UNAPEC
VICERRECTORÍA DE
ESTUDIOS DE POSGRADO

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:
Modelo de Evaluación de la Productividad en los Gerentes en una Empresa Constructora.

Sustentado por:

Nombre:	**Matrícula:**
Juan Tomas González Pérez	**2015-0158**

Asesor (a)
Sención Raquel Zorob Avila

Santo Domingo, Distrito Nacional
Diciembre, 2016

RESUMEN

La productividad es el motor de toda organización, logra que la empresa sea más rentable y por ende, genere más beneficios. Es por ello, la importancia que las empresas creen o adopten un sistema para medirla y evaluar si realmente el personal que tienen esta preparado o esta rindiendo como debe de ser. Existen varios métodos y formas de poder medir la productividad, ninguno es malo o bueno, todos funcionan, lo importante es las decisiones y acciones que se toman con esos resultados arrojados. Muchas empresas que realizan anualmente evaluaciones a su personal, para ver su rendimiento, pero muchas veces esas pruebas se quedan áreas y no existe ni siguiera una retroalimentación a su personal. Lo importante de medir la productividad es lograr dar a conocer donde el empleado esta fallando o tiene deficiencia y pueda mejorar en esa área, para que sea mas productivo. Por eso en el presente trabajo hacemos énfasis en que no existen ni malos ni buenos métodos para medir la productividad, sino que todo dependerá que se hace con los resultados. El nivel gerencial es uno de los mas importante y donde cae mas el peso de responsabilidad, ya que son las cabezas de cada área y por ende los responsables de todo lo que suceda en esta, por eso es importante realizar las evaluaciones de productividad desde arriba e ir bajando hacia los otros niveles del organigrama de la organización.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Muchísimas gracias a Dios, que gracias a el estoy con salud y con fuerzas para poder estudiar y ampliar mis conocimientos, como también a la misma vez me da las fuerzas y en chance de poder tener un buen trabajo donde pongo en practicas todos mis conocimientos adquiridos y la posibilidad de pagarme mis estudios. Gracias nuevamente a Dios, ya que pude obtener una beca y me ha ayudado muchísimo seguir adelante y llegar hasta la recta final en esta maestría, de la cual de lo único que me arrepiento es de que se acabe, ya que tanto mis compañeros como a los profesores les he tomado un cariño muy especial.

Estos dos años han sido maravillosos, me he sentido muy conforme con todo lo que me ha sucedido en esta maestría, me he fortalecido bastante y le agradezco a mi familia, específicamente a mi hermana Verónica Mabel, que siempre me ha apoyado, ayudado y velado de que nunca me descuide con los estudios, a mi papa Tomas González, que siempre vela por que yo sea mas que un estudiante promedio, sino que sea excelente y por ultimo mi mama madre y abuela, que aunque estén lejos, siempre me dan la fuerza y el empuje de que siga adelante en todo lo que me proponga.

Agradezco de forma especial a profesores que me han llenado de orgullo ser su estudiante, no solo por ser buenos docentes, sino por la alta preocupación, dedicación e interés que han demostrado por que cada estudiante aprenda y se logre llevar algo de todo lo que se impartió en el curso: Tino Deñón, Nicomedes de Jesús Capriles, Yvelice y Cesar Augusto.

También un agradecimiento a todos mis compañeros de clase, aunque no logre compartir igual con todos, me he llevado unos muy buenos amigos, aprendí y conocí excelentes personas, las cuales no creo que la comunicación vaya a perderse por la buena química que logramos hacer.

Juan Tomas González Pérez.

INDICE

RESÚMEN.....ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....iii
INTRODUCCION.....1

CAPÍTULO I: LA PRODUCTIVIDAD DE LOS GERENTES EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.....4

1.1 Origen y evolución de la Productividad.....4
1.2 Tendencias de la Productividad en las empresas.....9
1.2.1 Factores positivos de la medición de la productividad dentro de la organización 12
1.3 Diagnóstico y situación actual de la productividad en los gerentes de la empresa constructora ABC 16

CAPÍTULO II: MODELO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD GERENCIAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.....26

2.1 Condiciones previas del modelo y sistema de evaluación de la productividad a nivel gerencial.....26
2.2 Modelo de medición de la productividad a nivel gerencial basado en el sistema de evaluación por competencias en la empresa constructora ABC 28
2.3 Fundamentos del modelo y sistema de medición de la productividad en una empresa constructora.....30
2.4 Estructura, elementos y dinámica del sistema de medición de la productividad a nivel gerencial de una empresa constructora.....32

CAPÍTULO III: VALORACIÓN DEL MODELO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL GERENCIAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA38

3.1 Ejemplificación del Modelo y Sistema de evaluación de la productividad de un gerente en la empresa constructora ABC.....38
3.2 Ventajas y desventajas de la evaluación de la productividad gerencial en empresas constructoras 43

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....48
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La productividad es definida como el resultado de las acciones que se deben llevar a acabo para lograr las metas de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

Existen distintos factores los cuales afectan la productividad, algunos están fuera del control de los integrantes de la organización, pero otros como por ejemplo los factores internos, si pueden ser controlados, por esto es la importancia de medir la productividad de los empleados. Entre los factores externos se pueden mencionar: la tecnología, el entorno macroeconómico y microeconómico, la disponibilidad y calidad de los recursos, entre otros.. Estos factores puedan hacer que el personal dentro de la organización baje su nivel de productividad, ya que estos factores pueden influir en su desempeño.

También existen los factores internos, los cuales si dependen totalmente de los empleados y de su productividad, tales como: adopción de las medidas correctivas para la realización del trabajo y no permitir cuellos de botella, eficaz mantenimiento de las maquinarias, para asegurar un optimo funcionamiento, correcto manejo y manipulación de materiales y almacenamientos, elección de materia prima de buena calidad, formación adecuada y continua, cuidado constante al bienestar de los trabajadores, técnicas de mejoras continuas, entre otras.

Hoy en día la evaluación de la productividad se ha convertido en una práctica muy utilizada dentro de las organizaciones, ya que el objetivo de cada una es la rentabilidad y para lograr esto, es necesario tener personas capaces y bien preparadas para desempeñar las

funciones asignadas y cumplir con los objetivos. No existe una única manera de medir la productividad y tampoco existe una forma correcta o incorrecta, cada empresa toma el modelo de evaluación que más considera factible y el que mejor se adapte a sus necesidades y tipo de empresa.

Para el desarrollo de este trabajo y poder lograr los objetivos propuestos, se han utilizado las siguientes tareas científicas:

1. Exploración de información para la determinación del marco contextual en fuentes bibliográficas y de Internet relacionadas con Modelos y Sistemas de Evaluación de la Productividad.

2. Estudio de la teoría existente en bibliografías y la Internet para el establecimiento del marco teórico. Estas informaciones fundamentan el modelo y soportan la implementación del sistema de evaluación a nivel gerencia en una empresa constructora.

3. Elaboración del modelo y sistema basado en los datos obtenidos del estudio del entorno, para desarrollar y ejemplificar las técnicas de implantación del sistema de evaluación a nivel gerencial en empresas constructoras.

El propósito de la investigación es aplicada, sobre las bases del objetivo general, basado en caracterizar la importancia de medir la productividad de los gerentes en una empresa y no solo medirla, sino tomar acciones con los resultados arrojados por esa medición, el objetivo es que no se quede en el aire los resultados arrojados y que puedan retroalimentar a los gerentes de cómo van y donde pueden mejorar.

La estructura de esta investigación está compuesta por tres capítulos, los cuales comprenden los orígenes de la productividad, con el objetivo de conocer cuando surge esta palabra, cuales fueron sus primeros usos, cuáles fueron las más relevantes definiciones de productividad y esos primeros autores que la utilizaron. La importancia que tiene la medición de la productividad dentro de las organizaciones, específicamente las de construcción, ya que existen altos costos de materias primas y lo eficiente seria, la realización de un optimo trabajo, con bajos recursos y costos, así mismo que factores positivos trae consigo la evaluación constante de los empleados, principalmente el nivel gerencial, el cual es el que dirige los departamentos. El análisis de la productividad, que es de vital importancia y el paso más importante, ya que si no se hace esto, no vale la pena hacer medir la productividad.

CAPÍTULO I.

LA PRODUCTIVIDAD DE LOS GERENTES EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

1.1 Origen y evolución de la productividad.

La palabra productividad fue utilizada por primera vez en el año 1766 y principios del siglo XX cuando se definieron, a grandes rasgos, dos etapas: una en la que los autores se preocuparon principalmente por desarrollar teóricamente el concepto, siendo en 1950 cuando ésta toma un significado mucho más formal por parte de la Organización para la Cooperación Económica Europea (OCEE) y la segunda, en la que la investigación se centró, fundamentalmente, en afinar los métodos de medición.

En sus inicios era utilizada por los economistas para referirse a la relación entre la producción obtenida de un sector de la economía y los insumos o recursos utilizados (Colmerares, 2007). En los últimos años se ha convertido en una palabra más realista utilizada por profesionales de todas las áreas, para medir el rendimiento de un proceso productivo o una persona.

En cuanto a la productividad del trabajo según Ahumada (1987) es un importante elemento para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad y estudiar muchos otros problemas económicos.

Productividad y producción aunque están relacionadas no son sinónimos, sucede que producción es un concepto absoluto, desde el punto de vista cuantitativo, por lo que productividad no quiere decir producir más sino mejor, por lo tanto este último es un concepto más relativo, ya que a la idea de cantidad se le asocia la de calidad (Estiballo y Zamora, 2002), por lo tanto se puede afirmar que con un mejor uso de los recursos disponibles para obtener un producto o servicio de calidad, la productividad aumenta, generando mayores utilidades, empleos y bienestar para todos.

El término de empleado productivo es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado y se obtiene el máximo de productos.

Robbins S (1998) establece que la evolución historia de la productividad tienen como principales precursores los siguientes autores:

Adam Smith (1776)	Concluyó que la división del trabajo redobla la productividad al incrementar la habilidad y destreza, al ahorrar tiempo que es comúnmente perdido al cambiar tareas, y por la creación de invenciones y maquinarias que ahorran trabajo.
Revolución Industrial (Siglo XVIII)	Produjo la llegada de la maquina de vapor, la producción en masa, la reducción de los costos de transportación, generando el desarrollo de grandes corporaciones.
Frederick Taylor (1911)	Estableció cuatro principios, que en resumen decian que los principios de armonía entre trabajadores y administradores aumentan los beneficios para el trabajador, pero tomando en cuenta que debe haber una especialización del trabajador (por funciones), para así alcanzar la máxima producción.
Frank Bunker Gilbreth	Aportó mejoras en la productividad, principalmente en el diseño y uso de las herramientas y equipo adecuados para optimizar el rendimiento en el trabajo.
Henry Fayol	Estableció catorce principios, entre los cuales destaca la división del trabajo de Adam Smith, es decir, la especialización incrementa la producción al hacer a los empleados más eficientes.
Robert Owen (1825)	Afirmaba que el dinero gastado en mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que los ejecutivos podían hacer.
Hugo Munsterberg (1913)	A través de la psicología industrial buscaba incrementar la eficiencia a través del análisis del trabajo científico y mediante un mejor ajuste de las destrezas y habilidades.
Los estudios Hawthorne (1930)	Entre sus aportaciones destacan las encuestas de actitud, el asesoramiento al empleado, el entrenamiento de la gerencia, entre otras.

UANL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La medición de la productividad en el ámbito de las empresas se encuentra en desarrollo, habiendo crecido en los últimos años.

La productividad también es una guía que muestra como se están usando los recursos de una empresa o país en la producción de sus productos y servicios. Una definición tradicional de la productividad es la que hace referencia a como una relación entre insumos utilizados y productos obtenidos muestra la capacidad con la que los recursos son utilizados para crear bienes y servicios en el mercado **(Levitan, 1984; Martínez, 1998).**

François Quesnay (1694-1774) fue un economista francés de la escuela fisiocrática. Se formó de manera autodidacta, pero a pesar de esto llego hacerse cirujano en 1718, luchando en contra de las especulaciones propias de la medicina de la época y adquirió suficiente prestigio como para ser el secretario de la Academia de Cirugía en 1737. Este señor, fue el primero en utilizar la palabra productividad en un articulo que lanzo en el año 1766. Su articulo se centraba en la unir la naturaleza y la economía, donde explicaba que el suelo es la fuente donde nace la corrientes de riquezas, ya que sobre este se establecen las industrias y los comerciantes. Emile Littre definición la productividad como “la facultad de producir’, es decir, el deseo o intención de producir, sin embargo, no fue hasta principio del siglo veinte que este termino comenzó a adquirir un significado mas preciso.

Según la Organización para la Cooperación Económica Europea 1950 (OCEE), define la productividad de la siguiente manera:

“Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima”.

La OEEC en los años de 1950, comenzó a divulgar y mercadear todos los conocimientos que tenían a mano sobre la productividad. En los años cincuentas algunos países de Europa y otros de Asia comenzaron a establecer centros y consejos de productividad. Varios países realizaron visitas hacia los Estados Unidos para conocer mas sobre las mediciones de la productividad que se realizaban ahí, en el United States Department of Labor, en el Bureau of Labor Statistics (BLS).

Cronología de la primera vez que aparece la palabra productividad y de algunas definiciones importantes de productividad.

XVII	Quesnay	1766	La palabra productividad aparece por primera vez
XIX	Littre	1883	Facultad de producir
XX	Early	Década de 1900	Relación entre producción y los medios.
	OCEE	1950	Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción.
	Davis	1955	Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados
	Fabricant	1962	Siempre una razón entre la producción y los insumos
	Kendrick & Creamer	1965	Definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total
	Siegel	1975	Una familia de razones entre la producción y los insumos.
	Sumanth	1979	Productividad total – la razón de producción tangible entre insumos tangibles

Este término es con mucha frecuencia confundido con producción por su parecer y porque también algunos piensan que a mayor producción, va a ver mayor productividad. Esto no es cierto, todo dependerá de cómo son utilizados los insumos y el tiempo.

Ahumada (1987) expresa que:

"La importancia que logró el concepto de productividad, se debe a la escasez que tuvieron los países de utilizar lo más eficiente y racional posible los recursos productivos, además de la relación que guarda con el bienestar del pueblo, en particular sobre los niveles de ingreso real y empleo, a pesar que la productividad del trabajo es una medición parcial, ya que esta refleja el efecto conjunto de diversos factores interrelacionados entre si como la innovación tecnológica, cambios en el capital per capita o en la utilización de la capacidad instalada".

1.2 Tendencias de la productividad en las empresas

Hoy en día la productividad esta combinando soluciones informáticas de colaboración, comunicación unificada, inteligencia de mercados y negocios, manejo de información empresarial y búsqueda de informaciones en las redes corporativas.

Microsoft ha detectado cinco tendencias claves, que impulsan el futuro de la productividad en las empresas, estás tendencias son las siguientes:

- **Consumerización de TI:** hoy en día los consumidores son los que piden qué tipo de tecnología quieren usar en su lugar de trabajo. Esto produce una fuerte demanda para tareas populares, como es el acceso a redes sociales, mensajería instantánea y blogs, dentro y fuera de la oficina. Según un

estudio de IDC del 2010, 95% de los trabajadores de oficina reportan que usan un dispositivo personal en su ambiente de trabajo.

- **Una fuerza laboral de múltiples generaciones:** existen tres generaciones hoy en día en el lugar de trabajo, cada uno con diferentes hábitos y uso de la tecnología. De acuerdo a la consultora Accenture, los "millenials", entre 23-27 años, gastan más tiempo usando correo electrónico que otros grupos. Esto cambia la perspectiva de cómo se ve y se usa la tecnología, y es algo que está en las mentes de las empresas grandes y pequeñas cuando piensan en TI.

- **La llegada de la Nube:** la Nube ya está aquí, y las empresas aún no están muy seguras de cómo aprovecharla, cómo mantener control y proteger la seguridad de sus datos y usuarios. La mayoría de las empresas están considerando una solución híbrida en la Nube, como también ‘en sitio’. Las aportaciones más benéficas que las empresas encuentran sobre la implementación del cómputo en la Nube es el ahorro en muchos costo. Para tomar decisiones importantes, como lo es cambiar o modificar el modelo de la Tecnología de la Información dentro de una empresa, es importante tener claro si esta decisión es efectiva a nivel de costos.

- **Costo de infraestructura y complejidad:** las empresas tienen un gran reto a la hora de minimizar y agilizar sus sistemas y proveedores. En promedio, empresas de $1MM en ganancias, mantienen 48 sistemas financieras diferentes, y el costo de mantener estos centros de datos que no están conectados y en silos, ocupa gran parte de la inversión de un departamento de Tecnología de la Información.

- **Fuerza laboral diversa y distribuida:** "Los empleados de hoy son más móviles; 84% de las organizaciones cuentan con una fuerza laboral móvil, posiblemente esto se vea motivado a diferentes factores como la facilidad para obtener acceso al ancho de banda, la variedad de dispositivos que ofrece el mercado y las herramientas de colaboración, todo esto ayuda a que los empleados sean más productivos desde cualquier lugar", explica el gerente de Microsoft.

La productividad en las empresas constructoras están tomando un avanzada atención, ya que esta presenta múltiples inconvenientes en relación con el potencial humano. Hoy en día es muy común que proyectos de obras presenten bajos rendimientos en relación a la productividad, provocado principalmente por demora, altos costos y baja productividad de los empleados, que al final se traduce en desmotivación y desinterés.

Algunas estrategias utilizadas para la mejora de la productividad son:

- Creación de soluciones basadas en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la calidad de la construcción y la productividad del trabajo.
- Creación de mejoras adaptadas a las situaciones reales totales.
- Asesoramiento práctico.
- Colocar énfasis en lograr los resultados y las metas propuestas por la empresa.
- Vinculación de las condiciones de trabajo con los demás objetivos de la empresa.
- Usar como técnica del aprendizaje a través de la práctica.
- Alentar el intercambio de experiencias.

- Promover la participación de todos los trabajadores, sin importar su posición en el organigrama.
- Crear las descripciones de puestos de trabajo.
- Uso correcto de las maquinarias disponibles dentro de la organización.
- Tener servicios de cuidado de la salud en el lugar de trabajo.
- Difundir y fomentar un buen ambiente de trabajo.
- Identifica y aplicar soluciones de bajo costo.

1.2.1 Factores positivos de la medición de la productividad dentro de la organización.

El Economista, Profesor de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Rafael Belloso Chacin –URBE, consigna que:

"Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran: que se definan criterios de desempeño inequitativos, que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos, que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación, que se desarrollen prejuicios personales, que se evalúe por inmediatez, que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc."

Los autores Koontz y O'Donnell en el año 1964 afirman que:

"Las prácticas de evaluación del desempeño humano no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo paso a evaluarse".

El autor Sikul, en el año 1994 afirma que:

“Existen varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos mas, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa”.

El autor Ruiz, en el año 2008 afirma que:

“La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuento a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo”.

Las empresas exitosas son aquellas que cuentan en su día a día, entre otras cosas, con culturas de medición que conlleve puntualizar y reconocer los resultados de sus inversiones, incluso en los aspectos blandos a veces confusos y superpuestos de su recurso más importante, el capital humano. Se ha vuelto fundamental para la empresa de este caso de estudio poder medir aquellas conductas convertidas en funciones y tareas a nivel de productividad.

Toda empresa que le da seguimiento a su personal gerencial tiene asegurado el éxito, la productividad representa una de las bases más sólidas para obtener una ventaja competitiva sostenida. Se puede definir como un indicador que refleja qué tan bien se están utilizando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Es también una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, permitiendo a la empresa conocer y controlar sus inversiones en recursos económicos, en personal, insumos y tiempo.

Medir la productividad de los encargados o gestores es sumamente importante en un empresa, pues sus resultados son producto de la suma de todos los trabajos y aportes realizados por sus colaboradores con la ayuda y acompañamiento de su líder, por lo tanto es vital evaluarlo como un conjunto donde un por ciento muy alto de sus resultados está directamente relacionado al de su equipo, esta relación permite que el gerente se involucre e interese por el trabajo de cada uno de sus dependientes y que éste se logre con éxito y de manera eficiente.

La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad o ganancia.

Genera cambios positivos en el ambiente laboral, incentivando a los directivos a invertir en programas y desarrollo de culturas que promuevan el uso de los recursos, habilidades y capacidades del personal en forma creativa. Los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los colaboradores disminuya considerablemente.

Asegura que cuenta con personal competente, capaz de asumir la responsabilidad de trazar líneas que encaminen al logro de las metas de la organización.

La productividad se ha de convertido en una característica de competitiva fundamental en las empresas constructoras, ya que esta

representa la cantidad máxima de producción que se puede obtener aplicando eficientemente una cantidad dada de factores o recursos.

Los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño a nivel general dentro de una empresa constructora, son los siguientes:

Nivel Gerencial:

- Identificar las necesidades de capacitación de sus colaboradores.
- Permite trazar las medidas para el mejoramiento de la producción del personal.
- Permite una efectiva comunicación con los colaboradores, para la comprensión de la evaluación del desempeño.

Nivel de los subordinados:

- Tener conocimiento de todos los aspectos que la empresa toma en cuenta para valorar a sus empleados, tales como conductas, forma de trabajo, entre otros.

- Conocimiento de los objetivos que su supervisor quiere alcanzar y conocer mas afondo las debilidades y fortalezas de este.

- Conocimiento de las medidas disciplinarias.

- Permite la autoevaluación y autocritica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la empresa:

- Evaluar sus capacidades a mediano, corto y largo plazo, para mejor aportes a la organización.

- Identificar cuales son los tipos de colaboradores que realmente necesitan y moldearlos a sus necesidades.

- Mayor dinámica a su política de recursos humanos, brindando diversas oportunidades a los colaboradores y enfocándolo en la productividad.

1.3 Diagnóstico y situación actual de la productividad en los gerentes de la empresa constructora ABC.

Hoy en día en la construcción se relacionan dos conceptos, los cuales son productividad y competitividad, estos están enfocados en la incrementar los bienes de la organización y el otro en la complacer las necesidades de clientes.

Según la Arq. Blanca Liliana Moreno Castillo, 2001, la productividad se podría definir de la siguiente manera:

“Una mejora continua de lo que existe, basado en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy”.

La construcción en estos últimos tiempo se ha industrializar, aunque existen rasgos de actividades o mejor dicho formas de trabajo artesanales, lo que hace que los trabajadores adquieran y por ende poseen grandes conocimientos, agrupando todos las características necesarias para la planeación y ejecución de una construcción. Gracias a la evolución de la construcción en los procesos de cómo realizar las cosas, los materiales utilizados, las normas implementadas, los directivos deben cumplir con una formación técnica constante en búsqueda del mejores de los procesos, siempre teniendo decisiones

oportunas en la solución de los problemas generando respuestas convenientes. También los directivos deben aplicar los procesos que puedan optimizar cada vez más los procesos realizados orientando a lograr un producto de calidad y que al cliente le guste.

En el proceso de encontrar el mejoramiento continuo surgen ideas como benchmarking, kaisen y planeación estratégica, todas hechas para el mejoramiento los procesos y promover la competencia.

Según el Director General de Xerox Corporation, la empresa de Call Center, David T. Kearms define el benchmarking como:

“Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros".

Esto para encontrar y conocer procesos y beneficios que otras empresas poseen, observando como hacen sus trabajos, y que hacen, como están estructurados sus sistemas de gestión, con la finalidad de hacer mejoras en la estructura interna de la organización y hacerla mas competitiva en el mercado.

La palabra Kaizen viene del vocablo japoneses, el cual se define de la siguiente manera: kai (cambio) y zen (mejora), esto significa es cambio para mejorar. (Gorbaneff 2007)

Bessant y Caffyn citado por Suárez (2007), sostienen que:

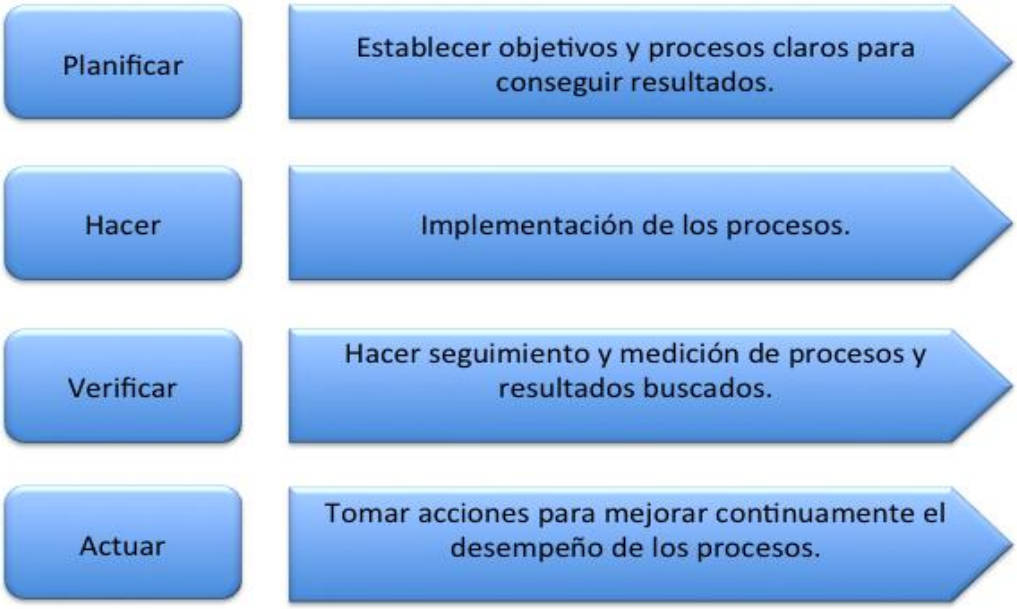
“El kaizen es un proceso de toda la organización que se enfoca en un continuo e incremental esfuerzo de innovación. Los mismos autores agregan que el kaizen es un proceso planeado, sistemático

y organizado de toda la organización que busca un cambio incremental de las prácticas existentes que redunde en el rendimiento de la compañía". (Investigación publicada en el blogs de Andrea Díaz, 2014).

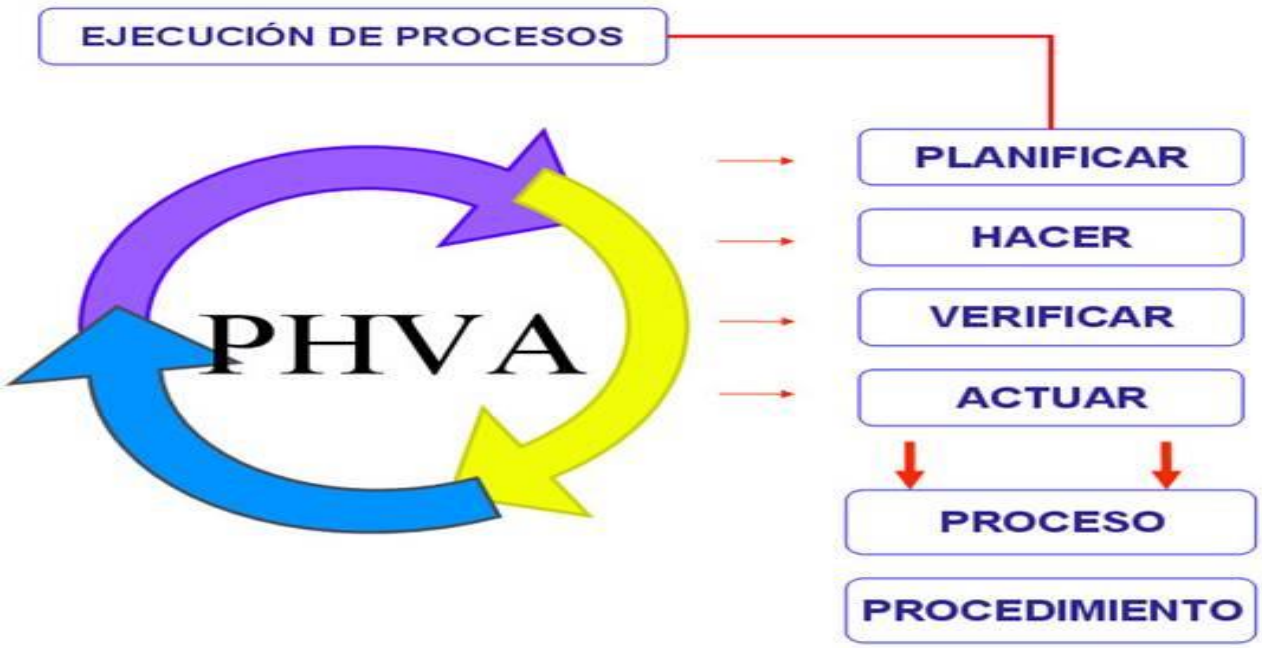
Todas las herramientas anteriormente expuestas, nos ayudan nos a optimizar procesos dentro de la organización, basándose en mejores funcionamientos y optimización de los recursos de la misma. También se enfocan en buscar beneficios económicos y satisfacción del cliente.

La supervisión es una función que se debe utilizar en toda empresa constructora y enfocarlo en el producto final, con el objetivo de hacer que los procesos se lleven a de la mejor forma posible. Esto nos ayuda a controlar la obra y el producto que estamos laborando, así también nos lleva a tomar las medidas correctas para la optimización de los procesos.

Es correcto que en el proceso de inspección se apliquen los siguientes pasos:



Obtenido en: http://datateca.unad.edu.com, Arq. Blanca Liliana Moreno Castillo, 2001.



Obtenido de: Hornell Eric, La competitividad a través de la productividad. Financial times.

Es importante que las organización que estén en el negocio de la construcción adopten actitudes con respecto a la calidad. Para esto deben:

- Identificar los procesos y su posible aplicación en diferentes escenarios.
- Establecer secuencia de interacción de los procesos.
- Establecer criterios y métodos para asegurarse de que el control sea efectivo.
- Identificar la disponibilidad de los recursos e información para apoyar la operación.
- Darles seguimiento y el análisis de estos procesos.
- Implementar acciones eficientes para lograr las mejoras necesarias en los procesos.

Las técnicas de competitividad de hoy en día han logrado que las empresas efectúen procesos internamente que aseguren la calidad de sus productos y servicios, sin importar el tipo de empresa que es.

Las empresas exitosas son aquellas que cuentan en su día a día, entre otras cosas, con culturas de medición que conlleve puntualizar y reconocer los resultados de sus inversiones, incluso en los aspectos blandos a veces confusos y superpuestos de su recurso más importante, el capital humano. Se ha vuelto fundamental para la empresa de este caso de estudio poder medir aquellas conductas convertidas en funciones y tareas a nivel de productividad.

Toda empresa que le da seguimiento a su personal gerencial tiene asegurado el éxito, la productividad representa una de las bases más sólidas para obtener una ventaja competitiva sostenida. Se puede definir como un indicador que refleja qué tan bien se están utilizando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Es también una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, permitiendo a la empresa conocer y controlar sus inversiones en recursos económicos, en personal, insumos y tiempo.

Medir la productividad de los encargados o gestores es sumamente importante en un empresa, pues sus resultados son producto de la suma de todos los trabajos y aportes realizados por sus colaboradores con la ayuda y acompañamiento de su líder, por lo tanto es vital evaluarlo como un conjunto donde un por ciento muy alto de sus resultados está directamente relacionado al de su equipo, esta relación permite que el gerente se involucre e interese por el trabajo de cada uno de sus dependientes y que éste se logre con éxito y de manera eficiente.

La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad o ganancia.

Genera cambios positivos en el ambiente laboral, incentivando a los directivos a invertir en programas y desarrollo de culturas que promuevan el uso de los recursos, habilidades y capacidades del personal en forma creativa. Los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los colaboradores disminuya considerablemente.

Asegura que cuenta con personal competente, capaz de asumir la responsabilidad de trazar líneas que encaminadas al logro de las metas de la organización.

La función productiva se ha de convertido en una variable competitiva fundamental para a nivel empresarial, al menos en igualdad de condiciones con las otras actividades funcionales de la misma, pues representa la cantidad máxima de producción que se puede obtener aplicando eficientemente una cantidad dada de factores o recursos.

Hoy en día, en muchas empresas tanto públicas como privadas, existen posiciones dentro de la organización, la cual conlleva mucha responsabilidad, compromiso y dedicación para que todo marche de manera correcta. Pero en muchas ocasiones, esas posiciones las ocupan personas sin la capacidad necesaria para desempeñarla, que utilizan a sus colaboradores para la realización de todos los trabajos,

incluyendo sus propias responsabilidades las propias del gerente. (Urdaneta, 2002)

Esto suele pasar, cuando en las empresas no se lleva correctamente una evaluación que mida el desempeño de cada persona y principalmente, que mida a los gerentes, ya que en la mayoría de los casos, las únicas personas evaluadas son los empleados del nivel operativo, no los gerenciales y estos últimos deberían ser los primeros en ser evaluados, ya que son los líderes de cada área.

Quizás muchas empresas no toman como prioridad medir la productividad de los gestores, ya que muchas veces cuando hay buenos resultados en la empresa o en un área determinada, no toman en consideración esas evaluaciones, pero el problema está, en que no saben quién realmente está haciendo el trabajo, si es el gerente o sus dependientes.

Una de las principales funciones de un gerente es delegar actividades, pero no sus actividades, ese es uno de los más grandes problemas que pasan en muchas empresas, que los gerentes simplemente no hacen nada y todo el trabajo lo hacen otras personas. Esta es una realidad, que lamentablemente no está a la vista de todos, sino a la vista de quienes lo sufren día a día y esto trae consigo desigualdad laboral, ya que por no evaluar las funciones de cada persona se desconocen un sin número de situaciones que manejadas a tiempo pueden pasar de ser problemas a oportunidades de mejora, logrando así evitar ineficiencias y conflictos en el o los departamentos. (Urdaneta, 2002)

Los indicadores de control del gerente son alimentados por todos los indicadores de control de sus colaboradores, más otros ítems que

son característicos de su posición y responsabilidades, por ejemplo: Indicador de Control Financiero – Uso eficiente de los recursos económicos que administra. Esta relación directamente proporcional entre los resultados de cada colaborador y el resultado del gerente, es la que motiva a todo líder a que su equipo de trabajo cumpla con sus responsabilidades de manera eficiente y dentro de los parámetros de productividad exigidos por la empresa. (Urdaneta, 2002)

La evaluación de la productividad empresarial inicia desde la presidencia hasta la posición más baja de la empresa, es decir el presidente evalúa a todos sus vicepresidentes y así estos a todos sus directores y estos a su vez a todos sus gerentes.

Una empresa o institución está compuesta por varios departamentos, para lograr los objetivos cada uno es administrado por un gestor o encargado, aunque es posible que un gerente tenga a su cargo varios departamentos. Estos son distintos uno de otro por esta razón la necesidad de dividirlos o clasificarlos en varios bloques, por lo tanto los indicadores de cada departamento son diferentes, pues están relacionados a las actividades propias de cada equipo.
A continuación algunos métodos para medir la productividad gerencial:

1. **Objetivos o metas que la empresa se plantea a final de año o en determinado periodo. -** Cuantitativo

En este aspecto, cada gerente trabajara en su área, para aportar lo mayor posible, para que todas las metas planteadas se puedan lograr.

Ej: Si en una determinada empresa, los objetivos para el año 2015 son:

- Aumentar las ventas en un 10%

- Aumentar la presencia de marca en los puntos de ventas en un 5%.

El objetivo de un gerente, por ejemplo de mercadeo, se le evaluara por sus aportes que éste haga, con respecto a los objetivos planteados por la empresa.

Ej: Crear promociones llamativas para aumentar las ventas, utilizar el Trade Marketing para aumentar la presencia de la marca, hacer paquetes de ofertas por volumen.

En conclusión, el gerente tendrá una evaluación positiva si sus acciones ayuden a lograr los objetivos planteados.

2. **Por las funciones que su superior le delegue. -** Cualitativo

Si el gerente cumple con todas sus funciones, y no tan solo cumplirlas, sino hacerla del modo en que sus superiores deseen.

3. **Por las nuevas mejoras que aporte a la empresa.-** Cualitativo

Si el gerente aporta nuevas ideas de negocios, mejorar procesos (trabajos que se hacían de una forma, y que se optimicen y se pueda hacer más rápida o mejor), reducir costos de producción.

Si estas mejoras o nuevas ideas de negocio se traducen a beneficios económicos o ganancias recibidas por su implementación este indicador pasa de ser cualitativo a cuantitativo.

4. **Por el desenvolvimiento con sus empleados.-** Cualitativo

El trato que el gerente le da a sus dependientes, que tipo de trabajos le asigna (ya que hay muchos gestores que les asignan a sus empleados el trabajo de ellos).

CAPITULO II.

MODELO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD GERENCIAL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

2.1 Condiciones previas del modelo y sistema de evaluación de la productividad a nivel gerencial.

La evaluación por competencias es un proceso muy complicado, que exige seguir unos pasos previos para definición de perfiles de puestos, creados en torno a preparaciones, habilidades y conductas individuales y sociales. balanceada.

Cuando se clasifican los tipos de competencias, se observa que existe una gran variedad, las cuales son:

- Las Competencias Metodológicas: Estas hacen referencia a los conocimientos que el personal tiene, para el desarrollo de tareas.

- Las Competencias Técnicas: Estas son las que dan a conocer las practicas con las que cuenta el personal para el desarrollo de las tareas diarias.

- Las Competencias Sociales: Son las con las que el personal hace frente a las integraciones con otros grupos de trabajo y brinda soluciones a los problemas sociales.

- Finalmente las Competencias Individuales: Son las que esta relacionadas con aspectos como compromiso, puntualidad, honradez, dedicación.

La unión de estas cuatros competencias, junto una actividad profesional corresponden al Perfil Ocupacional de éste.

Tabla 1. Clasificación literaria sobre competencias

1	Preformance assessment model for University subject leaders based on competency theory	2010	Wu Shu-qin
2	Desempeño por competencias: Evaluación 360 grados	2002	Alles
3	Administración de recursos humanos	1999	Sherman, Bohlander, Snell
4	Human Resources Management	2000	Mathis y Jackson
5	Psicología de la organización	1982	Schein
6	A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection	2007	Golec y Kahya
7	Validación de un Modelo de Competencias Docentes en una universidad pública y otra privada en México	2008	García y Enríquez
8	El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos	2008	Camejo
9	Aprendizaje basado en competencias	2007	Villa y Poblet
10	El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional	1997	Ducci
11	La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA	1994	Bunk
12	Certificación de competencias laborales	1998	Agudelo
13	Método de compensación basado en competencias	2006	González
14	Competence, competency and competencies: performance assessment in organizations	2002	Moore, Cheng, Dainty
15	An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies	2000	Flood y Flood
16	Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development	1995	Rowe

Realizado por: Andrés Manjarrez, Ricardo Castell y Carmenza Luna.

2.2 Modelo de medición de la productividad a nivel gerencial basado en el sistema de evaluación por competencias en la empresa constructora ABC.

El Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencia fundamenta el desarrollo de un sistema para mejorar las capacidades del personal dentro de la organización, resaltar lo importante que es colaborar para que la evaluación de mejores prácticas dentro de la organización y por ende, mejor productividad y beneficios.

Según Camejo, el expone que este modelo necesita un horizonte donde se tomen en cuenta la capacidad e iniciativa de todos los trabajadores de asumir responsabilidades y riesgos para lograr un desempeño correcto en el objetivo de la organización. Esto crea grandes ventajas competitivas al momento de tomar de las decisiones dentro de una organización, como por ejemplo:

- Definir los trabajadores realmente aporten y ayuden a la productividad de una empresa.

- Conociendo de cada área de trabajo, ayuda a conocer las diferentes herramientas para cumplir una meta dentro de esa área.

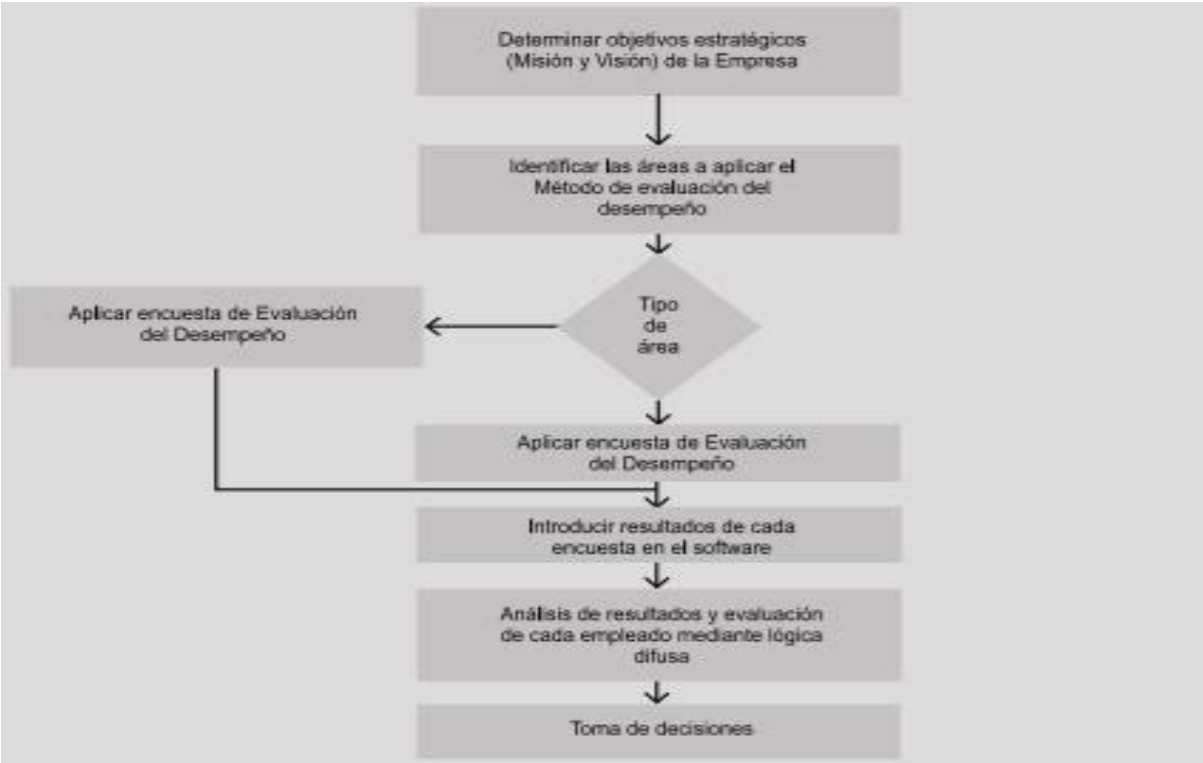
- Realización de evaluaciones de desempeño con base en indicadores de gestión que sean medibles, cuantificables y calificables.

- Incremento de la productividad.

Este modelo de productividad lo que intenta buscar cambiar los antiguos modelos o modernos en uno nuevo que tenga un esquema competitivo.

Según Schein, las evaluaciones de desempeño por competencias tienen tres grandes objetivos principales:

- Tomar medidas con respecto a promociones y remuneración.
- Juntar y examinar las valoraciones de los supervisores y colaboradores sobre la conducta de ellos, en relación a el trabajo desempeñado.
- La retroalimentación, para saber donde deben de mejorar y que deben de mantener.



Metodología para la Evaluación del Desempeño por Competencias
Fuente de elaboración de los autores: Andrés Manjarres, Ricardo Castell y Carmenza Luna.

2.3 Fundamentos del modelo y sistema de medición de la productividad en una empresa constructora.

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión, la cual es utilizada para medir aspectos tales como: conocimientos y habilidades, de los trabajadores, para posteriormente evaluar si realmente esta aportan beneficios a los objetivos de la empresa.

"Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos." **(Strauss 1981)**

Un sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo principal alcanzar el máximo beneficio en todos sus colaboradores, que esto se pueda ver en los beneficio la empresa y en la propia satisfacción profesional de todos los colaboradores.

Importancia de la evaluación del desempeño:

1- Establecer las responsabilidades de todos los colaboradores y establecer con claridad sus funciones.

2- Mejora la productividad de la empresa.

3- Enfoca a los trabajadores en opiniones constructiva, de que esta bien y que se debe mejorar.

4- Impulsa la socialización entre los empleados.

Se recomienda que se mida la productividad de cada empleado al menos una vez al año, teniendo también reuniones trimestrales o cuatrimestrales, para realizar ajustes y correcciones.

Los pasos para crear e implementar un sistema de evaluación del desempeño a nivel gerencial dentro de una empresa constructora son:

1- Definir objetivos medibles: Siempre se debe realizar llevarse reuniones con los colaboradores y los jefes bajo su mando, para construir con claridad los objetivos en los que cada uno debe trabajar.

2- Identificación de conductas y comportamientos esperados: Dado existe una naturaliza algo subjetiva de la reflexión y evaluación de conductas, debe establecerse y trazar con cada capacidad y forma de actuar.

3- Competencia: Se debe orientar al principal cliente, el cual es el interno y demostrar compasión por las necesidades de las distintas áreas dentro de la organización y de la área propia de trabajo, que pueden solicitar en el presente o futuro.

4- Indicadores conductuales: Muestra interés y preocupación por las inquietudes que puedan presentar sus compañeros de trabajo y siempre brindándole un buen rato. Presenta impaciencia por saber las necesidades y los puntos de vistas de los demás colaboradores.

5- Seguimiento: Los lideres de lo equipos como son: Gerentes, Directores, Coordinadores, etc., deben de constantemente

verificar el trabajo de sus colaboradores, con el objetivo de que puedan lograr los objetivos propuestos por la organización y poder generarle retroalimentación de las dudas que se les pueda presentar.

6- Evaluación: La función principal de esta etapa, es revisar todo lo que se ha hecho y ver si esta bien o mal.

7- Reconocimiento: Etapa muy importante, ya que aquí los supervisores (Gerentes, Directores o Coordinadores), deben de tomar encuentra los trabajos realizados por sus colaboradores y reconocerlos. Se puede reconocer de varias formas, como por ejemplo: aumento salarial, entrega de reconocimientos, bonos, etc,.

2.4 Estructura, elementos y dinámica del sistema de medición de la productividad a nivel gerencial de una empresa constructora.

En la siguiente grafica podemos observar los elementos que componen el sistema de medición de la productividad:

Obtenido en: Asociación de Recursos Humanos de la Argentina. ADRHA

Reconocimiento

- Optimizar las relaciones en un marco de reglas claras y expectativas comunes

- Facilitar la comprensión del sentido y contribución de su propia tarea al objetivo común del equipo

- Conocer las inquietudes y expectativas del colaborador

- Asegurar que el colaborador ejercite su derecho de conocer cuál es la opinión que la empresa tiene sobre él

- Identificar a los que deben ser reconocidos en la aplicación de políticas compensatorias específicas

Desarrollo

- Detectar y transmitir al colaborador áreas de mejora en su desempeño

- Generar compromisos para alcanzar los rendimientos planteados y acordados con la supervisión

- Crear un espacio para el ejercicio del auto desarrollo

Capacitación

- Diseñar planes de capacitación individuales, grupales o globales

- Propiciar actividades que permitan incrementar el aprendizaje en el puesto de trabajo a partir de la reflexión sobre el desempeño alcanzado

- Desarrollar habilidades para generar Cuadros de Reemplazo

Organización

- Obtener información relevante para el análisis de procesos y puestos

- Verificar la correlación entre el desempeño y la descripción del puesto

- Favorecer la integración de equipos de trabajo

Las personas protagonizan el proceso de evaluación de desempeño son:		
El Sistema de Evaluación	**El Evaluador**	**El Evaluado**
Es la forma reconocida los miembros de una organización para decir opiniones acerca del proceder de los que colaboran en ella en relación a sus tareas y responsabilidades. Es una herramienta que permite sistematizar las opiniones de los supervisores de manera tal que estas sean honestas, comparables y objetivaba.	Es el supervisor directo quien lleva a cabo la cargo de evaluar, responsabilidad indelegable del que ejerce el liderazgo y la autoridad. Algunas organizaciones usa el sistema de autoevaluación por parte de los empleados, sometiendo posteriormente el interrogatorio al supervisor, y analizando juntos los resultados arrojados.	Es aquel que desempeña tareas en el contexto laboral y su trabajo es objeto de análisis y valoración.

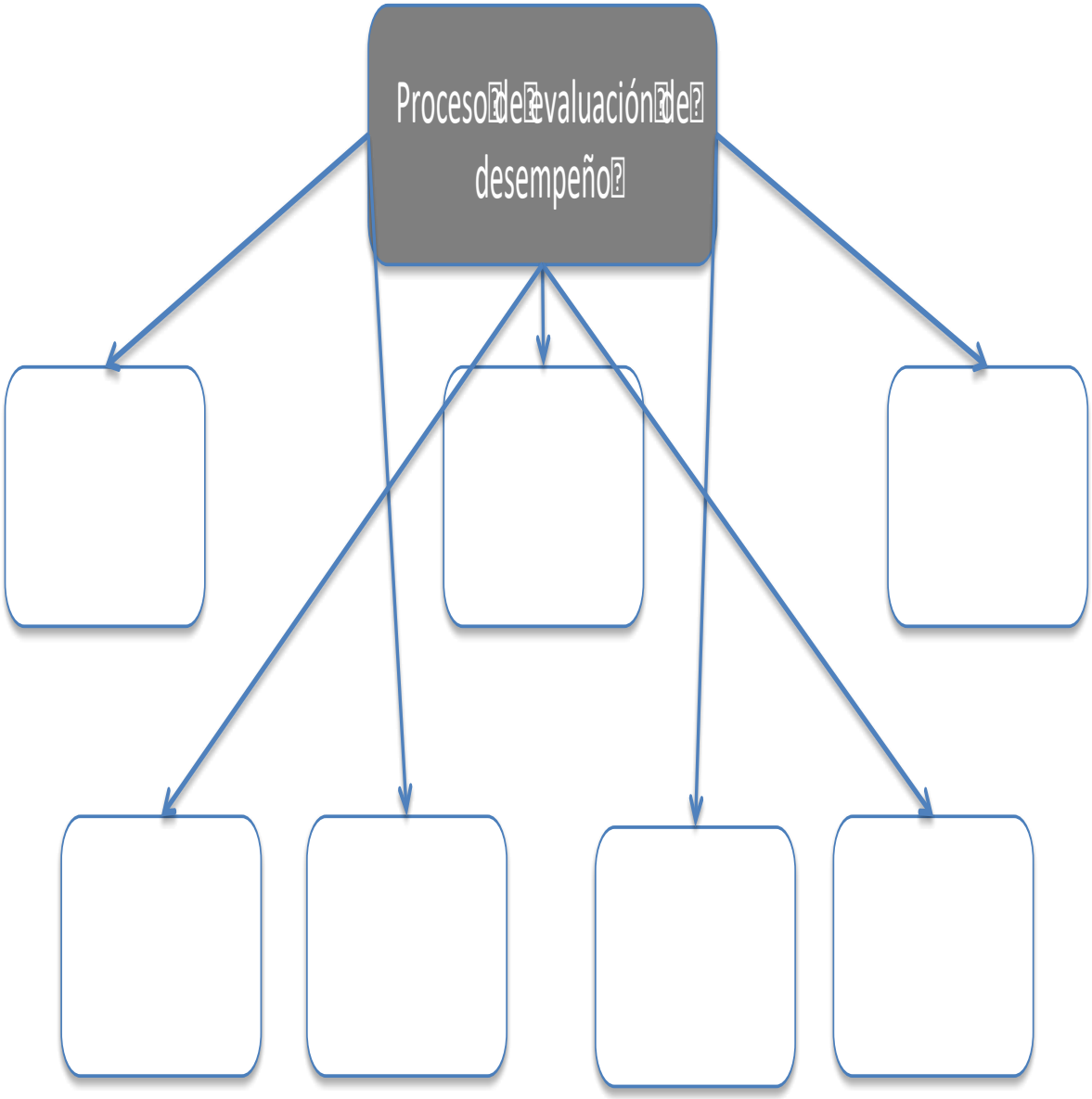
Obtenido en: en la pagina web www.docslide.us, realizado por Pamela Alejandra Mejía Dextre.

Las funciones del evaluador son:

- ✓ Establecer las responsabilidades a sus empleados.
- ✓ Realizar seguimiento de todas las funciones de los empleados y dar retroalimentación de los mismos.
- ✓ Enfocar al equipo en lograr los objetivos establecidos por la empresa.
- ✓ Desarrollar competencias.
- ✓ Velar por el buen desenvolvimiento de sus empleados.

El Evaluador debe garantizarle a la persona que esta evaluando las siguientes informaciones:

- ✓ Objetivos que se deben lograr y el tiempo en que estos deben ejecutarse.
- ✓ Factores o grados de evaluación.
- ✓ Indicadores. Qué se va a medir y cómo se va a realizar.


Proceso de evaluación de desempeño

Los beneficios de la evaluación de desempeño son:

Empresa	El individuo	El jefe
Evalúa el desempeño y potencial humano y define la contribución de cada individuo	Conoce aspectos conductuales que la empresa valoriza	Evalúa mejor el desempeño contando con un sistema que intenta minimizar la subjetividad
Dinamiza su política de RRHH	Conoce expectativas de su jefe	Puede proponer planes de acción para mejorar el desempeño de sus colaboradores
Señala con claridad a los empleados lo que se espera de ellos	Conoce los planes de acción que su jefe propondrá para mejorar su desempeño	Planifica y organiza mejor su unidad de trabajo
Programa actividades, dirige y controla, y establece normas y procedimientos	Es estimulado para trabajar en equipo e identificarse con los objetivos de la empresa	
	Se autodesarrolla	
	Se asegura de la justicia y equidad para todos los empleados	

Obtenido en: en la pagina web www.docslide.us, realizado por Pamela Alejandra Mejía Dextre.

CAPITULO III.

VALORAR EL MODELO DE EVALUACION EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS GERENTE EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS

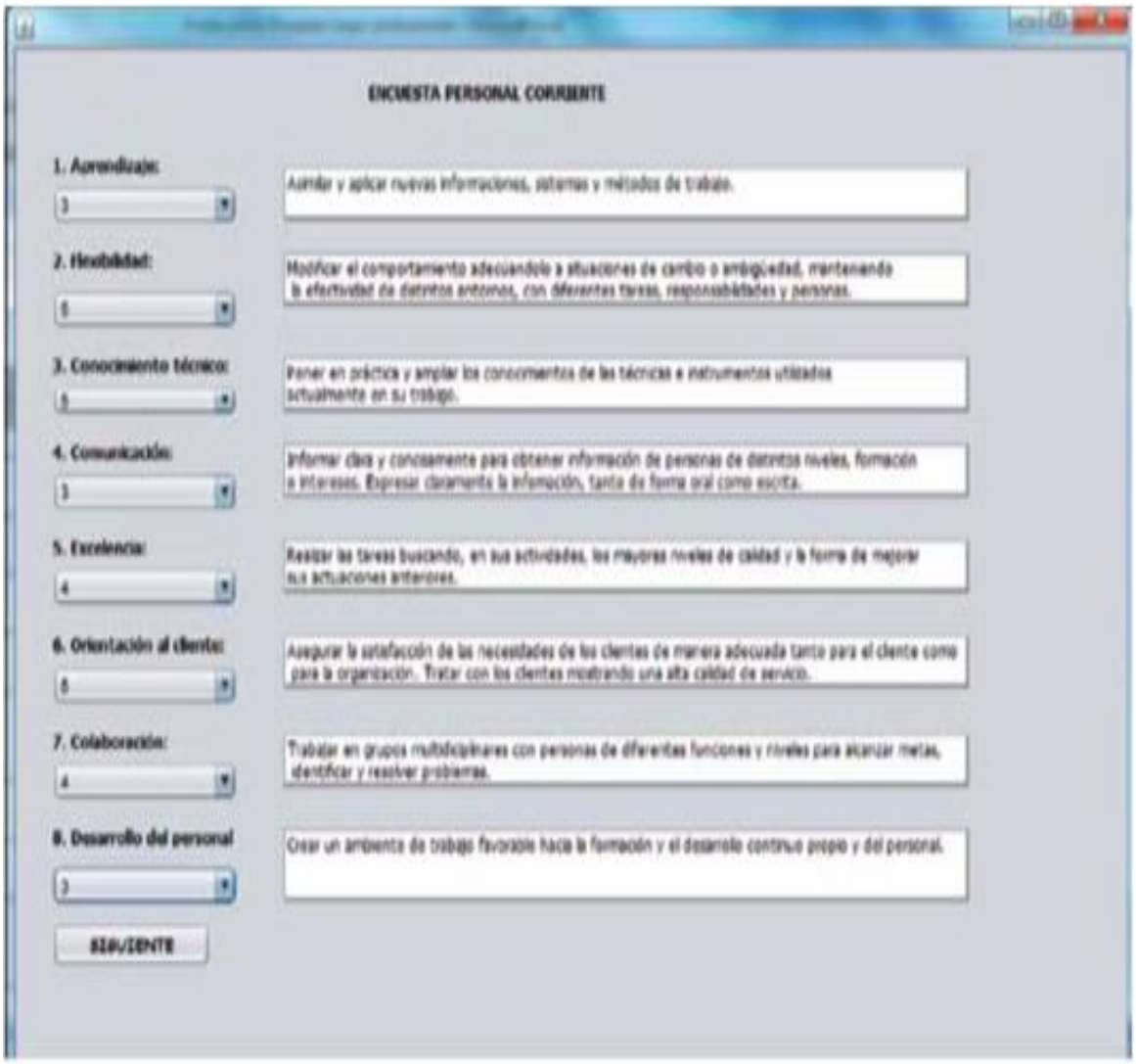
3.1 Ejemplificación del Modelo y Sistema de evaluación de la productividad de un gerente en la empresa constructora ABC.

Para el análisis de los resultados del modelo de evaluación de la productividad en una empresa constructora elegido, cuenta con un sistema ya establecido y en funcionamiento hoy en día. Su eficacia y sencillez para el análisis lo han convertido en uno de los modelos mas utilizados para la medición de la productividad.

Algunos ejemplos de cómo se trabaja en la medición de este sistema es el siguiente:

Ventana del programa, para la selección del trabajador y la opción de darle inicio a la encuesta.

Preguntas y respuesta de la encuesta en el programa



Resultados de la evaluación dentro del mismo programa

Según O. Jasmin Cedano Avila, las técnicas para mediar el desempeño de uso más común son:

- **Escalas de puntuación.**
- **Listas de verificación.**
- **Método de selección forzada.**
- **Método de registro de acontecimientos notables.**
- **Escalas de calificación o clasificación conductual.**
- **Método de verificación de campo.**
- **Enfoques de evaluación comparativa.**
- **Establecimiento de categorías.**
- **Método de distribución obligatoria.**
- **Método de comparación contra el total.**

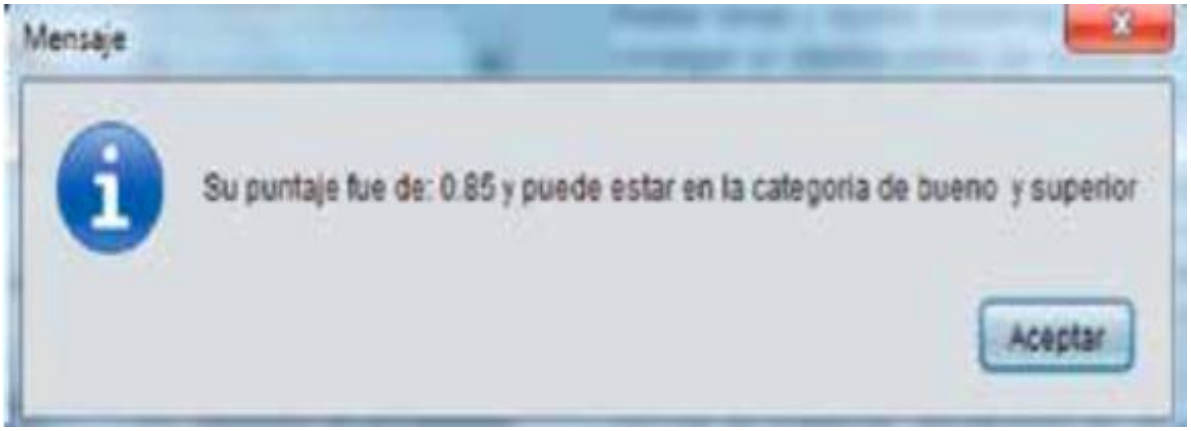
La evaluación de la productividad no se puede limitar a un simple juicio por parte del supervisor respecto al subordinado, es necesario buscar más al fondo, ver causas reales y comprobables para evaluar.

Si se llegue a la conclusión de que el colaborador debe de cambiar su desempeño laboral, el mayor interesado y el evaluado, deben tener total conocimiento que se efectuará un cambio y el por qué de este cambio.

La evaluación de la productividad es un instrumento o herramienta utilizado muy a menudo para evaluar valga la redundancia, la productividad de la empresa, enfocándose en lograr mayores beneficios que antes y ver donde existen puntos de mejoras. La medición de la productividad trata de lograr el incremento del beneficio de la organización por medio de los siguientes aspectos:

- ✓ La vinculación de la persona el puesto de trabajo.
- ✓ Entrenamiento.
- ✓ Promociones.
- ✓ Incentivos por el buen desempeño y logro de los objetivos.

Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y sus colaboradores.



- ✓ Auto perfeccionamiento del empleado.
- ✓ Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- ✓ Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- ✓ Estímulo a la mayor productividad.
- ✓ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- ✓ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ✓ Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Según Smith(1976) hay cuatro aspectos cruciales de cualquier criterio que se usan en la evaluación de rendimiento, los cuales son:

1- **Pertinente:** Las característica del trabajo debe ser una mediación confiable de la característica que se evalúa y deberá relacionarse estrechamente con algún resultado propuestos por los directores.

2- **Significativo:** El criterio deberá relacionarse directamente con los objetivos de la empresa.

3- **Practico:** La medición debe evaluarse de modo eficaz.

4- **No prejuiciado:** Los elemento que se medirán deberán basarse en la característica del trabajo y no en otros aspectos.

La evaluación de la productividad en algunos casos puede tener una centralización dentro de la empresa, la cual pertenece al área de RRHH (área encargada de la evaluación de la productividad), donde existen distintas personas, de diferentes áreas de la empresa donde evalúan a los participantes, pero también se puede dar el caso que sea descentralizada, donde el supervisor evalúa el directamente a sus empleados.

Es normal que al inicio del proyecto se utilice el sistema centralizado, donde RRHH es quien dirige todo, pero el sistema descentralizado es el mas utilizado cuando se ejecuta la evaluación.

Algunas organizaciones al momento de realizar las evaluación de productividad designan un personal para este proceso, los cuales pertenecen a diferentes departamentos de la empresa. Esto se hace para que todo el personal de la empresa tenga conocimiento del proceso y de lo que se esta realizando internamente, ya que en muchos casos, algunos empleados no se enteran de procesos internos.

Normalmente en este proceso de evaluación existen dos miembros, el permanente y los transitorios. Los miembros permanentes son aquellos que tienen participación en todos los procesos de evaluación y

normalmente son representados por la alta dirección de la empresa, como por ejemplo: Directores, Gerentes y hasta presidentes.

Los miembros transitorios tienen como función brindar información sobre los evaluados, orientarlos en todo el proceso y explicarles con detalle con es todo.

Mientras que los miembros transitorios evalúan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones.

3.2 Ventajas y Desventajas de la evaluación de la productividad gerencial en empresas constructoras

Con el objetivo de que las organizaciones reconozcan el nivel de productividad con el cual ellos están desarrollando todas sus funciones, debe de saber a qué nivel está operando.

Según Sumanth (1981), las ventajas de la medición de la productividad son:

1. La empresa puede valorar la eficacia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más productos o servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos.

2. Se puede facilitar la planeación de recursos a través de la medición de la productividad, tanto a corto como a largo plazo.

3. Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden organizarse por prioridades a la luz de los resultados de la medición de la productividad.

4. Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad planeadas para el futuro, con base en los niveles actuales medidos.

5. Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad según la diferencia que exista entre el nivel planeado y el nivel medido de la productividad.
6. Medir la productividad puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica, ya sea a nivel del sector o nacional.

7. Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades de una empresa.

8. Medir la productividad crea una acción competitiva y también incrementa las utilidades de la organización.

9. La negociación salarial colectiva puede lograr en forma más racional una vez que se dispone de estimaciones de productividad.

10. La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.

11. Presenta indicadores económicos.

12. Sirve como análisis de la fuerza de trabajo.

Desventajas de la medición de la productividad:

1. Una baja interés al ahorro y una alta interés al consumo, lo cual disminuye la formación de capital y atrae los productos extranjeros.

2. Regulaciones gubernamentales crecientes que se adicionan a las cargas administrativas (y no productivas) de muchas compañías. Esto puede resultar en industrias no competitivas y compañías que no se adaptan a los cambios.

3. La existencia de una demanda creciente por servicios, las cuales son frecuentemente menos productivas que las operaciones de manufacturas.

4. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

5. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

6. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El resultado de los objetivos dentro de una organización, es logrando tener personal capacitado, que puedan manejar los recursos de la empresa de forma eficaz. La productividad no es algo que se adquiere de la noche a la mañana, se debe educar a todos los empleados, no importa su nivel en el organigrama, todos deben de saber hacia donde se dirige la empresa, porque esta opera y cual es su objetivo. Para que todo el persona dentro de la organización este totalmente involucrado y se sienta parte de la empresa, se debe de tener directores y gerentes que logren motivar a ese personal y ahí entra lo que es la productividad. En todos los aspectos positivos de aportes a la organización está la productividad, de una forma u otra.

El hecho de medir la productividad en los puestos gerenciales permite retroalimentar a las personas ya evaluadas, sobre donde deben de mejorar, cuales son sus fortalezas y debilidades, para que sean mas productivos que antes. Existen empresas que toman el tema de productividad igual que con las certificaciones ISO, o sea, que creen que les ayuda a incrementar sus ventas o a ser mas rentables, y la verdad es que las certificaciones ISO y un buen sistema de medir la productividad garantizan que la empresa sea mejor siempre y cuando actúan con transparencia, cumplen con lo que ofrecen.

Un sistema para medir la productividad se debe adaptar a las necesidades que andan buscando dentro de la organización, siendo eficaces o ineficaces los sistemas dependiendo del la naturaleza de la empresa y los instrumentos de evaluación seleccionados. Lo correcto sería que por lo menos una vez al año, lo ideal se hagan evaluaciones continuas de desempeño dentro de la organización, tanto a nivel gerencial como a los niveles mas bajos, ya que eso hace que las

personas sientan que están viendo sus trabajos y esto ayuda a que se enfoquen mucho mas en sus funciones y traten de cumplir con sus objetivos. También esto ayuda a esas personas a mejorar en algunos puntos, y agregarle mas valor a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bonilla, J. A.,Serie cuadernos de gestión de la calidad. Consultado el 04 de julio 2015. Disponible en http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/GCTasptec2.pdf

Colmenares, O. A. (2007) Medición de la Productividad empresarial. Consultado el 4 de mayo del 2016. Disponible en http://www.gestiopolis.com/economia/productividad-y-la-medicion-de-la-productividad.htm

Estiballo, J. y Zamora, M. (2002). Un análisis sectorial-regional de la productividad del trabajo en España. Cuadernos de Estudios Empresariales, Volumen 12, Paginas 27-48. Universidad de Alcala, España.

Larousse, (2007) Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. Larousse Editorial, S.L

Recursos Para Pymes (2012) Productividad Total, Como hacer más con menos esfuerzo.

Salago, E. G. (2012) Guía para elaborar citas y referencias en formato APA. Consultado el 01 de julio 2016. Disponible en http://www.ulacit.ac.cr/carreras/documentosULACIT/Carreras/

Scribd. Concepto de función empresarial. Consultado el 03 de julio del 2015. Disponible en http://es.scribd.com/doc/34645584/Concepto-de-Funcion-Empresarial#scribd

Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2013). Indicadores de desempeño. Consultado el 03 de julio del 2016. Disponible en http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/progra_presupuestacion/Paginas/indicadores_des.aspx
Ulrich D., Zenger J., y Smallwood N., (1999). Liderazgo basado en resultados, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Workmeter, (2012) La importancia de la productividad empresarial. Consultado el 03 de julio del 2015. Disponible en http://es.workmeter.com/blog/bid/229017/La-importancia-de-la-productividad-empresarial

Matos, F. (2013, marzo 11). Escuela de organización industrial. (Escuela de organización industrial (E.O.I)) Retrieved agosto 1, 2016

Parra Urdaneta Mauricio. (2002, junio 20). Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/evaluacion-desempeno-gestion-recursos-humanos/

Campillo Cuatti, Héctor. Diccionario Académico Enciclopédico 100.000.

Ahumada (1987), La productividad laboral en la industria manufacturera. Nivel y evolución durante el periodo 1970- México: Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Andrews W. & Marshak, (1944) Random Simultaneous Equations and the Theory of Production, Econometrica. Vol. 12.

Botero J. (2006) Los cambios en la productividad: las medidas alternativas aplicadas a Colombia. Medellín: EAFIT. Biasca R. (1994).

Casanova F. (2002) Formacion profesional, productividad y trabajo decente. Cinterfor: pagina nª153.

Cuevas D. & christensen, L. diewert, W. (1982) Multilateral Comparisons of Output, and Productivity. The Economic Journal Vol. 91.

De Meyer A. & Wittenberg, A. (1994) Nuevo Enfoque de la Funcion de Produccion.

Estiballo J. y Zamora, (2002) Un analisis sectorial regional de la productividad del trabajo en España. Cuadernos de Estudios Empresariales.

Gutiérrez J. Díaz, M. y Núñez, (2002) Comportamiento de la productividad en la economía bogotana, Bogota DC.

Heizer J. & Render, B. (2001) Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas. México.

Hernandez L. (1993) Evolucion de la productividad en los factores de la economía mexicana, México.

Kaplan R. & Norton, D. (1997) Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000.

Schroeder R. (1993) Administración de operaciones. México: McGraw Hill.

Air Force Human Resources Laboratory(1987) Interim Report for Period January 1984-July 1986. Air Force Systems Command. Brooks Air Force Base, Texas

Alby, V. (1994) Productivity: Measurement and Management. Transactions of AACE International, ABI/ INFORM Global, Pg. MAT 4.1

Campbell K.S. (1977), On the Nature of Organizational Effectiveness, citado en P.S.Goodman & JM Pennings(Eds), New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco, Jossey-Bas

Philip; Stuebing, Karla; Ekeberg, Steven (1987) Organizational Productivity Measurement.

Pritchard,R. (1990) Measuring and Improving Organizational Productivity. Unidos.

Ingeniería y administración de la productividad; SUMANTH David; Mc Graw Hill.

ANEXOS

GLOSARIO

Empresa Constructora: Es una organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras, capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos y capital o crédito para financiar sus operaciones.

Evaluación del desempeño: Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. (Ferrer, Definicion ABC, 2012)

Productividad: La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo. (Ferrer, Definicion ABC, 2012)

Desempeño: Realización por parte de una persona o por un grupo de personas, las labores que le corresponden o fueron asignadas. (Larousse, 2007)

Evaluación: Proceso dinámico a través del cual, se puede conocer el rendimiento, especialmente los logros y flaquezas de una persona. (Larousse, 2007)

Indicadores de desempeño: Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. (SHCP, 2013)

Funciones: Ésta constituye el marco de referencia sobre el cual se desarrollará el plan de negocios. (Scribd)