad. Capacidad de análisis. Liderazgo. Comunicación.</p> <p><b>Generales:</b> Calidad y mejora continua. Gestión y logro de objetivos. Iniciativa – Autonomía.</p>
Habilidades:	Técnicas de negociación. Habilidad para relacionarse con las personas. Manejo de datos confidenciales.

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

### Anexo 13 – Descripción de funciones Auxiliar de Archivo

<b>12. Identificación del cargo: AUXILIAR DE ARCHIVO</b>	
Jefe inmediato:	Asistente Administrativa
Supervisa a:	No tiene persona a cargo
<b>Funciones</b>	
Objetivo del cargo:	Organizar y resguardar los documentos, expedientes y demás información, ejecutando actividades de clasificación, codificación y custodia de documentos, a fin de mantener información organizada y actualizada a disposición de la organización.
Principales responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las carpetas donde va a ser archivado el material.</li> <li>• Codificar el material para archivar, de acuerdo al código establecido.</li> <li>• Suministrar expedientes y/o documentos a las diferentes unidades, según la normativa vigente.</li> <li>• Archivar en los expedientes correspondientes los documentos recibidos.</li> <li>• Ubicar las carpetas nuevas en sus respectivos archivadores.</li> <li>• Realizar inventarios de archivos, para la evacuación de expedientes de inactivos y documentos que han caducado.</li> <li>• Velar por la conservación, restauración y mantenimiento de la documentación.</li> <li>• Planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de los auxiliares de archivo adscritos a la unidad.</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> <li>• Identificar las carpetas donde va a ser archivado el material.</li> <li>• Clasificar el material para archivar.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	
Preparación académica:	Doctor en leyes o Abogado
Formación:	Título de Doctor en Jurisprudencia o Abogacía.
Experiencia:	Dos años de experiencia profesional.
Competencias:	<p><b>Específicas:</b> Razonamiento lógico. Trabajo en equipo. Conocimientos técnicos. Colaboración. Adaptabilidad – flexibilidad. Orientación al cliente interno y externo. Comunicación.</p> <p><b>Generales:</b> Adaptabilidad – Flexibilidad. Colaboración. Iniciativa – Autonomía. Responsabilidad.</p>
Habilidades:	Técnicas de negociación. Habilidad para relacionarse con las personas. Manejo de datos confidenciales.

Elaborado por: Silvia Marilyn Salgado

## Anexo 14

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

<b>EMPRESA CGS - CONSTRUCCIONES GENERALES Y SERVICIOS</b>		
<b>Objetivo General</b> Calificar con veracidad el rendimiento de los colaboradores de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, como fundamento para tomar decisiones de asignación de recompensas, ascensos, promociones, reconocimiento y capacitación del personal.		
<b>Objetivos específicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos técnico – administrativos de valoración que permita una evaluación justa, equitativa y equilibrada.</li> <li>• Establecer indicadores de logro del desempeño que permitan medir el nivel de aporte de las competencias y desempeño del personal en la consecución de los objetivos institucionales.</li> <li>• Fomentar el sentido de pertenencia con los objetivos institucionales en procura de una cultura de calidad en la prestación de servicios.</li> </ul>		
<b>ÁREA DE VENTAS</b>		
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>Valoración</b>	
	Principales	Secundarias
Número de clientes o cuentas atendidos.		X
Número de clientes activos.		X
Número de clientes nuevos.		X
Volumen total de ventas.	X	
Logro de objetivos, resultados del periodo vs, objetivos del periodo anterior.	X	
Crecimiento de Ventas del periodo / ventas del periodo anterior.	X	
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA ELAB.</b> <b>FECHA REV.</b>

## Anexo 15

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS

<b>EMPRESA CGS - CONSTRUCCIONES GENERALES Y SERVICIOS</b>		
<b>Objetivo General</b> Calificar con exactitud el rendimiento de los colaboradores de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, como base para tomar decisiones de asignación de recompensas, ascensos, promociones, reconocimiento y capacitación del personal.		
<b>Objetivos específicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos técnico – administrativos de valoración que permita una evaluación justa, equitativa y equilibrada.</li> <li>• Establecer indicadores de logro del desempeño que permitan medir el nivel de aporte de las competencias y desempeño del personal en la consecución de los objetivos institucionales.</li> <li>• Fomentar el sentido de pertenencia con los objetivos institucionales en procura de una cultura de calidad en la prestación de servicios.</li> </ul>		
<b>AREA DE VENTAS</b>		
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>Valoración</b>	
	Principales	Secundarias
Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.	X	
Supervisión y control de los vendedores.	X	
Elaboración de informes de la actividad del equipo.	X	
Supervisión de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios.	X	
Motivación individualizada de los integrantes del equipo.		X
Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas – clientes.		X
Visitas a clientes importantes.		X
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA ELAB.</b> <b>FECHA REV.</b>

## Anexo 16

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

<b>EMPRESA CGS - CONSTRUCCIONES GENERALES Y SERVICIOS</b>		
<b>Objetivo General</b> Calificar con exactitud el rendimiento de los colaboradores de la empresa CGS Construcciones Generales y Servicios, como base para tomar decisiones de asignación de recompensas, ascensos, promociones, reconocimiento y capacitación del personal.		
<b>Objetivos específicos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos técnico – administrativos de valoración que permita una evaluación justa, equitativa y equilibrada.</li> <li>• Establecer indicadores de logro del desempeño que permitan medir el nivel de aporte de las competencias y desempeño del personal en la consecución de los objetivos institucionales.</li> <li>• Fomentar el sentido de pertenencia con los objetivos institucionales en procura de una cultura de calidad en la prestación de servicios.</li> </ul>		
<b>AREA DE VENTAS</b>		
<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>Valoración</b>	
	Principales	Secundarias
Conocimiento de la actividad del cliente y sus necesidades.	X	
Comunicación efectiva los vendedores.	X	
Negociación de precio.		X
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA ELAB.</b> <b>FECHA REV.</b>



## Anexo 17

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### 1. DATOS GENERALES

Nombre del empleado/a: .....

Cargo que ocupa:.....Sueldo:.....

Fecha de ingreso:.....

Departamento:..... Sección:.....

Nombres del evaluador:.....

Período evaluado: del.....al.....

#### 2. EVALUACIÓN GENERAL

##### I. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

Esta variable sirve para medir el rendimiento del colaborador. Se hace en función de los objetivos definidos al comienzo del año.

- A. No cumple con los objetivos planeados. Necesita constante supervisión.
- B. Eventualmente cumple con los objetivos del área de trabajo.
- C. Cumple parcialmente los objetivos del área de trabajo.
- D. Siempre cumple con los objetivos planeados.
- E. Sobrepassa los objetivos planificados.

##### II. CALIDAD DE TRABAJO

Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando los desperdicios en términos materiales, tiempo y costos.

- A. Con mucha frecuencia comete errores. Requiere mucha supervisión.
- B. Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita supervisión.
- C. Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.
- D. No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.
- E. Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.

### **III. PRODUCTIVIDAD**

Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el/la empleado/a durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.

- A. La calidad de los trabajos es deficiente. Incumple las políticas internas.
- B. Con frecuencia no alcanza a cumplir con la calidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.
- C. Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento en alguna etapa de un trabajo.
- D. Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.
- E. Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a la encomendada.

### **IV. RESPONSABILIDAD**

Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la empresa misma.

- A. No cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo. Es iterativo.
- B. Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.
- C. Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluirla oportunamente.
- D. Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.
- E. Cumple satisfactoriamente con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.

### **V. INICIATIVA Y CREATIVIDAD**

Evalúa la capacidad del empleado para proporcionar cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.

- A. Nunca aporta ideas. Le agrada el trabajo rutinario. Es resistente al cambio.
- B. Ocasionalmente aporta nuevas ideas, demuestra algún interés por mejorar el trabajo, por lo general convive con la rutina.
- C. Regularmente aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe inmediato lo presione.
- D. Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar el trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencial.

- E. Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencia prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.

## **VI. CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES**

Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas la disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.

- A. Es reacio a cumplir con las normas y reglamentos internos. Es poco puntual.
- B. Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.
- C. Cumple parcialmente las órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.
- D. Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad que, acata las órdenes e instrucciones que recibe.
- E. Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.

## **VII. RELACIONES LABORALES**

Es la forma de comportarse del empleado con respeto, consideración, buena disposición y prestando ayuda en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y/o visitantes.

- A. Es irrespetuoso, mantiene malas relaciones con jefes y compañeros de trabajo. Es poco cooperativo.
- B. Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.
- C. Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.
- D. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con los jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.
- E. Desarrolla un trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitante. Mantiene total disposición con sus jefes y prestar colaboración a sus compañeros sin que les sea solicitado.

## **VIII. DISCRECIÓN**

Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la empresa en general.

- A. Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.
- B. Es parcialmente discreto, no se le puede confiar información relevante.

- C. Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la empresa, eventualmente comete alguna indiscreción.
- D. Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la empresa, no comete indiscreción.
- E. Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la empresa, por lo que siempre se considera digno de confianza.

### Calificación

Variables	A	B	C	D	E
I. Cumplimiento de objetivos y metas					
II. Calidad de trabajo					
III. Productividad					
IV. Responsabilidad					
V. Iniciativa y creatividad					
VI. Cumplimiento de normas e instrucciones					
VII. Relaciones laborales					
VIII. Discreción					
<b>Total</b>					

### Valoración

Valoración	Puntajes
Insatisfactorio	De 8 a 15 puntos
Aceptable	De 16 a 23 puntos
Bueno	De 24 a 31 puntos
Excelente	De 32 a 40 puntos

**Anexo 18**

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Tiempo empleado en la evaluación: .....minutos.

Con base a la evaluación realizada el empleado se merece una calificación de:

Insatisfactorio ( ) Aceptable ( ) Bueno ( ) Excelente ( )

Comentarios: .....  
 .....

.....  
 Firma del/la Evaluador/a Fecha

.....  
 Firma Jefe/a Inmediato/a Superior Fecha

**COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN**

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado/a del contenido de la misma.

Comentarios:.....  
 .....

.....  
 Firma del Evaluado/a Fecha

Acciones acordadas con el/la empleado/a para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar u otras observaciones:

.....  
 .....

.....  
 Firma del Evaluado/a Fecha

**Anexo 19**

**REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS DE DESEMPEÑO**

Nombre del/la Empleado/a:.....Fecha:.....

Puesto que ocupa:.....

Nombre del/la Jefe/a Inmediato/a: .....

Puesto que ocupa:.....

**Factores que se observan:**

1. Cumplimiento de objetivos y metas.
2. Calidad del trabajo.
3. Productividad.
4. Responsabilidad.
5. Iniciativa y creatividad.
6. Cumplimiento de normas e instrucciones.
7. Relaciones laborales.
8. Discreción.

Fecha	Factor observado	Favorable o Desfavorable	Descripción del evento

**Observaciones:**.....  
 .....



## Anexo 20

### EVALUACIÓN INTEGRAL PARA EL PERSONAL DE JEFATURAS

Nombre del/la empleado/a:.....

Cargo:.....

Departamento:.....Sección:.....

Período evaluado:.....

Indicaciones:

- En cada factor escriba en la casilla correspondiente el puntaje que usted asigne al/la evaluado/a en la escala de 1 a 10.
- Recuerde a la hora de evaluar tener a la mano el registro individual de cada empleado/a, y el listado referencial conteniendo las descripciones específicas de cada factor para el puesto que se está evaluando.
- Al finalizar la evaluación sume todos los puntajes obtenidos e indique la nota final en la escala que se encuentra al reverso de este formulario.
- Para sustentar la objetividad del/la evaluador/a se sugiere en casos especiales, hacer la observaciones o recomendaciones específicas.

#### II. Factores a evaluar

Las variables que se evalúan son:

1. Responsabilidad. Esfuerzo y dedicación del empleado por su trabajo.
2. Iniciativa. Capacidad para actuar espontáneamente y anticiparse a los hechos antes que ocurran o se le soliciten.
3. Actitud respecto al trabajo. Identificación de los objetivos y políticas de la empresa, cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos.
4. Planificación y organización. Capacidad para determinar las acciones a desarrollar. Orden en su trabajo.
5. Conocimiento del trabajo. Dominio que el empleado tiene de las actividades de su puesto.
6. Obtención de resultados. Capacidad de lograr las metas establecidas en el tiempo previsto y calidad requerida.
7. Capacidad de análisis. Capacidad de comprender y resolver las situaciones y problemas de su trabajo.
8. Motivación del personal. Capacidad para dirigir el personal a su cargo y lograr su participación y colaboración en los objetivos del área.
9. Habilidad para la toma de decisiones. Seguridad, agilidad y certeza al tomar decisiones.
10. Actitud hacia el trabajo en equipo. Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo.
11. Calidad del servicio. Cumplir con los requisitos de atención, servicio y calidad exigidos por el cliente particular de cada área.





Recomendaciones específicas para capacitación y desarrollo del/a empleado/a:

.....  
 .....

ESCALA DE EVALUACIÓN	
Puntajes	Calificación
De 12 a 24	Deficiente
De 25 a 48	Regular
De 49 a 72	Bueno
De 73 a 84	Muy bueno
De 85 a 120	Excelente

**Nota:** no se olvide de efectuar previamente su evaluación y luego comentar el resultado de la misma con el/la empleado/a y pedirle su firma.

.....  
 Nombre y firma del jefe/a inmediato/a

.....  
 Firma del/la jefe/a

.....  
 Firma del/la empleado/a

.....  
 Fecha

## Anexo 21

### SOLICITUD DE RECLASIFICACIÓN, ASCENSOS, AJUSTES Y NIVELACIONES SALARIALES

Departamento:..... Fecha y hora de recibo:.....

Reclasificación ( )      Ajuste salarial ( )      Promoción ( )  
Ascenso ( )      Nivelación salarial ( )

#### I. Datos generales del/la empleado/a

- a. Nombre del/la empleado/a:.....Código:.....  
b. Categoría actual:.....  
c. Sueldo actual:.....

#### II. Cambios solicitados

Categoría solicitada:.....  
Sueldo mínimo de la categoría solicitada:.....  
Propuesta de aumento de sueldo: SI ( ) NO ( )

#### Justificación de la reclasificación, ascenso, ajuste o nivelación salarial:

.....  
.....

Nombre del jefe/a que reporta:.....

.....  
Firma jefe/a inmediato/a

.....  
Firma jefe/a de la unidad

#### Espacio reservado para Recursos Humanos

Fecha de ingreso:.....Categoría y sueldo actual:.....  
Fecha del último ascenso / revisión de sueldo:.....  
Análisis:.....  
Procede ( ) No procede ( )  
Cantidad a aumentar:..... Nuevo sueldo:.....  
Nueva categoría:..... A partir de:.....  
Autorización del responsable:.....

## Anexo 22

### SOLICITUD DE EMPLEO (Debe llenarse a mano por el interesado)

**Fotografía  
reciente**

Esta solicitud no implica compromiso de parte de la empresa con el interesado. Es un requisito indispensable que debe tener toda persona que aspire a prestar sus servicios a la Institución. Este documento pasa a ser propiedad de la organización.

Primer apellido:.....Segundo apellido:.....  
 Nombres:.....Estado civil:.....  
 Dirección:.....Teléfono:.....  
 Cédula de identidad:.....  
 Lugar y fecha de nacimiento:.....  
 Edad:.....años                      Género: masculino ( ) femenino ( )  
 Nacionalidad:..... Servicio Militar: Si ( ) NO ( )  
 Nombre del cónyuge:.....  
 Ocupación y lugar de trabajo:.....  
 Nombre y dirección del padre:.....  
 Ocupación y lugar de trabajo:.....  
 Nombre y dirección de la madre:.....  
 Ocupación y lugar de trabajo:.....

#### **Detalle de su empleo actual y los tres anteriores**

Nombre de la empresa:.....  
 Fecha de ingreso:.....Fecha de egreso:.....  
 Clase de empleo:.....Sueldo:.....  
 Motivo de su retiro:.....

Nombre de la empresa:.....  
 Fecha de ingreso:.....Fecha de egreso:.....  
 Clase de empleo:.....Sueldo:.....  
 Motivo de su retiro:.....

Nombre de la empresa:.....  
 Fecha de ingreso:.....Fecha de egreso:.....  
 Clase de empleo:.....Sueldo:.....  
 Motivo de su retiro:.....

**Estudios realizados**

**Bachillerato:** SI ( ) NO ( ) Nombre del colegio:.....  
 Último año cursado:.....Certificado, diploma o Título:.....

**Universitario:** SI ( ) NO ( ) Nombre del colegio:.....  
 Último año cursado:.....Certificado, diploma o Título:.....  
 Otros estudios:.....

**Conocimiento y manejo de máquinas**

**Computadora:** Poco ( ) Regular ( ) Mucho ( )

**Calculadora:** Poco ( ) Regular ( ) Mucho ( )

**Vehículo:** Poco ( ) Regular ( ) Mucho ( )

**Tipo de licencia:**.....

**Especifique el cargo para el que aplica:**.....

**Aceptaría usted trabajar en cualquiera de las secciones de la empresa:**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?:.....

¿Si usted es pariente de algún empleado de esta empresa, indique el nombre y el grado de parentesco.....

Indique el nombre de los clubes, asociaciones y organizaciones sociales a las que pertenezca:.....

**Personas que puedan dar referencias de usted: (que no sean familiares)**

Nombre completo:..... Profesión:.....

Lugar donde trabaja:..... Cargo que desempeña:.....

Teléfono:..... Celular:.....

e\_mail:.....

Nombre completo:..... Profesión:.....

Lugar donde trabaja:..... Cargo que desempeña:.....

Teléfono:..... Celular:.....

e\_mail:.....

Nombre completo:..... Profesión:.....

Lugar donde trabaja:..... Cargo que desempeña:.....

Teléfono:..... Celular:.....

e\_mail:.....

**Personas que dependen económicamente de usted:**

Nombre completo:.....Parentesco:.....Edad:.....años.

Nombre completo:.....Parentesco:.....Edad:.....años.

Nombre completo:.....Parentesco:.....Edad:.....años.

Nota: favor anexar fotocopias de los documentos.

Declaro que la información proporcionada es verdadera y autorizo a la empresa para que haga las investigaciones que considere y tome las medidas necesarias.

Fecha:.....

Firma:.....

**Espacio reservado para la empresa**

Fecha de presentación de la solicitud:.....

Fecha de la entrevista:.....

Resultados de la entrevista:.....

Resultados de la investigación: Mala ( ) Regular ( ) Buena ( )

**Datos de la contratación:**

Puesto:..... Sección:.....

Sueldo mensual:..... Fecha de ingreso:.....

Código:..... Tipo de contrato:.....

Firma autorizada.....

**Anexo 23**

**Cronograma de evaluación del desempeño**

El cronograma de evaluación será utilizado para establecer tiempos de ejecución de las actividades del manual, las cuales pueden adaptarse o modificarse de acuerdo a los requerimientos empresariales.

Cronograma de evaluación de desempeño

Manual de evaluación del desempeño	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades / Semanas																								
Procedimiento de evaluación	■	■																						
Diseño de herramientas técnicas		■	■	■	■																			
Niveles de competencia					■	■	■	■	■															
Niveles de habilidades								■	■	■	■	■												
Proceso de ejecución										■	■	■												
Indicadores													■	■	■	■								
Seguimiento de los procesos de evaluación															■	■	■	■						
Retroalimentación interna																		■	■	■				

Elaborado por: Silvia Marilin Salgado

## Anexo 24

### GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Capacitación o desarrollo de personal:** es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

**Cargo:** es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.

**Categorías:** cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera.

**Descriptor del cargo:** es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

**Evaluación:** es un proceso a cargo principalmente por el/la jefe/a inmediato/a. El/la superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el/la empleado/a manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el/la jefe/a inmediato/a. Las evaluaciones del desempeño pueden ser de tipo cualitativas o cuantitativas para los/as empleados/as públicos/as y se definen de la manera siguiente:

**Evaluación cualitativa:** se refiere al análisis efectuado a la calidad del trabajo desempeñado por el/la empleado/a público/a referente a sus tareas diarias. Este término se interrelaciona directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia. Comúnmente está ligado a mediciones intangibles y que se perciben a través del grado de satisfacción del cliente que requiere el servicio de la empresa.

**Evaluación cuantitativa:** es aquella que se refiere a métodos numéricos que reúnen información estructurada, estandarizada. En esta se pueden observar indicadores que reflejan mediante datos más exactos (numéricos) la evaluación arrojada en el desarrollo de las actividades. Por ejemplo, si existe una ponderación por las actividades realizadas en un período determinado (6 meses) se puede calificar con valores enteros o porcentuales (Ejemplo: alcanzó el 100% de eficacia en su tarea asignada)

**Evaluación del desempeño:** es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

**Estrategia:** la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

**Grupo:** pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual.

**Implantación de la evaluación:** se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados (as) y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

**Niveles funcionales:** son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos.

**Organización funcional:** es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

**Política institucional:** son directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.

**Principio de eficacia:** es la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

**Principio de eficiencia:** comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la empresa, con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

**Revisión:** el empleado / a podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.

**Sistema retributivo:** es el proceso mediante el cual la organización evalúa la contribución de los empleados (as) con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o vinculadas al puesto, a su salario base y rendimiento, habilidades, capacidades y competencias; así como las indirectas de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización.





# C.G.S.

CONSTRUCCIONES GENERALES & SERVICIOS

Quito, 03 de marzo de 2015

## CERTIFICADO

Por el presente certifico que C.G.S. Construcciones Generales & Servicios, con RUC No. 1791815718001 ha tomado en consideración el trabajo de tesis elaborado por la señora **SILVIA MARILIN SALGADO NOLIVOS** portadora de la cédula de ciudadanía No. 171341819-0, cuyo tema es **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA CONSTRUCCIONES GENERALES & SERVICIOS, DE LA CIUDAD DE QUITO"**.

Cabe indicar que representa gran ayuda para el departamento de Talento Humano de mi representada.

La señora Salgado puede hacer uso del presente para los fines que considere convenientes.

Atentamente,

**Arq. Edgar Dávila Aguirre**  
GERENTE GENERAL  
C.G.S. CONSTRUCCIONES  
GENERALES & SERVICIOS

► Av. Amazonas N47-33 e Indanza  
► Pbx: (593 2) 243 5550  
► Fax: (593 2) 243 3021  
► info@cgsconstructores.com  
Quito - Ecuador

*"Si el Señor no edificara, de nada sirve que construyamos"*