

Centro Universitario "José Martí Pérez"
Facultad de Contabilidad-Finanzas
Sancti Spíritus

Trabajo de Diploma

***Título: Rediseño e implementación del
procedimiento de evaluación del
desempeño***

***para mejorar los rendimientos individuales y
de la unidad en La Espirituana , Cubalse S.A.***

Autora: Lianet Márquez Toledo.

***Tutores: Dr. Eberto Pablo Gutiérrez Morales.
Lic. Yeni Leidy Cancio Valdés.***

"Año 50 de la Revolución"
Curso 2007-2008

Resumen

El objetivo es rediseñar e implementar un procedimiento para la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta la motivación, con el fin de mejorar los rendimientos individuales y de la Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse S.A. de Sancti Spíritus. El estudio sobre cultura y clima organizacional, la evaluación del desempeño y rendimientos del trabajador permite ordenar bajo un hilo conductor una fundamentación teórica general que sirve de punto de partida para otras investigaciones relacionadas con el tema y se realiza la fundamentación teórica del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño por considerar que constituye una de las herramientas fundamentales con que cuentan los directivos para lograr un verdadero desarrollo de los recursos humanos. Además, se implementa el procedimiento que la corporación viene realizando desde el año 2007 y se le incorporan como parte de la investigación elementos psicológicos como la motivación para lograr un clima más favorable y llegar a consolidar una cultura organizacional que permita una mejora continua de los resultados integrales de la unidad y que estos puedan ser utilizados por entidades similares en el país y fuera de este. Lo anterior permite arribar a conclusiones que admiten tener mayor claridad de todo el estudio realizado y efectuar recomendaciones que deben tenerse en cuenta para lograr resultados superiores a los alcanzados hasta el momento.

Summary

The aim of this paper is to redesign and introduce a procedure for workers' occupation evaluation, taking into account motivation, for the purpose of improving individual efficiency at the Espirituana Shop, belonging to the Cubalse SA Corporation in Sancti Spiritus, Cuba. The studies carried about culture and organizational climate as well as workers' occupation evaluation and efficiency will permit, under a guiding line, to create general theoretical grounds which will be a starting point for other research work related to this theme. The proposed procedure's theoretical grounds for occupation evaluation are carried out, considering that they constitute one of the fundamental tools that managers can count on in order to achieve real human resources' development. In addition to this, the procedure that the corporation has been carrying out since 2007 has also been implanted, and as part of this research, psychological elements have been taken into account such as motivation, aiming at creating a more favorable climate and achieving an organizational culture which will permit continuous improvement and integral results of the working place so that they can be used by similar shops either in or out of Cuba. So far, what has been said permits us to arrive at conclusions which will let us have greater clarity of all the research carried out and express a series of recommendations that should be taken into account in order to achieve greater results up to the moment.

Indices

Contenido	Páginas
Introducción	1
Capítulo I: Fundamentación teórica general:	
1.1 Cultura organizacional.....	7
1.2 Clima Organizacional.....	13
1.3 Evaluación del desempeño.....	18
1.4. Rendimiento laboral.....	31
Capítulo II. Fundamentación teórica del procedimiento propuesto	
2.1. Aspectos generales del procedimiento para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades laborales de la Corporación Cubalse S.A.....	36
2.2. Descripción del procedimiento de evaluación propuesto.....	39
2.3. Técnicas empleadas en la investigación.....	50
2.4. Motivación que permita un mejor desempeño.....	53
Capítulo III. Procedimiento de evaluación del desempeño para mejorar los rendimientos individuales y de la unidad	
3.1. Diagnóstico de la motivación de los trabajadores para enfrentar el procedimiento de evaluación del desempeño.....	64
3.2. Valoración del análisis del resumen anual del proceso de evaluación del desempeño del año 2006 y el año 2007.....	72
3.3. Valoración de las evaluaciones del desempeño del primer trimestre del año 2008.....	78
3.4. Consideraciones adicionales a tener en cuenta en la evaluación del desempeño del trabajador.....	80
3.5. Valoración de los beneficios del rediseño e implementación del modelo de evaluación del desempeño.....	90
Conclusiones	91
Recomendaciones	92
Bibliografía	93
Anexos	96

Introducción

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las organizaciones en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el trabajador.

Las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. En la actualidad, las empresas tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización.

Hoy en día, los empleados son percibidos como una fuente de valor, pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un costo, un gasto que había que reducir. La naturaleza del trabajo que desempeñan las personas sigue evolucionando. Los procesos en los que participan los trabajadores requieren cada vez más el uso de su capacidad intelectual; los trabajadores tienen que tomar decisiones y buscar recursos sobre la marcha. Desde que un hombre trabaja para otro, su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, según fue evolucionando el modelo de recursos humanos, fue cambiando el modelo de evaluación del desempeño, a tal punto que hoy en día se pueden encontrar diferentes ejemplos de modelos según las necesidades y características propias de cada entidad para obtener, cada vez más resultados superiores.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad. La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización.

La dinámica del mundo contemporáneo impone a las empresas y a quienes las dirigen, el reto de desarrollar una alta creatividad y flexibilidad para el planteamiento y la ejecución eficaces de diversas estrategias. Los directivos necesitan adueñarse de nuevas modalidades de dirección que faciliten a sus trabajadores, mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la empresa. Trasladar el foco de atención a los clientes internos de la organización no se reduce a enfatizar sus talentos y competencias, sino que pretende además ocuparse de que los mismos puedan ejercer el derecho a disfrutar del trabajo y así romper con los esquemas clásicos que imponían el criterio que trabajar solo generaba aversión.

La redefinición de las estrategias gerenciales para alcanzar estos objetivos y para prever y/o solucionar los problemas que se puedan presentar en este contexto, ha provocado la aparición y reaparición de variables como clima y ambiente laboral, cultura organizacional, calidad de vida laboral, liderazgo efectivo, satisfacción laboral y motivación, entre otros.

La motivación en particular, se considera un factor de primer orden para el alcance de estándares organizacionales óptimos y ella puede abarcar elementos tan disímiles como conocer las necesidades de los trabajadores, lo que ellos esperan de la empresa, las formas en que consideran podrían mejorar su trabajo, el que tan a gusto se sienten con la actividad que realizan, sus niveles de satisfacción, sus expectativas de desarrollo profesional y su nivel de compromiso.

Teniendo en cuenta las reflexiones que avalan la utilidad teórica y pragmática del tema motivación, se propone con el presente estudio, rediseñar e implementar el procedimiento para evaluar el desempeño en la Unidad La Espirituana, de la Corporación Cubalse S.A. en la Sucursal Sancti Spíritus, basado en el análisis de la motivación de los trabajadores, donde no existen antecedentes de investigaciones similares. Se considera que los resultados encontrados facilitarán el planteamiento de recomendaciones específicas para el incremento

de la motivación en este espacio concreto, a la vez que puede estimular el desarrollo de nuevos estudios de profundización sobre esta y otras variables, en Cuba y en el extranjero.

El Grupo Corporativo Cubalse S.A. con 32 años de creado, presenta un total de 15 sucursales territoriales en todo el país y está integrado por diversas líneas de negocios, que incluyen la comercialización de artículos para el consumo personal, para el hogar y empresas, además de la prestación de servicios en los negocios inmobiliarios, automotores, transitarios, constructivos, gastronómicos, de inversiones y de tecnología.

La Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse S.A. de Sancti Spíritus, fue creada el 17 de diciembre de 1999. Su Objeto Social actual está enmarcado en las ventas minoristas de productos mixtos, en la prestación de servicios de Fotografía y en la venta de productos de liquidación, aunque en estos momentos esta en exploración el objeto social aprobado para Cubalse. Las subcuentas fundamentales de ingresos son: perfumería, materiales de la construcción, ferretería, mercado, electrodomésticos y útiles del hogar.

Con el objetivo de elevar la profesionalidad y desempeño de todos los trabajadores se han realizado capacitaciones en cuanto a la calidad en el trato al cliente, durante el año 2007 y hasta el momento, se trasladaron a otra Unidad dos cajeras dependientes, se han sustituido los Jefes de Piso cuatro veces, ya sea por promoción a otros cargos, traslado o liberación del cargo, lo que ha incidido un poco en el resultado de los trabajadores del área de venta.

Se han aplicado 6 medidas disciplinarias a trabajadores consistentes en tres separaciones definitivas, una multa del 25%, una suspensión del vínculo por 30 días, una medida disciplinaria a un técnico en Adiestramiento consistente en suspensión del vínculo por 30 días y una medida a un dirigente consistente en Amonestación Pública ante el Consejo de Dirección, todas con el carácter educativo que se persigue para que el trabajador no incurra más en ningún tipo de indisciplina. Además se aplicaron dos Decreto-Ley 92 por un faltante de electrodoméstico ocurrido en Julio del 2007.

De manera fáctica se puede decir que los elementos que a continuación se citan, actualmente limitan la motivación de los trabajadores de la unidad y por ende, se afecta la evaluación del desempeño de los trabajadores:

- Inestabilidad en el suministro de las ventas.
- Trabajo con horario extendido de 8:00 AM a 8:30 PM.
- Inconformidad por la forma en que miden la evaluación del desempeño.
- Inconformidad con el salario, pues no les retribuye el trabajo que realizan.

- Reducción de la norma de consumo para el per cápita de la alimentación.

El análisis de estos elementos ha permitido plantear que la problemática a resolver por intereses de sus directivos conlleva a plantear el siguiente **problema científico**:

Insuficiencia en la motivación y rendimiento de los trabajadores por la forma en que se mide la evaluación del desempeño.

El **objeto de investigación** se basa en las relaciones teóricas que se establecen entre cultura, clima organizacional, evaluación del desempeño, los rendimientos y la motivación.

El **campo de acción** radica en la influencia de la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta la motivación y el rendimiento de los trabajadores en La Unidad “La Espirituana” perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse S.A., Sancti Spiritus.

Dicha problemática conlleva a plantear la siguiente **hipótesis**:

¿Si se rediseña e implementa un procedimiento para la evaluación del desempeño entonces se mejora la motivación y el rendimiento individual y en la unidad?

Se ha definido como **objetivo general** de la investigación:

Rediseñar e implementar un procedimiento para la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta la motivación, con el fin de mejorar los rendimientos individuales y de la unidad.

Por tanto, devienen como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Estudiar y analizar en la bibliografía lo relacionado con cultura, clima, la evaluación del desempeño, los rendimientos y la influencia de la motivación en estos.
2. Proponer modificaciones al procedimiento de evaluación del desempeño y fundamentarlo teóricamente.
3. Rediseñar e implementar el procedimiento de evaluación del desempeño en la Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Cubalse S.A. de Sancti Spíritus.
4. Valoración de los beneficios del rediseño e implementación del procedimiento de evaluación del desempeño.

La **significación teórica** de la investigación realizada se centra en la construcción del marco teórico referencial de la investigación, a través de un análisis de la bibliografía sobre cultura, clima, evaluación del desempeño y rendimiento, permitiendo enriquecer los conocimientos

con vistas a fundamentar teóricamente e implementar el procedimiento propuesto, para la evaluación del desempeño.

La **significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas con el fin de implementar con elementos de motivación el procedimiento propuesto, permitiendo su generalización.

La **significación práctica** radica en la factibilidad de contar con un instrumento metódicamente estructurado para evaluar el desempeño teniendo en cuenta la motivación y con ello mejorar los rendimientos individuales y colectivos de la Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse S.A.

La **significación económica** se manifiesta en mayor solvencia económica, así como de sus niveles de venta, pues se logra que el desempeño de su trabajo sea mucho más eficiente y eficaz.

Tipos de investigación

La investigación se clasifica como **correlacional** porque explica la relación que existe entre una correcta evaluación del desempeño teniendo en cuenta la motivación y la mejora de los rendimientos individuales y de la unidad.

Resultados Esperados

- Mejora las relaciones interpersonales, entre subordinados y jefes.
- El clima laboral es más adecuado.
- La motivación por el logro de los resultados individuales y de la unidad permiten obtener un incremento en los mismos.
- Se incrementan los resultados económicos de la unidad.

Métodos y técnicas empleadas

Métodos:

1. Análisis y síntesis.
2. Histórico-lógico.
3. Inducción deducción.

Técnicas:

1. Entrevistas
2. Encuestas.
3. Cuestionario.
4. Técnicas de trabajo en grupo.

Estructura de la investigación

Introducción.

Capítulo I: Fundamentación teórica general.

Capítulo II: Fundamentación teórica del procedimiento
propuesto.

Capítulo III: Procedimiento de evaluación del desempeño
para mejorar los rendimientos individuales y
de la unidad.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Capítulo I. Fundamentación teórica general

Introducción

El presente capítulo persigue, entre otras cuestiones, la búsqueda y toma de posición de la autora ante los conceptos que guiaron el análisis y estudio de la bibliografía relacionado con cultura organizacional, destacando los conceptos, características e importancia de la misma; otro de los temas tratados se refiere al clima organizacional, con elementos similares al anterior y dentro de la evaluación del desempeño se destacan, los objetivos, la importancia, y los diferentes métodos utilizados para su realización; finalmente se asumen teorías acerca del rendimiento laboral como parte intrínseca de la evaluación.

Todo ello permite ordenar bajo un hilo conductor una fundamentación teórica general que sirve de punto de partida para otras investigaciones relacionadas con la evaluación del desempeño.

1.1. Cultura organizacional

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural que está llamado a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, esa realidad cultural refleja un marco de [valores](#), creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una [comunidad](#) institucional. En este epígrafe se realiza una caracterización de la cultura organizacional, así como se toma en cuenta definiciones dadas por expertos en el tema como Chavienato, Granell y otros, además de analizar la importancia de la misma en el contexto organizacional.

La cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes [tipos de empresas](#) de todas partes del mundo desde sus inicios.

“Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de [desempeño laboral](#) que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo”¹ .

En realidad, la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el [personal](#) que labora dentro de la empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus ideas.

¹ Robbins, S. (1999). [Comportamiento Organizacional](#). Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall. p.302

Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o [líder](#) dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

1.1.1. Características de la cultura organizacional

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el [grupo](#): las actividades de trabajo se organizan con relación a [grupos](#) y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de [la administración](#) toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La [integración](#) de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El [control](#): establece el uso de reglas, [procesos](#) y [supervisión](#) para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldo y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los [medios](#): en qué forma la [administración](#) obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las [técnicas](#) o [procesos](#) usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

1.1.2. Definición de cultura organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que

caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistema de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Chiavenato presenta la cultura organizacional como “**...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización**”².

Charles Handy, plantea cuatro tipos de cultura organizacional: dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: [poder](#), rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la [burocracia](#) y se sustenta en una clara y detallada [descripción](#) de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en [el trabajo](#) y [proyectos](#) que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los [principios](#) que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de [procedimientos](#) y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos [principios](#) básicos.

Granell define el término como “**... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social... esa interacción compleja de los grupos sociales**”

² Chiavenato. (1989). Introducción a la teoría general de administración, I. p. 462

de una empresa está determinado por los "... valores, creencias, actitudes y conductas"³.

Robbins, plantea que: **"La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo..."⁴.**

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, induce a pensar que todos los seres humanos son, en una u otra forma, poseedores de cultura.

La autora define la cultura **"como la atmósfera que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, es la forma acostumbrada en que piensan y hacen sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, creencias, y los mismos líderes de la organización. Es la configuración de una conducta aprendida que se comparte y trasmite por cada uno de sus miembros; de ella dependerá la eficacia y productividad de la organización"**.

1.1.3. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve considera que **"...la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la**

³ Granell H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Ed. Graham, Ediciones IESA. Ciudad México p.203

⁴ Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall. p.601

sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad⁵.

La cultura determina la forma como funciona [una empresa](#), ésta se refleja en las estrategias, [estructuras](#) y [sistemas](#). Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los [proyectos](#) de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy ven a la cultura organizacional como ***“...la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y estos a su vez influyen en todas sus acciones”***⁶. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la [dinámica](#) del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la [dinámica](#) organizacional. Al respecto Guerin sostiene que ***“...es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos”***⁷.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el [liderazgo](#), los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de [interés](#) el planteamiento que hace Kurt Lewin, cuando sostiene que ***“... el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea”***⁸. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una [persona](#) en un determinado ambiente.

⁵ Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Ávila, Caracas.p.188

⁶ Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México. p.321

⁷ Guèrin, Gilles (1992). Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.p.148

⁸ Citado por Newstrom John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.p.274

Por otra parte, la originalidad de una [persona](#) se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo sostiene que **“...la [capacitación](#) continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo [programa](#) orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del [personal](#), cambiar actitudes y construir un [lenguaje](#) común que facilite [la comunicación](#), comprensión e [integración](#) de las personas”**⁹.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada [empresa](#) y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría. En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de [la personalidad](#), como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

Para Robbins **“...la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de [identidad](#) a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados...”**¹⁰.

Sobre la base del anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más [concreto](#) del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein señala: **“Los efectos del mal [conocimiento](#) de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de [guerras](#) y del hundimiento de**

⁹ Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.p.298

¹⁰ Robbins, Stephen (1991) [Comportamiento Organizacional](#). Editorial Prentice-Hall, México. p.444

sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración"¹¹.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que ***"las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización"***¹².

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, estos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos difíciles de precisar por ser conductas individuales. En consecuencia, si bien es cierto que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

1.2. Clima Organizacional

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. En el presente trabajo se trata de dejar lo más claro posible su concepto, basados en criterios tomados por estudiosos en el tema y sus implicaciones dentro de la administración y de las organizaciones.

¹¹ Schein, Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España, p.95

¹² Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México. p.458

1.2.1. ¿Qué es el clima organizacional?

El clima organizacional es un cambio temporal en la [actitud](#) de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno [laboral](#), percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una [fuerza](#) que influye en la conducta del empleado.

“La noción de clima organizacional está definida, en principio, en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos”¹³.

Estudiando el clima organizacional desde un punto de vista más particular, se puede decir que es la [percepción](#) que el individuo tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, [motivación](#), consideración, cordialidad, apoyo y [descentralización](#). También se puede inferir que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Por consiguiente, el clima organizacional, se puede afirmar que ***es el vivo reflejo de todos los valores culturales adquiridos y formados de una organización, o sea, es el ambiente laboral creado dentro de la organización que influye en la conducta y resultados de los trabajadores.***

El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el [medio ambiente](#) laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida [atención](#), siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

Además el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones

¹³ Reichers, A.E. y Schneider, B. (1990). Clima y Cultura: *Una evolución constructiva*. Ed. B. Schneider B. San Francisco: Jossey-Bass.

interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

Pero ¿qué hay sobre la diferencia entre clima y cultura? Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

No hay un acuerdo generalizado sobre las dimensiones del clima, sin embargo hay un consenso de que el clima influye en los resultados individuales gracias a su impacto afectivo en el empleado, ejemplo, la satisfacción en el trabajo, compromiso y motivación, en otras palabras, con los niveles de satisfacción del empleado, tiene que ver la influencia del clima en el desempeño de las personas en relación con los resultados.

1.2.2. Tipos de clima organizacional

El clima organizacional puede dividirse en dos grandes tipos: ***clima autoritario*** y ***clima participativo***.

El ***clima autoritario*** puede subdividirse a su vez en:

- ***Autoritario explotador***: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- ***Autoritario paternalista***: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El ***clima participativo*** se subdivide en:

- *Consultivo*: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional sobre la base de objetivos por alcanzar.
- *Participación en grupo*: en éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas autoritarios corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas participativos corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

1.2.3. Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, se citan:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona [retroalimentación](#) acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la [estructura organizacional](#) o en uno o más de los subsistemas que la componen.

1.2.4. ¿Por qué es importante el clima organizacional?

Numerosos estudios han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa.

El clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación con los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo; el clima

organizacional es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los empleados. Además, el clima es más potente que los factores "estresantes", por ejemplo, experiencias operacionales adversas como la agresión de un cliente y las presiones de la carga de trabajo, tienen influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos. Mejorar el clima organizacional es crucial para alcanzar mejoras para la implementación de premios retributivos.

1.3. Evaluación del desempeño

La [evaluación del desempeño](#) constituye uno de los subsistemas de la [Gestión de Recursos Humanos](#), siendo un instrumento altamente productivo para [la organización](#), ya que a través de este se logran varios resultados claves para el [éxito](#) de toda [empresa](#). Para conocer acerca lo que es la evaluación del desempeño, sus [objetivos](#), [principios](#), [métodos](#) de evaluación, importancia y ventajas, a continuación se aborda con mayor profundidad sobre el tema que servirá de soporte para su entendimiento.

1.3.1. Los antecedentes de la evaluación del desempeño

Sin lugar a dudas, en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas.

Con el advenimiento del sistema de economía de mercado, las organizaciones fincaron su subsistencia en función de la productividad de sus despachos, así encontramos desde antecedentes como el del sistema de libros de Roberto Owen, aplicado a principios del Siglo XIX, en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, que consistía en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento. , pasando por los métodos de seguimiento estadístico de la productividad, y las aportaciones de Taylor quien a fines del siglo XIX, propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo que permitiría establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, una tendencia ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, así mismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

La práctica de la evaluación del desempeño por resultados ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo y esta tendencia, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas, sin embargo no puede negarse que dicha retribución compite en una medida creciente con la estimulación económica del desempeño.

1.3.2. Evaluación del desempeño. Definición, objetivos y principios

La evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, es un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa en el área de Recursos Humanos.

Para Chiavenato, ***“...es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”***¹⁴.

¹⁴ **Chiavenato, I** (2002). Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá. p. 50

Según Carlos Martínez (1998)"... **La evaluación del desempeño es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia)**"¹⁵.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo. La dirección de otros empleados debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la evaluación del desempeño, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.

¹⁵ Martínez, C. (1998).Administración de personal y Recursos Humanos. Ed. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas.
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

Por consiguiente, se define ***“la evaluación del desempeño como un instrumento utilizado para evaluar la labor del personal que debe realizarse de forma sistemática, mide de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficiencia y eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. La evaluación permite obtener información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización. Pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización”***.

De forma general se puede plantear que no existe un modelo de evaluación que sea mejor que otro. Cada forma de abordar la evaluación tiene aspectos positivos y negativos. La elección de un criterio de evaluación debe basarse en el objetivo principal de la misma y puede resultar factible la combinación entre ellos, lo cual posibilita contar con mayores criterios de evaluación y permite que el sistema sea más dinámico.

¿Qué **objetivos** persigue la evaluación del desempeño en una organización?

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
4. Utilizar métodos de evaluación para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor, establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimientos individuales y el logro de los objetivos
6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.
7. Detectar las necesidades de formación de los individuos, conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada trabajador.

Chiavenato plantea que: ***“los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:***

- 1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.***
- 2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.***
- 3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y de otra, los objetivos individuales”¹⁶.***

¹⁶ Chiavenato, I. (1996). Administración de recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá.

Los objetivos de la evaluación del desempeño implican relaciones, según se muestra a continuación en la **figura 1.a**:

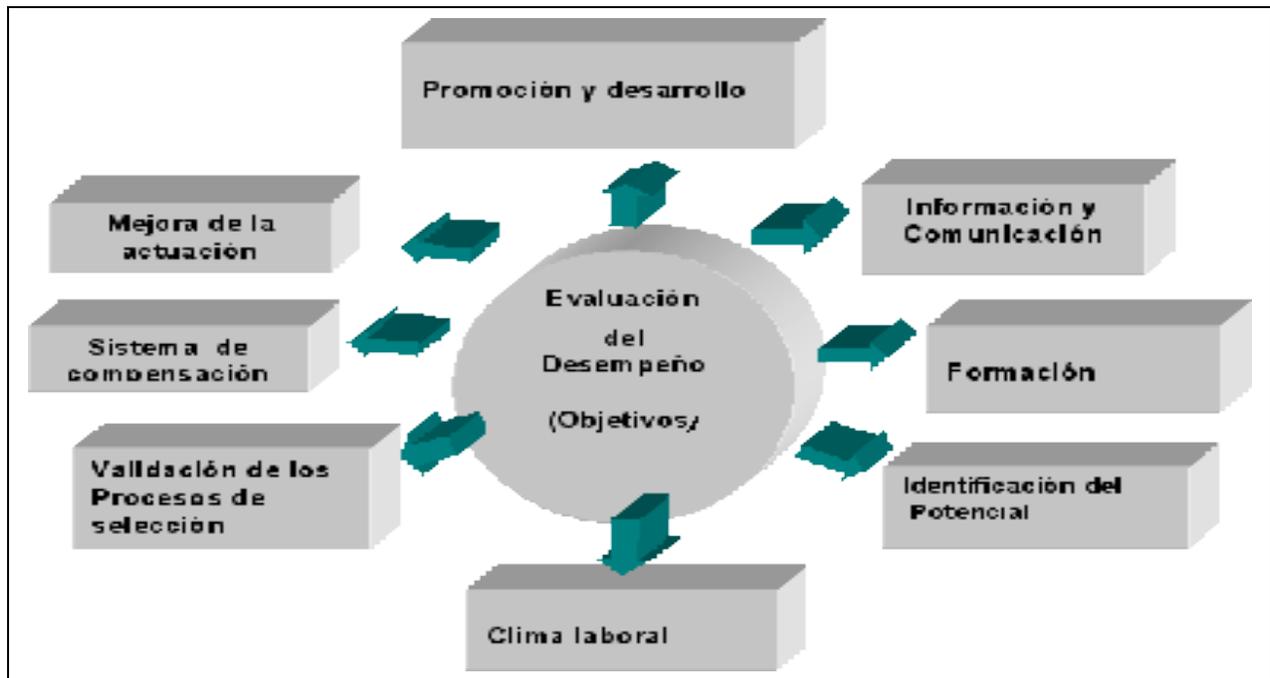


Figura 1.a

Algunas de las razones para evaluar el desempeño son:

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

La evaluación del desempeño se basa en principios que deben ser cumplidos a cabalidad en aras de obtener los resultados esperados. Estos principios son:

- La evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo y a la vez periódico de evaluación integral de los resultados y las conductas en la consecución de los objetivos.

- La evaluación del desempeño debe abarcar a todos los trabajadores de las distintas categorías ocupacionales.
- Es responsabilidad del jefe inmediato, sin excluir que éste se asesore con cuantas personas estime conveniente, y debe transformarse en un proceso de retroalimentación y de interactivación, o sea, debe ser una herramienta de la dirección.
- Los procesos de apelación, aunque se minimizarían con la aplicación de métodos de dirección participativos, deben ser resueltos en breve tiempo y siempre con la participación de personas que conozcan la labor del evaluado, pudiéndose integrar para ello con carácter temporal, órganos colectivos de consulta.
- La idoneidad demostrada por el trabajador debe constituir el fundamento para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, desarrollo, promoción y/o democión y estímulo y/o penalización de los resultados.
- La evaluación del desempeño debe determinar en qué medida los trabajadores mantienen, mejoran o disminuyen su nivel de idoneidad para el cargo que desempeñan.
- Será responsabilidad de cada entidad, previo acuerdo con la Sección Sindical y con la participación y el conocimiento de los evaluados, definir los indicadores a emplear para la evaluación del desempeño de sus diferentes categorías de trabajadores, lo que se inscribirá en el Convenio Colectivo de Trabajo,
- La evaluación del desempeño debe tener en cuenta la observación de la conducta laboral del trabajador en el tiempo, y hacer énfasis en los resultados en relación con los objetivos, no obstante, no se trata de absolutizar los resultados en detrimento de los medios y las actividades por las cuales se logran, pues de esta manera los rasgos de conducta se pierden. Ambas cuestiones deben equilibrarse.

Algunos consejos que pueden seguirse a la hora de realizar la evaluación son:

- Acuda al examen con una actitud positiva. En lugar de prever un escenario "peor imposible", piense en la información como una oportunidad de descubrir lo que puede hacer para mejorar su rendimiento.
- Mantenga al margen la información del plano personal. Consiga distanciarse psicológicamente. No se tome la información como algo personal. Dése cuenta de que va dirigida a su rendimiento, no a usted como persona. Si es capaz de entender esto, se sentirá suficientemente cómodo/a para escuchar atentamente y aceptar la información

con el espíritu que realmente tiene.

- No ceda a la tentación de interrumpir la información introduciendo sus explicaciones o motivos. Únicamente debe ofrecer su opinión o explicación una vez que la otra persona haya terminado completamente. Si usted salta inmediatamente, antes de que su jefe haya terminado, puede crear tensión, frustración y, en última instancia, falta de comunicación entre ustedes.
- Pida ejemplos concretos, para poder comprender la esencia de lo que se dice. Resulta especialmente útil cuando la información que le están proporcionando no es clara, parece imprecisa y general o da la impresión de que se trata de un juicio de valor. Por ejemplo, si su jefe le dice que no es usted una persona de equipo, dígame que le mencione ejemplos concretos que le hayan llevado a extraer esa conclusión.
- Una vez que su jefe ha terminado la evaluación, repita con sus propias palabras lo que ha oído. De esta forma, puede comprobar que ha entendido el mensaje. Es posible que tenga que hacer varios intentos para resumir lo que ha oído antes de que ambos lleguen a un acuerdo respecto al mensaje.
- Solicite a su jefe una lista de tareas concretas que le gustaría que usted hiciera de forma distinta y pídale recomendaciones sobre cómo podría efectuar esos cambios. De este modo, pone de manifiesto una actitud de cooperación y envía a su jefe el mensaje de que se toma en serio la mejora de su rendimiento.
- No permita que la información crítica sobre su rendimiento en el trabajo afecte a su autoestima. Centre su atención en cambiar su comportamiento, pero no se olvide de sentirse a gusto consigo mismo. No se juzgue y no se mortifique.

1.3.3. Importancia de la evaluación del desempeño

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

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

La evaluación del desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo

deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior. Se debe tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

A criterio de la autora no se debe hablar de evaluación de desempeño sino se tienen en cuenta los criterios de diferentes autores como, Abraham Maslow y Vroom sobre la motivación y la importancia de ella en los resultados individuales y colectivos.

La evaluación del desempeño presenta las siguientes **ventajas**:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumento de salario.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Por consiguiente, los **beneficios** que trae aparejados la misma son:

Para el Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus funcionarios.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol y puede contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Para el Jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medidas capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Para la Organización:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas

áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

1.3.4. Métodos de evaluación del desempeño

De forma general se puede plantear que no existe un método de evaluación que sea mejor que otro. Cada forma de abordar la evaluación tiene aspectos positivos y negativos. La elección de un criterio de evaluación debe basarse en el objetivo principal de la misma y puede resultar factible la combinación entre ellos, lo cual posibilita contar con mayores criterios de evaluación y permite que el sistema sea más dinámico.

Los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición y que estas mediciones sean verificables.

Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflictos.

Dentro del cómo, es fundamental analizar y escoger qué método o métodos emplear. Los **métodos de evaluación basados en el desempeño pasado** tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos **métodos** son:

- 1. Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- 2. Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
- 3. Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- 4. Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- 5. Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- 6. Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- 7. Método de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- 8. Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- 9. Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
- 10. Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

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

Estos **métodos** son:

- 1. Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Otros métodos para la evaluación del desempeño:

1) Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2) Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

3) Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

4) Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

5) Evaluación 360°: éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

6) Seguimiento informático: éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

Para diseñar un procedimiento que permita llevar a cabo con mayor eficiencia, eficacia y calidad el proceso de evaluación del desempeño, es de vital importancia incrementar los rendimientos tanto individuales como colectivos de los trabajadores de la Corporación Cubalse S.A.

Tomando en consideración la importancia, trascendencia y valoración de todo lo anterior, la Corporación de Comercio y Servicios Cubalse, S.A., emite la Resolución 77/07, la

misma norma el procedimiento para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades laborales de dicha Corporación.

La evaluación del desempeño es valorada como una herramienta que permite conocer sistemáticamente el desarrollo del trabajador convirtiéndose en el regulador de las condiciones humanas dentro de la organización y proporciona una descripción confiable de la manera en que el trabajador lleva a cabo su labor, permitiendo establecer una adecuada comunicación entre el jefe directo y los subordinados, potenciando su papel, lo que le permite estimular la iniciativa y accionar oportunamente en el respeto a los principios, leyes y normativas.

En la misma se exceptúan a los cuadros, dirigentes y funcionarios que se rigen por otros modelos, al igual que docentes vinculados a la Educación Superior, así como trabajadores de las asociaciones económicas internacionales.

Aunque este procedimiento permite conocer sistemáticamente el desarrollo y proporciona una descripción de la manera en que el trabajador lleva a cabo su labor, se considera que puede tener una mejora en su metodología, pues no tiene en cuenta las motivaciones individuales y colectivas de los trabajadores, el cual es un indicador fundamental que contribuye a crear un clima favorable en la organización y optimizar sus resultados.

1.4. Rendimiento laboral

Toda gerencia está comprometida en garantizar el rendimiento, el buen desempeño del recurso humano de la empresa, para ello debe estar atenta a cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño en la organización donde labora, cuáles son los sistemas de control que garantizan el rendimiento, cómo se han establecido los índices de productividad, las funciones a desempeñar.

El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Así mismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuando aplicar los correctivos adecuados. Definitivamente aquellas empresas que han establecido adecuadamente las funciones a desempeñar, se han preocupado por capacitar, desarrollar las habilidades de su recurso humano, le han prestado la colaboración necesaria para desempeñar bien sus tareas y reconocen sus rendimiento aseguran un buen clima organizacional y éxito para la organización .

1.4.1. El rendimiento laboral y la evaluación del desempeño

Según la Real Academia Española, desempeño es actuar, trabajar, dedicarse a una actividad. Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa “desempeño” en una organización determinada. Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Y, sin lugar a dudas esto no es un componente financiero, es una ganancia de valor.

Por su parte el **rendimiento** es sencillamente como suena e indica La Real Academia Española *es la proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.*

Otra forma, englobando todo, se dice que el rendimiento es simplemente *la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos.* Un equipo de producción, anticuado o con desperfectos, ya sea en el área tecnológica o maquinaria en la planta de producción, no puede dar el mismo rendimiento que un equipo actualizado y en buen estado de funcionamiento. Por ejemplo, un Individuo o una sociedad usando modelos desfasados o con desperfectos en las “líneas de pensamiento “lógicos y razonables” no pueden dar un rendimiento adecuado. Hablando de productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, ósea están casados estos términos y por ende su enfoque. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un período de tiempo dado, si se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores la fórmula es muy similar con la diferencia de los intangibles (personalidad, idiosincrasia, estado anímico, motivación, etc.). No obstante, se puede lograr una medición acertada si se toman en consideración las variables intangibles. Por ende, se logra un diagnóstico o termómetro que permite ver las posibilidades, los riesgos, las necesidades, etc. Y, por defecto, “la cura”.

Los componentes para un buen rendimiento son:

- Un buen ambiente externo.

- Motivación de la organización.
- Capacidad de la organización.

María Fernández al respecto señala, que el **desempeño** se define, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. Considera que **rendimiento** hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

El criterio que elija la administración para clasificar el rendimiento de los trabajadores tendrán gran influencia en el desempeño de los mismos. Una meta primordial del rendimiento es calificar con exactitud la contribución del individuo. Si el proceso de evaluación toma en cuenta criterios equivocados, o no evalúa bien el rendimiento laboral real, puede ocasionar respuestas negativas, como disminución del esfuerzo, aumentar el ausentismo y búsqueda de otras oportunidades laborales. Además se ha visto que el contenido de la evaluación del desempeño influye significativamente en el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores. Por lo que se puede plantear que el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios fundamentados, orientadores de los resultados, cuando se abordan aspectos del rendimiento y de la carrera y cuando el subordinado tiene la posibilidad de tomar parte en la evaluación. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Así mismo la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuando aplicar los correctivos adecuados. Por esta razón la evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Así mismo las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados.

1.4.2. Elementos que determinan el rendimiento del personal dentro de una organización

En la **figura 1.b** se muestran los cinco elementos que determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del trabajo, [la moral](#), resultados y cohesión entre los mismos; y que desde el punto de vista de la organización redundará en una mayor [producción](#), [eficacia](#), satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y reducción del ausentismo.

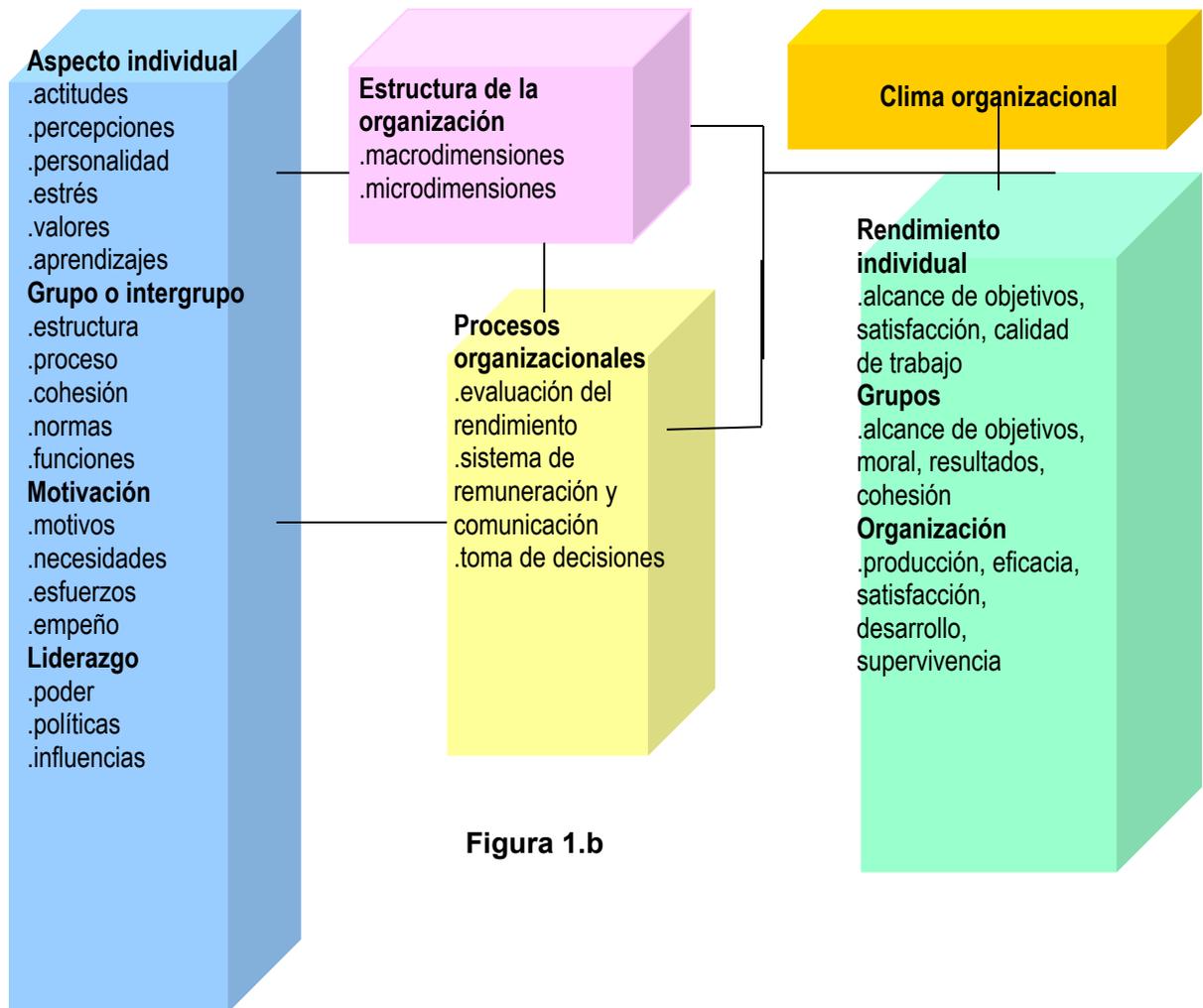


Figura 1.b

Conclusiones parciales del Capítulo I:

El estudio y análisis de la bibliografía permite realizar las argumentaciones teóricas de diferentes autores relacionados con cultura, clima, evaluación de desempeño y rendimiento laboral, la autora asume posiciones ante los conceptos que guiaron el análisis y estudio de la bibliografía.

De forma acertada la autora, en su memoria escrita, plasma los estudios más recientes sobre cultura y clima organizacional, así como la evaluación de desempeño y los rendimientos laborales como parte intrínseca de la evaluación.

Todo ello permite ordenar bajo un hilo conductor una fundamentación teórica general que sirve de punto de partida para otras investigaciones relacionadas con la evaluación del desempeño.

Capítulo II. Fundamentación teórica del procedimiento propuesto

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo la realización de la fundamentación teórica del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño por considerar que constituye una de las herramientas fundamentales con que cuentan los directivos para lograr un verdadero desarrollo de los recursos humanos, además, sirve de vía para señalar las dificultades que presenten los subordinados para que sean superadas en un período de tiempo determinado y para dárselas a conocer.

Resulta de gran importancia diseñar un procedimiento que defina la realización del proceso de evaluación del desempeño, por lo que en el presente capítulo se describen los elementos a tener en cuenta para la definición final de la evaluación de los trabajadores y la entidad, constituyendo la evaluación del desempeño la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Es por ello que adquiere un gran significado para sus directivos, para sus trabajadores en general y para los clientes.

2.1. Aspectos generales del procedimiento para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades laborales de la Corporación Cubalse S.A.

Objetivos y alcance

- Establecer la evaluación del desempeño como una herramienta que permita conocer sistemáticamente el desarrollo del trabajador convirtiéndose en el regulador de las condiciones humanas dentro de la organización.
- Proporcionar una descripción confiable de la manera en que el trabajador lleva a cabo su labor, permitiendo establecer una adecuada comunicación entre el jefe directo y los subordinados, potenciando su papel, lo que le permite estimular la iniciativa y accionar oportunamente en el respeto a los principios, leyes y normativas.

Excepciones

El presente procedimiento será aplicable a todos los trabajadores de la Corporación Cubalse S.A., con la excepción de los:

- Cuadros, dirigentes y funcionarios que se rigen por los Decretos Leyes No. 196 y 197 de 15 de octubre de 1999 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- Docentes vinculados a la Educación Superior, que se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 25 de 15 de mayo de 1989 del entonces denominado Ministro Presidente del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- Trabajadores de las asociaciones económicas internacionales, que se rigen por lo dispuesto en sus reglamentos según lo previsto en la Resolución No. 23 de 24 de octubre de 2003 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

Términos y Definiciones

A continuación se presentan algunas definiciones que a los efectos se consideran de gran interés:

- **Entidad:** Se consideran entidades laborales de Cubalse a la Casa Matriz y las unidades independientes adscriptas a ella, las Divisiones, las organizaciones territoriales subordinadas a las Divisiones, las Sucursales territoriales, la Sociedad Inmobiliaria Lares SA. En el caso de Ciudad de La Habana, la Oficina Central de la Sucursal Cubalse Ciudad de la Habana, las unidades independientes subordinadas directamente a esta Sucursal, sus Sucursales especializadas y Unidades subordinadas a estas.
- **Jefe Máximo:** Dirigente máximo de la Entidad o Unidad.
- **Jefe Inmediato Superior:** Jefe investido de la autoridad formal que se le confiere para: coordinar, organizar y responder por la actividad en un equipo o grupo de trabajo.
- **Evaluación de desempeño:** 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 y desarrollo.
- **Desempeño laboral superior:** cuando el trabajador sobrecumple o cumple con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
- **Desempeño laboral adecuado:** cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones de la evaluación anual anterior; cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral. Se considera a criterio del evaluador en **Bien o Regular**.

- **Desempeño laboral deficiente:** cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales, no matriculó en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.

Responsabilidades

El Jefe Máximo es responsable de:

- Cumplir y exigir que se cumpla lo establecido en este procedimiento incluidos la confección de los anexos que forman parte del mismo.
- Dar a conocer a los trabajadores el contenido de lo normado en este procedimiento.
- Incluir en el Convenio Colectivo el procedimiento para la evaluación del desempeño incluyendo los indicadores adicionales que no se opongan a los objetivos y principios de la Res. 21/2007.
- Dar a conocer a los trabajadores los indicadores por los que se medirá su desempeño, antes del período evaluativo.
- Dar a conocer en las Asambleas Sindicales el resultado de las evaluaciones realizadas a los trabajadores.

El Jefe Inmediato Superior es responsable de:

- Evaluar al trabajador que le está subordinado oído el parecer de la sección sindical y de otros trabajadores de resultar necesario, y en el momento de la evaluación anual tener en cuenta además, el criterio de las organizaciones políticas.
- Discutir individualmente con el trabajador el resultado de la evaluación realizada.
- Confeccionar los modelos de evaluación del desempeño para el período que corresponda:
 - No. 1 “Registro de Evaluaciones Mensual y Trimestral”
 - No. 2 “Evaluación Anual del Desempeño”
- Entregar el “Registro de Evaluaciones Mensual y Trimestral” debidamente firmado, al responsable de la actividad de recursos humanos.
- En el caso del modelo de la “Evaluación Anual del Desempeño”, se le entrega al responsable que custodia los Expedientes Laborales.

El que atiende la actividad de recursos humanos en cada centro es responsable de:

- Entregar a los jefes inmediatos los modelos No.1 y No.2, según corresponda para su confección.
- Archivar y conservar bajo su custodia los modelos No.1 y No.2.
- Define si el trabajador tiene trabajado el 70 % del período que se evalúa (mes, trimestre y año). Para ello tiene en consideración el horario de trabajo aprobado.

El trabajador tiene la responsabilidad de:

- Exigir a su Jefe Inmediato Superior la realización de su evaluación del desempeño en los períodos que corresponda.
- Dejar constancia del conocimiento de la evaluación mediante firma.

Frecuencia de evaluación

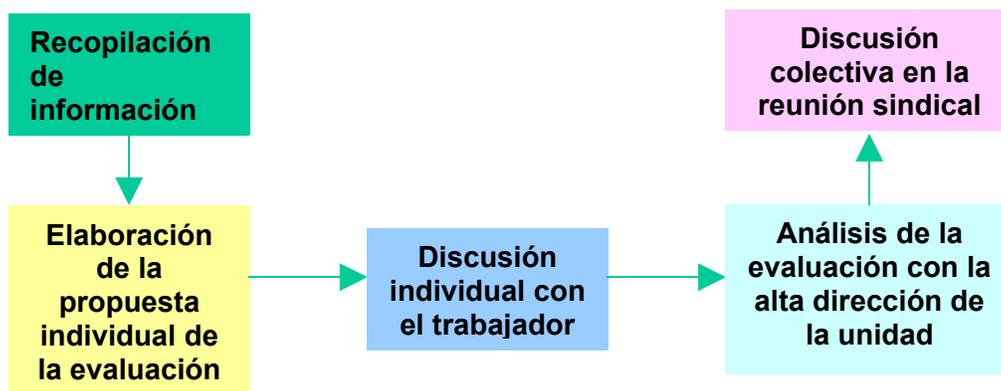
Los cortes parciales mensuales y trimestrales de la evaluación del desempeño se realizan en los 7 primeros días del mes siguiente al período que se evalúa.

La evaluación del desempeño anual se realiza en el primer trimestre del año siguiente al período que se evalúa.

2.2. Descripción del procedimiento de evaluación propuesto

Durante el desarrollo del presente epígrafe se procederá a realizar una descripción detallada del procedimiento a seguir para realizar el corte mensual y trimestral de la evaluación del trabajador, así como para su evaluación anual del desempeño.

Para una mayor comprensión de los pasos que contempla la evaluación, a continuación se muestra un gráfico resumen de los mismos:



2.2.1. Para el corte mensual y trimestral de la evaluación del desempeño

1. Una vez conocido si el trabajador tiene trabajado el 70 % del mes y del trimestre, el Jefe Inmediato Superior del evaluado solicita al que atiende la actividad de recursos humanos el modelo No.1: "Registro de Evaluaciones Mensual y Trimestral" y el resultado de la evaluación mensual anterior.
2. Considerando el período que se evalúa, elabora la evaluación del cumplimiento de los indicadores, valora el avance, establece las deficiencias e insuficiencias y precisa las acciones y recomendaciones que deberá cumplir el trabajador en la próxima etapa para mejorar su desempeño. Para el corte trimestral se tendrá en cuenta el resultado de los dos meses anteriores.
3. Una vez elaborada esta evaluación, el Jefe Inmediato Superior la discute individualmente con cada uno de sus trabajadores, quienes tendrán el derecho de manifestar sus opiniones.
4. La evaluación, que se refleja en el modelo No. 1, será firmada por el jefe inmediato superior y por el trabajador dejando constancia este último, de su conformidad o no con la misma.
5. El que atiende la actividad de recursos humanos recibe de los jefes los modelos No.1 con el resultado de las evaluaciones. Los archiva y custodia durante todo el año que transcurre el período evaluativo e Informa al Jefe Máximo de la Entidad sobre el resultado de los cortes de las evaluaciones del desempeño realizadas en la etapa.
6. El Jefe Máximo, en coordinación con la organización sindical de base, da a conocer en la asamblea sindical el resultado del corte parcial de la evaluación del desempeño de cada trabajador.

2.2.2. Para la evaluación del desempeño anual

1. Una vez conocido si el trabajador tiene trabajado el 70 % del año, el Jefe Inmediato Superior del evaluado solicita al que atiende la actividad de recursos humanos el modelo No.2 "Evaluación del Desempeño Anual" y el resultado de la evaluación anual anterior.
2. Elabora la evaluación anual con la información obtenida de la sección sindical, de otros trabajadores, de las organizaciones políticas cuando corresponda y de sus propias observaciones y criterios.

Para ello tiene en cuenta:

- El cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del año anterior y de las evaluaciones parciales del evaluado.

- Establece las deficiencias e insuficiencias y precisa las recomendaciones que deberá cumplir el trabajador en la próxima etapa para mejorar su desempeño.
 - Incluye las acciones de capacitación y desarrollo precisando para cada acción, la fecha de cumplimiento.
3. Una vez elaborada la evaluación, el Jefe Inmediato Superior la discute individualmente con cada uno de sus trabajadores, quienes tendrán el derecho de manifestar sus opiniones.
 4. La evaluación anual, será firmada por el Jefe Inmediato Superior y por el trabajador dejando constancia este último, de su conformidad o no con la misma. Se le entrega una copia al trabajador y la otra se archiva en el Expediente Laboral.
 5. En caso de inconformidad del trabajador, éste puede establecer reclamación ante el jefe inmediato superior al que realizó la evaluación, en el término de 7 días hábiles posteriores a la notificación, (contados estos días de acuerdo con su horario de trabajo aprobado).
 6. El jefe inmediato superior del evaluador decide lo que procede dentro de los 20 días hábiles posteriores de haber recibido dicha reclamación. Contra esta decisión no cabe recurso de apelación ni en la vía administrativa ni en la judicial. El evaluado inconforme puede reclamar al Órgano de Justicia Laboral de Base en el caso que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos.
 7. Si el resultado de la Evaluación del Desempeño Anual es Deficiente el jefe facultado para ejercer el reconocimiento o la confirmación de la pérdida de la Idoneidad Demostrada, está obligado a iniciar un proceso de evaluación de la misma, según lo establecido en la Resolución No. 8/2005.
 8. El jefe máximo en coordinación con la organización sindical de base, dan a conocer en la asamblea sindical el resultado de la evaluación del desempeño de cada trabajador.
 9. El que atiende la actividad de recursos humanos, a cargo de la custodia de los Expedientes Laborales, recibe los modelos No.2 con el resultado de las evaluaciones y los archiva en los expedientes laborales.
 10. En coordinación con el que atiende la actividad de capacitación, integra las acciones de capacitación y desarrollo al plan de la entidad.
 11. Realiza un informe valorativo del proceso de evaluación que contemple entre otros los siguientes aspectos:

Cantidad de trabajadores:

- A evaluar.
- Evaluados.
- % de cumplimiento del Plan de Evaluación.
- Cantidad de trabajadores evaluados con desempeño: superior, adecuado, deficiente.
- Relacionar las principales deficiencias y recomendaciones, expresando la cantidad de cada una.
- Acciones de capacitación y desarrollo.

Cantidad de trabajadores que:

- Reclamaron la evaluación al Jefe Inmediato superior del evaluador.
- Procedió la reclamación.
- Causa.

Cantidad de trabajadores que:

- Reclamaron la evaluación por apreciar violaciones de las normas y procedimientos establecidos.
- Procedió la reclamación.
- Causa.

Cantidad de trabajadores que les fue analizada la idoneidad demostrada:

De ellos:

- Cuántos fueron enviados a cursos.
- Cuántos fueron reubicados en otros cargos.
- A cuántos se dio por terminada la relación laboral.

2.2.3. Valoraciones cualitativas de todo el proceso

1. Este informe será evaluado por el consejo de dirección de cada entidad en la segunda quincena del mes de abril.
2. Se enviarán a la Dirección de Recursos Humanos de Cubalse copia del informe y las consideraciones realizadas por el Consejo de Dirección, en la fecha correspondiente a la información estadística del mes de mayo.
3. La Dirección de Recursos Humanos de Cubalse, elabora un informe valorativo del proceso de evaluación del Grupo y lo presenta a la consideración del Consejo de Dirección de Cubalse en el mes de junio.

Datos a consignar en el Modelo No.1: “Registro de Evaluaciones Mensual y Trimestral”

El modelo “Registro de Evaluaciones Mensual y Trimestral”, **ver anexo No.1**, contempla los siguientes datos y se conservará por el período de un año, al concluir la evaluación anual.

Entidad: según se define en el epígrafe 2.1.

Unidad: subordinada a la entidad.

Área de Trabajo: subordinada a la unidad.

Mes: se corresponde con el período que se evalúa.

Trimestre: se corresponde con el período que se evalúa: marzo, junio, septiembre y diciembre.

Año: en el que se realiza la evaluación.

Columna No 1: Número de orden.

Columna No 2: Nombres y Apellidos: trabajador al que se está evaluando.

Columna No 3: Cargo que desempeña: cargo que ocupa el trabajador evaluado.

Columnas No 4, 5, 6, 7, 8: Indicadores a medir: se pondrá en cada uno de los indicadores la puntuación, con un máximo de 3 puntos, que se le otorga al trabajador según el desempeño, teniendo en cuenta el rango establecido al final del modelo.

Cumplimiento de objetivos, funciones y tareas individuales: se evaluará el cumplimiento de las funciones según cargo que desempeña, así como el cumplimiento de las tareas individuales originadas de los planes de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.

Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia: se evaluará la organización, productividad y calidad de los resultados de la labor que realiza el trabajador.

Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo: se evaluará la asistencia, puntualidad, laboriosidad, responsabilidad y el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento Disciplinario.

Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo: se evaluará el cumplimiento de las normas de seguridad y salud del puesto de trabajo que desempeña el trabajador, así como el uso adecuado de los medios de protección personal.

Uso y cuidado de los recursos materiales, maquinarias y equipos, y el ahorro de los portadores energéticos: se evaluará el uso y cuidado de los equipos y maquinarias utilizados para desempeñar su labor; haciendo énfasis en el ahorro de las materias primas y materiales y portadores energéticos.

Columna No 9 Calificación: Contempla la valoración cuantitativa de la evaluación, que suma las columnas 4; 5; 6; 7 y 8.

Columna No 10 Conclusión de la evaluación: término de la evaluación. Total obtenido en la columna 9 (ver leyenda al final del modelo).

Columna No 11 Valoración cualitativa de las conclusiones: exposición de los aspectos significativos del resultado de la evaluación (avances, deficiencias y recomendaciones).

Columnas No 12 y 13 Conformidad: el trabajador marcará con una cruz su conformidad o no con la evaluación realizada.

Columna No 14 Firma del trabajador: constancia mediante firma del trabajador del conocimiento de la evaluación realizada.

Columna No 15 Firma del jefe que evalúa: firma del jefe inmediato del trabajador que realiza la evaluación.

Para la calificación al trabajador se mantiene el otorgamiento del rango de puntuación en la calificación por indicador, de 1 a 3 puntos donde:

- 3 puntos es superior (se sobrecumple o cumple con el indicador).
- 2 puntos es adecuado (no ha cumplido uno o algunos aspectos del indicador).
- 1 punto es deficiente (no cumple con el indicador).

Se propone modificar en el otorgamiento en la conclusión de la evolución lo siguiente:

- Superior (S) de 14 a 15 puntos.
- Adecuado Bien (A-B) de 12 a 13 puntos.
- Adecuado Regular (A-R) de 9 a 11 puntos.
- Deficiente (D) 8 o menos de 8.

Datos a consignar en el Modelo No.2: “Evaluación Anual del Desempeño”

Los datos a consignar en el modelo No.2 “Evaluación Anual del Desempeño”, **ver anexo No.2**, son los que a continuación se citan:

Nombre y Apellidos: del trabajador evaluado.

Unidad Organizativa: a la que pertenece el trabajador evaluado.

Cargo: cargo que ocupa el trabajador evaluado.

Categoría ocupacional: la que corresponde al cargo que ocupa el trabajador (obrero, servicio, administrativo o técnico).

Grupo escala: el que corresponde al cargo según calificador.

Salario Básico: el que corresponde al cargo según calificador.

Período de evaluación: período que se evalúa.

Nivel requerido para el cargo: se marcará con una **X** el nivel requerido para el cargo según calificador.

Nivel del evaluado: se marcará con una **X** el nivel que posee el trabajador evaluado.

Estudia para alcanzar el nivel requerido: se marcará con una **X** si estudia o no.

Objetivos de trabajo, tareas o responsabilidades más importantes: se escribirán las asignadas y cumplidas por el trabajador durante el período evaluativo.

Indicadores a medir: son los indicadores a evaluar en el período de un año.

Niveles alcanzados: se marcará con una **X** en el término que se considere el trabajador haya cumplido cada uno de los indicadores evaluados.

Conclusiones: se escribirán los logros, cualidades y/o deficiencias fundamentales del trabajo, es necesario plasmar los aspectos específicos que fundamenten la evaluación del trabajador.

Resultados de la Evaluación: se marcará con una **X** el término conclusivo del resultado de la evaluación.

Recomendaciones: se escribirán las recomendaciones para mejorar el desempeño del trabajador en el período siguiente al evaluado.

Evaluated por: Nombre y apellidos del que evalúa.

Notificado al trabajador: firma del trabajador evaluado según su conformidad.

Fecha: fecha de conocimiento del resultado de la evaluación al trabajador.

Después de razonados algunos criterios de autores y el resultado de algunos instrumentos se tiene a bien proponer algunas consideraciones para la evaluación de desempeño anual que no se enmarcan dentro de los indicadores contenidos en el modelo de evaluación

mensual y trimestral, por lo que ellas pueden influir en la calificación anual; entre ellas se encuentran:

- Controles gubernamentales.
- Resultados de las auditorías.
- Resultados vistas sorpresivas.
- Vistas de controles de precios.
- Pérdidas o daños significativos de mercancías o equipos.
- Inspecciones de higiene y salud.
- Inspecciones de productos precederos.

A continuación se procede a explicar cada una de las **Exigencias** que se tienen en cuenta en el modelo, y los niveles alcanzados correspondientes a ellas. Estos niveles alcanzados pueden tomar las categorías de **Superior, Adecuado Bien, Adecuado Regular y Deficiente**.

1. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual del año anterior.

- **Es Superior si:** el trabajador cumplió al máximo con todas las recomendaciones realizadas en la última evaluación de desempeño que se le realizó.
- **Es Adecuado Bien si:** en alguna medida el trabajador superó casi las deficiencias señaladas en la evaluación anterior.
- **Es Adecuado Regular si:** aún persisten señalamientos que pudo haber superado y la mejora, aunque existe, no es la suficientemente requerida.
- **Es Deficiente si:** no cumplió con ninguna de las recomendaciones ni señalamientos realizada en la última evaluación de desempeño que se le realizó.

2. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales: cumplimiento de objetivos, tareas y metas propuestas, conocimiento profesional y creatividad en el trabajo que desempeña, dominio de la actividad que realiza, participación dentro del colectivo laboral. Comprensión de todas las fases en el desempeño del puesto, pasos a seguir, recursos a utilizar, características del proceso o gestión.

- **Es Superior si:** el trabajador tiene un completo conocimiento del trabajo que realiza, dominio de todos los pasos de su trabajo y funciones a fines. Demuestra excelencia en

el desempeño (calidad), conocimiento exhaustivo de los aspectos de seguridad y salud de su actividad laboral.

- **Es Adecuado Bien si:** el trabajador presenta un aceptable conocimiento de la actividad que realiza, conocimiento de las normas, exigencias y calidad de su actividad laboral y conocimiento exhaustivo de los aspectos de seguridad y salud de su actividad laboral
- **Es Adecuado Regular si:** presenta un conocimiento insuficiente del contenido de la actividad, limitaciones parciales para realizar el trabajo, comete algunos errores, presenta escaso dominio de los aspectos de seguridad y salud concerniente a su actividad.
- **Es Deficiente si:** desconoce el contenido de la actividad, no logra la comprensión adecuada y se muestra desadaptado a su trabajo, comete constantes errores y tiene grandes deficiencias.

3. Realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida: implica organización, productividad, calidad, habilidad para resolver los problemas logrando resultados exitosos y oportunos en las tareas asignadas organización, capacidad de planificación, disposición y ordenamientos de datos, elementos y medios de trabajo. Incluye el nivel mental y operacional en la realización del trabajo.

- **Es Superior si:** existe una excelente capacidad de planificación y organización en su trabajo, buen orden con sus equipos, medios de trabajo e ideas. Brinda buena información y hay un aprovechamiento al máximo del tiempo. Su trabajo es de una excelente calidad y exitoso. Realiza importantes contribuciones a la consecución de las metas del centro de trabajo.
- **Es Adecuado Bien si:** mantiene aceptable ordenamiento y planificación en la ejecución de las tareas, conveniente orden en sus equipos, medios, de trabajo e ideas. Generalmente no hay pérdida de tiempo, cumple de forma aceptable sus objetivos. Logra realizar las tareas con precisión adecuada, alcanza generalmente niveles de calidad convenientes, contribuye regularmente a las metas que se traza el centro de trabajo.
- **Es Adecuado Regular si:** existe desorganización al realizar el trabajo, escasa planificación, ciertos desórdenes con los equipos, medios de trabajo y a nivel mental. Dificultades en la información que brinda, cumple los objetivos de forma irregular, solo cumple sus tareas con un mínimo de precisión y exactitud. Cumplimiento con calidad imperceptible de su trabajo y escasa contribución con las metas planificadas.

➤ **Es Deficiente si:** presenta gran desorganización en la ejecución de sus tareas, repercutiendo en la eficiencia de su trabajo. Desorden con sus equipos, medios de trabajo y a nivel mental. Pésima información y gran pérdida de tiempo, la calidad de su trabajo es mala, no logra sus objetivos de trabajo, es inaceptable el cumplimiento de sus tareas, presentando imprecisiones y fallas de seguridad. No cumple ningún indicador de calidad ni contribuye al alcance de las metas en su centro de trabajo.

4. Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo: comportamiento laboral y personal ético, asistencia, puntualidad, laboriosidad, responsabilidad, actuación en el cumplimiento de las reglamentaciones. Rigor en el cumplimiento de las reglamentaciones y en el cuidado de la propiedad social, así como de los medios y recursos asignados. Comportamiento laboral y personal ético. Es merecedor de prestigio, respeto y confianza por parte de sus compañeros de trabajo.

➤ **Es Superior si:** el trabajador es cumplidor en su trabajo, muy preocupado y responsable para con las reglamentaciones establecidas. Es disciplinado y correcto, además merece la confianza del cargo que desempeña y su comportamiento es totalmente ético.

➤ **Es Adecuado Bien si:** realiza un aceptable cumplimiento del trabajo según normas y reglamentaciones establecidas. Es generalmente preocupado por el cumplimiento de las reglamentaciones y se le otorga una adecuada confiabilidad.

➤ **Es Adecuado Regular si:** presenta algunos problemas en el cumplimiento de su trabajo. Se muestra sin mucha preocupación por dar cumplimiento a las reglamentaciones. Ha cometido alguna indisciplina y requiere de algunas fiscalizaciones. Dudosa confiabilidad.

➤ **Es Deficiente si:** en raras ocasiones cumple con su trabajo. Es despreocupado e irresponsable. Ha presentado constantes indisciplinas, requiere constantes fiscalizaciones y es poco confiable.

5. Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo: cumplimiento de las normas, reglas y buenas prácticas de seguridad y salud para el puesto de trabajo que desempeña, de los medios de protección personal, así como un porte y aspecto adecuado.

➤ **Es Superior si:** el trabajador es cuidadoso con su aspecto personal. Se presenta con buenas condiciones de higiene y accesorios adecuados. Mantiene la limpieza en el puesto de trabajo y un ambiente agradable. Cumplimiento con todas las normas, reglas y

buenas prácticas de seguridad para el puesto de trabajo que desempeña y de los medios de protección personal.

- **Es Adecuado Bien si:** el trabajador mantiene un adecuado arreglo e higiene tanto del aspecto persona como del puesto de trabajo. Existe un cumplimiento aceptable de las normas, reglas y buenas prácticas de seguridad para el puesto de trabajo que desempeña y de los medios de protección personal.
- **Es Adecuado Regular si:** presenta algunos rasgos de descuidos y despreocupación tanto en el buen uso de los medios de seguridad del trabajo como de su higiene personal, pues en determinadas ocasiones no resulta agradable a la percepción visual y olfativa.
- **Es Deficiente si:** el trabajador es totalmente descuidado y despreocupado por su apariencia física. Tiene falta de higiene y/o excesivo uso de accesorios y maquillajes. Presenta un ambiente laboral circundante desagradable. No utiliza los medios de seguridad requeridos en su puesto de trabajo ni cumple con sus normas de seguridad.

6. Uso y cuidado de los recursos materiales, maquinarias y equipos, y el ahorro de los portadores energéticos: se evaluará el uso y cuidado de los equipos y maquinarias utilizados para desempeñar su labor; haciendo énfasis en el ahorro de las materias primas, materiales y portadores energéticos.

- **Es Superior si:** el trabajador es riguroso en el cumplimiento de las reglamentaciones y en el cuidado de la propiedad social, así como de los medios y recursos asignados.
- **Es Adecuado Bien si:** es aceptable su disciplina en cuanto al uso y cuidado de los medios que se le asignan y con el cumplimiento de las medidas de ahorro establecidas por la gerencia.
- **Es Adecuado Regular si:** existen insuficiencias en el uso y cuidado de los equipos y maquinarias utilizadas para desempeñar su labor, de los medios de protección personal, así como el ahorro y aprovechamiento de los recursos energéticos y las materias primas.
- **Es Deficiente si:** el uso y cuidado de los equipos y maquinarias utilizadas para desempeñar su labores pésimo, de los medios de protección personal, así como el ahorro y aprovechamiento de los recursos energéticos y las materias primas.

7. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual: cumplimiento de las acciones a desarrollar previstas en el plan para mejorar de forma continua el desempeño del trabajador.

- **Es Superior si:** cumple cabalmente con todas las acciones a desarrollar en vistas a su superación y formación profesional. Está siempre dispuesto a realizar acciones que respondan a su superación con el fin de optimizar los resultados de su trabajo.
- **Es Adecuado Bien si:** cumple de forma aceptable con las acciones a desarrollar en vistas a su superación y formación profesional. Tiene una adecuada disposición para realizar acciones que respondan a su superación pero necesita aumentar su formación y capacitación profesional.
- **Es Adecuado Regular si:** en reiteradas ocasiones ha presentado problemas en el cumplimiento de las acciones de su plan de capacitación, que pueden estar dados por ausencias a los cursos impartidos, no aplica debidamente los conocimientos adquiridos en capacitaciones anteriores u otras situaciones que afecten su y formación profesional. Muestra cierta resistencia para realizar acciones que respondan a su superación.
- **Es Deficiente si:** no cumple con las acciones a desarrollar previstas en el plan para mejorar de forma continua el desempeño del trabajador. No se muestra interesado por su preparación y superación profesional, lo que le afecta su buen desempeño en el puesto de trabajo.

2.1. Técnicas empleadas en la investigación

Entre las técnicas aplicadas en la investigación se citan:

- **Las Reuniones de grupo.**

Una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables.

La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable, en la presente investigación se aprovecharon las horas y el lugar de las oficinas de la entidad, en presencia de especialistas de prestigio y conocedores en el tema y algunos directivos fundamentales.

El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas, al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre "*dinámica de grupo centrada*". La discusión se graba a través de notas y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

➤ **La Entrevista**

Las organizaciones desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los consumidores. Estas pueden ser personales (cara a cara) o por teléfono.

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta, quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. En la presente investigación se utiliza con la finalidad de conocer las limitaciones que no permiten el buen desarrollo del procedimiento.

➤ **La encuesta**

Es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de una serie de preguntas a un grupo de personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario.

Las encuestas pueden brindar información sobre características socioeconómicas, actitudes, opiniones, motivos y conducta abierta.

La **encuesta** es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un **cuestionario** previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado.

A diferencia de la entrevista, la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

➤ **Cuestionario**

El **cuestionario** es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista donde se formulan una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. El mismo posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.

No obstante, aunque el cuestionario se limita a la observación simple del entrevistador o el encuestado, éste puede ser masivamente aplicado a comunidades nacionales e incluso internacionales, pudiéndose obtener información sobre una gama amplia de aspectos o problemas definidos.

La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de las preguntas que se les formula a los interrogados.

Por su contenido, las preguntas en el cuestionario pueden dividirse en dos grandes grupos: pregunta **directa** o **indirecta**.

La **pregunta directa**: coincide el contenido de la pregunta con el objeto de interés del investigador.

En el presente trabajo se utiliza la encuesta para determinar si existe conocimiento sobre el tema tratado, cómo influyen los resultados obtenidos sobre la entidad, objeto de estudio y la satisfacción laboral que existe en los trabajadores.

La formulación de la **pregunta indirecta** constituye uno de los problemas más difíciles de la construcción de las encuestas.

Al construir el cuestionario, conjuntamente con el contenido de las preguntas, hay que definir su forma, utilizándose en sociología el cuestionario abierto y cerrado.

La **pregunta abierta** en una encuesta es la que no limita el modo de responder a la misma, ni se definen las variantes de respuestas esperadas. Este tipo de preguntas no permite medir con exactitud la propiedad, solo se alcanza a obtener una opinión.

La **pregunta cerrada** tiene delimitada, con antelación, su respuesta para determinada cantidad de variantes previstas por el confeccionador de la encuesta.

La forma más difundida de pregunta es aquella cuya respuesta está estructurada por esquemas de comparaciones de pares de valores, de categorías secuenciales de valores y otros.

La **comparación de pares**, consiste en que todas las variantes de respuestas se componen de dos posibilidades de las cuales el encuestado selecciona una. Este esquema se emplea cuando el número de preguntas no resulta grande y cuando se exige gran precisión y fidelidad en la respuesta.

Otra técnica muy aplicada en la encuesta es la **selección**, donde el encuestado elige entre una lista de posibles respuestas, aquellas que prefiere. Dentro de esta técnica existen variantes: de **selección limitada**, donde puede elegir un número determinado de respuestas y el de **selección única** donde puede escoger una sola respuesta posible.

La elaboración estadística en este caso resulta sencilla, donde se reduce al conteo de frecuencia de selección de cada respuesta sobre la cual se realiza la gradación de la actitud que muestran los encuestados hacia las respuestas.

En los cuestionarios se pueden aplicar preguntas que miden actitudes del individuo hacia un determinado hecho. Cuando se mide actitud, es necesario tener en cuenta la dirección de la misma así como su intensidad, para lo cual se aplican diversos tipos de escalas.

De manera más general la pregunta se formula de forma positiva y se dan alternativas de posibles respuestas, designándose una escala de valores, dando la respuesta más favorable a la afirmación que tenga el máximo de puntuación.

2.2. Motivación que permita un mejor desempeño

La motivación se vincula con aspectos tanto individuales como socioculturales y está presente en todas las áreas de la existencia humana.

La palabra motivación se deriva del vocablo latín movere que significa mover.¹⁷

González y Mitjans, refieren que: ***"La motivación humana no se reduce a un estado de animo que estimula de manera inmediata el comportamiento en base a la vivencia de necesidad. El potencial dinámico de la motivación se asocia a un contenido relevante para el sujeto que se estructura en concepto, reflexiones, valoraciones y que es a su vez portador de una carga emocional"***¹⁸.

En Cuba, Diego González Serra, define la motivación humana como ***"una compleja integración de procesos psíquicos que en constante transformación y determinación recíprocas con la actividad y estímulos externos se encamina a satisfacer las necesidades del hombre y en consecuencia regula la dirección e intensidad del comportamiento"***¹⁹.

De las definiciones anteriores se puede resumir que la motivación es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta

¹⁷ Zornoza L. (2005), "Motivación laboral" en www.gestiopolis.com

¹⁸ Gonzalez F y Mitjans A. (1989) "[La Personalidad](#), su Educación y Desarrollo" , Editorial Pueblo Educación, La Habana.

¹⁹ González D. (1982), "La Motivación, una orientación para su estudio", Editorial Científico Técnica, La Habana.

distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al [comportamiento humano](#), razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas.

Es conocida la clasificación de *motivación* como *positiva* y *negativa*. La negativa es la obligación que hace cumplir a la persona mediante el uso de castigos, amenazas, etc. La positiva por su parte, es el deseo constante de superación guiado por un espíritu positivo y algunos autores la dividen en intrínseca y extrínseca.

La *motivación intrínseca* se caracteriza porque la persona fija su interés por el trabajo, demostrando un papel activo en la consecución de sus fines, aspiraciones y metas. La actividad se realiza por el placer que se experimenta durante la misma que incita a la exploración, al [conocimiento](#) y a la creatividad. Este tipo de motivación se subdivide en motivación intrínseca hacia la realización y hacia experiencias estimulantes; esta última está enfocada a la realización de una [acción](#) para vivenciar sensaciones como placer sensorial, diversión, excitación y experiencias estéticas mientras que la primera (la motivación intrínseca hacia la realización) está definida por el hecho de enrolarse en una actividad como resultado de la satisfacción experimentada al intentar hacer o crear algo.

En el caso de la *motivación extrínseca* se tienen en cuenta motivadores de carácter externo, como las ventajas que ofrece la actividad que se realiza, es decir, que constituye un medio para llegar a un fin y no el fin en si mismo.

2.4.1. Motivación y comportamiento

Para poder predecir el comportamiento de las personas, los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u [objetivo](#). Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo, la [conducta](#) de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo, cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel

motivo o necesidad con [fuerza](#) mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinantes de la fuerza de un motivo, ellos son: **la expectativa** y **la accesibilidad**.

La expectativa: es la [probabilidad](#) que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

La accesibilidad: refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un [clima organizacional](#), facilitando las [relaciones interpersonales](#), [la comunicación](#), la confianza y el espíritu de equipo.

2.4.2. La motivación del personal hacia los [objetivos](#) de la organización

La motivación del personal hacia los objetivos de la empresa es fundamental para alcanzar el [éxito](#). Cuando la plantilla trabaja desmotivada, lo manifiesta de diferentes formas, una de ellas es que no tiene deseos de concurrir a su lugar de trabajo, ya sea mediante el ausentismo, entrar "algo" tarde, continuas bajas, pérdidas de tiempo injustificadas. En estas condiciones su rendimiento será deficiente, lo cual generará más desmotivación dentro del equipo.

Los [recursos humanos](#) son los [activos](#) más importantes de la Organización, por lo que la motivación y la [fidelización](#) son fundamentales para la misma. ¿Se toma con frecuencia "la [temperatura](#)" a la motivación de nuestros colaboradores? El espejo en que mejor se puede verla reflejada es el clima laboral que se respira, su [análisis](#) permite determinar si el [liderazgo](#) ejercido es el correcto o no. Pero también se debe reflexionar sobre nosotros mismos, pues el estímulo debe comenzar, sin lugar a dudas, en los niveles más altos, dando ejemplo de motivación, profesionalidad y [comportamiento](#) ético, por eso es bueno que se realicen algunas preguntas de forma autocrítica:

- ¿Tengo ganas de ir a trabajar?

- ¿Comienzo con alegría el día?
- ¿Me dejo llevar por suposiciones no suficientemente fundadas?
- ¿Hago acepción de personas?
- ¿Procuro ser imparcial?
- ¿Cumplo mis promesas?
- ¿Soy lo suficientemente humilde para reconocer los errores?

2.4.3. Motivación laboral

La dirección de personal impone fuertes desafíos en la próximas décadas: el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los [costos](#) y [operaciones](#) inútiles, la mejoría del nivel de conocimientos de las técnicas del personal, el incremento de [la moral](#) del trabajador y el aumento de la motivación.

Estos nuevos retos no pueden permanecer al margen de un trabajador con valores diferentes a los que se enfrenta la humanidad, un trabajador que es más fiel a su profesión que a su jefe, que tiene más interés en alcanzar objetivos que en seguir [normas](#) y [procedimientos](#), que desea un trabajo significativo, que muestra un acrecentado deseo de autonomía y participación en la toma de decisiones y que posee un marcado interés en la información y en la autoridad menos rígida de la estructura de la empresa.

La dirección por autoridad está dando paso a la dirección por motivación, objetivos y equipo de trabajo. Esto significa que los gerentes requieren planearse estrategias para motivar y retener a sus empleados, entre las cuales se citan:

1. Asumir el papel de director de los resultados
2. Definir claramente el trabajo a realizar y los resultados esperados.
3. Tratar a cada empleado como una persona.
4. Ofrecer oportunidades para la toma de decisiones participativas.
5. Establecer canales de comunicación eficaces.
6. Buscar trabajos desafiantes.
7. Ofrecer elogios, reconocimiento y confianza cuando sea necesario.

Son variadas, las estrategias que se plantean para incrementar la motivación laboral por lo que se pueden señalar además:

- La mejora de las condiciones laborales (factores higiénicos).
- La adecuación persona-puesto de trabajo.
- El reconocimiento del trabajo efectuado.
- La [evaluación](#) del rendimiento laboral.
- El establecimiento de objetivos en forma de acuerdos periódicos entre subordinado-jefe sobre los objetivos a alcanzar en períodos concretos de tiempo.
- Una revisión sistemática que analice el grado de cumplimiento.
- La clarificación de los requerimientos (que las personas conozcan lo que se espera de ellos y las consecuencias de no hacerlo de la manera adecuada).
- Desarrollar el sentido de compromiso (integrar en la medida de lo posible, las necesidades generales de la organización con las de sus empleados de modo que las personas sientan que al prosperar la organización con sus aportes, también prosperaran ellas).
- Motivar mediante el trabajo mismo.

El [dinero](#) también es utilizado como retribución e incentivo por ser considerado como **"la motivación extrínseca más obvia"**²⁰. Sin embargo, la experiencia demuestra que en el trabajo se satisfacen muchas necesidades, que trascienden las meramente económicas, tal es el caso que muchas personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. En Cuba, el tema de la motivación es cuidadosamente tratado por los directivos y estudiado por diferentes disciplinas científicas, sin embargo, aún queda mucho por decir al respecto. Las concepciones de estos tiempos han cambiado, los trabajadores en su mayoría se encuentran más motivados por ser estimulados materialmente en forma de módulos, reservaciones, que por el solo reconocimiento [moral](#). Claro que también influye el sistema que tenga cada empresa de control de la designación de los

²⁰ Gutiérrez J.A. (1997), "Factores que inciden en el éxito empresarial" disponible en: www.monografias.com

estímulos a los trabajadores. De una forma u otra los trabajadores pueden motivarse y esto es lo que interesa.

La [motivación laboral](#) es uno de los principales responsables para que una organización siga superándose, entre las principales maneras con que una organización motiva a sus trabajadores están; los incentivos económicos, los reconocimientos (diplomas, empleado del mes, etc) y la auto superación.

A pesar de que los incentivos económicos ayudan en gran manera para mejorar el desempeño laboral (es lo que busca [la organización](#)), así como también los reconocimientos (ayudan a subir el autoestima del empleado), no son en realidad los mejores [métodos](#) que existan en una organización, aunque cabe mencionar que para llegar a tener quizás el mejor [método](#) de motivación en toda organización se tiene que pasar por los incentivos y reconocimientos, esto no quiere decir que los incentivos económicos y los reconocimientos sean malos, más bien son los encargados de que un individuo aumente su rendimiento laboral. Para muchos individuos con el simple hecho de llegar a tener un mejor puesto en la organización crece un estímulo en el cual se crea una [competencia](#) en sí mismo en la cual su objetivo primario es ser mejor cada día, teniendo en cuenta que con un mejor puesto tendrá mayores [ingresos](#) económicos, mayor reconocimiento, este factor de motivación puede hacer que un individuo supere su 100% de rendimiento.

En las áreas en que son más comunes este tipo de motivación es en [ventas](#), en esta área se manifiestan estos tres tipos de motivación que anteriormente se mencionaron y en la cual el trabajador es consciente, él sabe que si supera sus metas podrá tener un incentivo económico, si se mantiene constante o incluso si siempre sigue mejorando, tendrá un reconocimiento e incluso puede llegar a tener un mejor puesto laboral.

Niveles de motivación laboral en el área de ventas.



La motivación laboral es una de las mejores [herramientas](#) que la organización puede utilizar para su propio beneficio, ya que la motivación es un estímulo, el cual cada organización busca la mejor manera de activarlo, si se sabe que las personas responden a un estímulo, el

cual proviene de alguna persona que esté en otro nivel de jerarquía, se puede utilizar a nuestro favor, recompensando a la persona cada vez que actúe de acuerdo a lo esperado por la persona que introdujo este estímulo. Si ella respondió de una manera exitosa se puede esperar que actúe de la misma manera cuando se le presenten estímulos semejantes.

2.4.4. La motivación en la gestión empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996) señalan que ***“los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”***²¹ En ese mismo contexto, Judith Gordón señala que: ***“todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”***.

La motivación se convierte en un elemento importante, que entre otros, permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrará que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación

²¹ Stoner, James y Col. (1996). Administración. Sexta Edición. Editorial Pearson. México, p. 484

necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado el individuo.

2.4.5. Las teorías motivacionales

La motivación ha sido en los últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas [teorías](#), de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de [investigaciones](#). Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

1. Jerarquía de las necesidades de [Maslow](#).
2. Teoría bifactorial de Herzberg.
3. Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.
4. Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

1. Teoría de la expectativa de Vroom.
2. Teoría de la equidad de Adams.
3. Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

Teorías de contenido

1) [Teoría](#) de las necesidades humanas - Abraham Maslow:

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

1. Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: alimento, vivienda, vestimenta, etc.
2. Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su [propiedad](#), de su [empleo](#), etc.

3. Sociales: [El hombre](#) por [naturaleza](#) tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en [familia](#), con amigos o formalmente en las organizaciones.
4. Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un [grupo](#), se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de [respeto](#), status, prestigio, poder, etc.
5. Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, [independencia](#), autocontrol.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

- a. Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- b. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del [tiempo](#).
- c. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.
- d. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.
- e. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto, en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Observaciones a la teoría de Maslow:

- Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.
- Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.
- Para otros, el modelo no resulta práctico porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir, por qué se esfuerza y trabaja.

Teorías de procesos

1) Modelo de expectativas de Vroom:

El [modelo](#) no actúa en [función](#) de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento, explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del [tiempo](#), estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Espectativa: Está representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la [percepción](#) que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo, le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, [la organización](#) lo valore y reciba su recompensa.

Conclusiones parciales del Capítulo II:

La realización de la fundamentación teórica del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño permite valorar la importancia de la misma como una herramienta fundamental con que cuentan los directivos para lograr un mejor desarrollo de los recursos humanos.

Los resultados sirven de vía para señalar las dificultades que presenten los subordinados y trabajadores para que sean superadas en un período de tiempo determinado y además para darles a conocer sus logros y dificultades.

La motivación es un fenómeno mediante el cual se puede lograr que cierto individuo obtenga una conducta motivada tal que favorezca el desarrollo de la organización en cuanto a productividad, desempeño, desarrollo y superación.

El progreso y la mejora continua del desempeño de los trabajadores y directivos es la finalidad de la implementación del procedimiento, por lo que se sugiere la realización del mismo agregando los aspectos de motivación señalados en el presente capítulo.

Capítulo III. Procedimiento de evaluación del desempeño para mejorar los rendimientos individuales y de la unidad.

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar el procedimiento de evaluación del desempeño propuesto, en la Unidad La Espirituana perteneciente a la Corporación Cubalse S.A. de Sancti Spíritus.

En el mismo se implementa el procedimiento que la corporación viene realizando desde el año 2007, y se le incorpora como parte de la investigación, elementos psicológicos como la motivación para lograr un clima más favorable y llegar a consolidar una cultura organizacional que permita una mejora continua de los resultados integrales de la unidad y que estos puedan ser utilizados por entidades similares en nuestro país y fuera de este. Como parte de la investigación se realiza una valoración del comportamiento de las evaluaciones durante los años 2006, 2007 y las ventajas de la misma desde su aplicación a partir del mes de Enero del año 2008 con las propuestas de rediseño realizadas.

3.1. Diagnóstico de la motivación de los trabajadores para enfrentar el procedimiento de evaluación del desempeño

La motivación en particular, se muestra en forma reiterada como un factor de primer orden para el alcance de estándares organizacionales óptimos y ella puede abarcar elementos tan disímiles como conocer las necesidades de nuestros trabajadores, lo que ellos esperan de la empresa, las forma en que consideran podrían mejorar su trabajo, el qué tan a gusto se sienten con la actividad que realizan, sus niveles de satisfacción, sus expectativas de desarrollo profesional y su nivel de compromiso.

La motivación laboral tiene un impacto tanto individual como organizacional. Desde el punto de vista individual mejora el desempeño y el rendimiento, favorece las relaciones humanas efectivas, incrementa la satisfacción laboral y puede facilitar un estado emocional positivo, mientras que, para la organización se orienta a programar estrategias que pautan el trabajo en equipo eficaz y el logro de los objetivos que significan un funcionamiento óptimo de la organización.

A pesar de los esfuerzos que realiza la dirección de la unidad por lograr aumentar la motivación de sus trabajadores mediante estímulos morales, materiales, la impartición de

cursos de superación, facilidades de cursar estudios universitarios, entre otras, con el objetivo de tener un personal lo suficientemente preparado para responder a los objetivos y metas propuestas por la unidad, su comportamiento evidencia que no están estimulados para realizar su trabajo.

Es evidente que no están concientes de la importancia que tiene la evaluación y todo lo que abarca. Algunos ejemplos que pueden ayudar a demostrar lo anterior son los siguientes:

- No están convencidos de las funciones que deben realizar desde su puesto de trabajo.
- No tienen disposición para enfrentar las acciones o tareas que se les asignan en su área o por la gerencia de la unidad.
- Anteponen en todo momento los problemas personales a su trabajo sin percatarse de la responsabilidad asumida por sus funciones.
- A pesar de las capacitaciones que han recibido continúan cometiendo errores que muestran la falta de interés para realizar sus funciones, como el descuido en la manipulación de la caja registradora, no realizan un correcto registro de los datos que contemplan las garantías de los equipos electrodomésticos y electrónicos, poseen frecuentemente un trato no adecuado con los clientes, no le facilitan toda la información de un producto que necesita el cliente para decidirse a realizar una compra ni le ofrecen alternativas para ello.
- Constantemente se les llaman la atención por no usar correctamente el uniforme y no utilizan el solapín que los identifican como trabajadores de la unidad que es de uso obligatorio.

Es imprescindible enfatizar que la falta de motivación laboral en la unidad también pueden ser consecuencias de la vida personal y el comportamiento familiar y social de los trabajadores, pues en su mayoría, no tienen una adecuada formación de valores que les permita tener un correcto comportamiento de acuerdo a las exigencias de su trabajo, e incluso, no cuentan con la experiencia laboral suficiente.

3.1.1. Análisis de los resultados de las técnicas aplicadas en la investigación

En la unidad La Espirituana, perteneciente al grupo corporativo Cubalse S.A., se aplicaron diferentes técnicas como la entrevista, la encuesta y el cuestionario, con el fin de realizar un diagnóstico de la motivación y el clima que predomina en esta organización. Las técnicas antes mencionadas fueron validadas por profesores del departamento de psicología de la Facultad de Humanidades del Centro Universitario de Sancti Spiritus.

En esta unidad radican un total de 29 trabajadores. El nivel escolar de estos trabajadores se refleja en la siguiente **tabla 3.a**:

Nivel Escolar	Noveno Grado	Duodécimo Grado	Nivel Superior Medio	Nivel Superior
Cantidad de trabajadores	1	7	18	3

Tabla 3.a

Las entrevistas que fueron realizadas a personas relacionadas con el tema, ya sea a la Gerente de la unidad, a los dos Jefes de Piso y a algunos trabajadores, permitieron corroborar los elementos a los que se hacen referencia; se utilizó la observación mientras eran realizadas las entrevistas con el fin de obtener una información mayor y más detallada.

El cuestionario aplicado en un primer momento, ver **anexo No.3**, permitió conocer acerca de las motivaciones que presentan los trabajadores en la entidad, así como las condiciones actuales del clima organizacional.

La muestra de 18 trabajadores, fue tomada aleatoriamente sin intencionalidad, lo que representa el 62 %, permitiendo un análisis más efectivo de las conclusiones o apreciaciones a que se arriben, es significativo la juventud del personal al estar la mayoría en edades comprendidas entre los 23 y 34 años de edad, la edad promedio es de 27 años. El 61 % de la muestra estudiada son mujeres y el resto (el 39 %) son hombres. La mayoría de los encuestados tienen nivel medio superior, representando un 70.5%.

El 44.4 % de los trabajadores respondieron que sí presentan las facilidades para desempeñar adecuadamente su trabajo, mientras que el resto, que son el 55.6 % cuentan, en parte, con estas condiciones, estos influyen sobre el clima organizacional, comportamiento individual y colectivo y se valora como condiciones laborales que limitan

la mejora continua, la motivación y rendimiento, siendo los argumentos más significativos:

- La falta de un banco o escalera para subir los productos, les dificulta su trabajo y los obliga a realizar demasiado esfuerzo físico.
- No tienen sillas en sus puestos de trabajo, lo que les provoca un exceso de cansancio e incluso, origina la aparición de enfermedades llevándolos a presentar frecuentemente certificados médicos.
- La escasez de suministros de química para el revelado de los rollos de fotografía, de papel de fotografía, les impide obtener la calidad suficiente del trabajo en el tiempo debido.
- La falta de mecanismos de control y la escasez de insumos necesarios para la realización del trabajo.
- La escasez de productos y mercancías no les posibilita realizar una buena gestión de venta.

Otros factores no menos importantes que desestimulan la realización de un mejor desempeño en los trabajadores dentro de la unidad son los siguientes:

- La extensión del horario laboral hasta las 8.30pm, por lo que el trabajo tuvo que distribuirse en dos turnos, con horarios alternos.
- El exceso de mercancías del mismo tipo en el piso de venta.
- La cantidad de mercancías que no se venden y lo que ocasionan son pérdidas.
- La falta de unión entre los trabajadores de la unidad.
- Se señalan diferencias y falta de comunicación entre los dos turnos de trabajo.
- En ocasiones no se reconoce el trabajo y el esfuerzo realizado por el trabajador.
- Se produce mucha inestabilidad en el suministro de las mercancías a la unidad.
- Existen discrepancias entre los trabajadores.
- No se tiene sentido de pertenencia por la organización, lo que en ocasiones los lleva a tener un comportamiento no adecuado.
- La reducción de la norma de consumo para el per cápita de la alimentación.

➤ Inconformidad con el salario, pues no les retribuye el trabajo que realizan.

Las principales aspiraciones de los trabajadores de la unidad se concentran en dominar profesionalmente la actividad de comercio; continuar la superación a fin con su trabajo; obtener mayor reconocimiento por parte de la unidad por el trabajo que ejercen; aspiran llegar a tener la suficiente preparación para ser mucho más eficientes en los servicios que brindan, que se logre mayor compenetración y entendimiento dentro del marco de la organización.

El 89 % de los encuestados consideran la necesidad de capacitación y superación profesional para su mejor desempeño. Dentro de los cursos que les gustaría recibir están los de cajeros dependientes, cursos especialistas en fotografías, sobre legislaciones laborales y preparación política, cursos de idiomas ya que ellos tratan con clientes de todas partes del mundo, curso de contabilidad y computación, de estrategias de dirección o marketing.

Dentro de los aspectos listados que pudieran ser mejorados en la entidad para lograr condiciones de trabajo mucho más favorables resultaron:

- la ventilación
- la iluminación
- los mecanismos de supervisión y control
- la higiene
- el ruido

Un aspecto importante que debe señalarse es que el 67 % de ellos, coinciden en que el sindicato representa con cierta resistencia sus intereses, siendo esto un factor desmotivante, pues no se sienten lo debidamente representados y sus intereses no son los suficientemente priorizados ni defendidos.

En otro momento se aplica un cuestionario para conocer acerca del comportamiento del clima que existe en la organización, ver **anexo No.4**. En el mismo se relacionan una serie de elementos que les da la posibilidad a los encuestados de señalar el nivel actual de estos elementos en la organización y el que desearían que existiese en la misma.

Para ello se establece una escala de 1 hasta 7 puntos. Si se selecciona el punto 1 o 2, representa un nivel bajo, se considera medio si se marca un valor que esté entre 3 y 5 y el resto, que serían el 6 o 7, representa un nivel alto de la visión que tiene el trabajador de los elementos relacionados en la encuesta.

Los elementos que se tuvieron en cuenta son los siguientes:

1. La cordialidad y el apoyo entre los miembros son típicos en la organización.

2. La satisfacción es característica de esta organización.
3. Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente.
4. La organización es ordenada, tiene metas claras.
5. Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
6. La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
7. Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.

Los resultados demostraron que aunque los trabajadores desean que el clima en la organización fuera el óptimo, no es el que realmente existe en ella, sino que hay un comportamiento medio de cada uno de los elementos mencionados con anterioridad, pues el 100 % de las respuestas se enmarcaron entre los valores de 3 a 5 puntos.

Otras de las preguntas realizadas fueron acerca de su participación en los objetivos que se le asignan, donde el 92% de los encuestados tiene una percepción muy baja de su participación.

Se debe señalar que los objetivos de trabajo del año son elaborados por la Sucursal de Cubalse, la cual los envía a cada una de las unidades donde son adecuados según las características y condiciones en que laboran cada una de ellas pero no se discuten con el trabajador, sino le son asignado de manera directa; además el diseño del puesto de trabajo también debe ser presentado por dicha Sucursal y aún no se ha realizado su actualización, lo que implica que no tienen claridad respecto a las funciones que deben desempeñar cada uno desde su puesto de trabajo.

Según el 88% de los trabajadores las motivaciones laborales que tienen no son las suficientes como para lograr un buen trabajo en equipo y el sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y el significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

La encuesta, por su parte, llamada Encuesta del Escalonamiento de las Perspectivas, con carácter anónimo, persigue conocer las perspectivas de trabajo de los trabajadores en la unidad, la que se puede observar en el **anexo No.5**.

Como ya es conocido, no todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al [hombre](#) constantemente a

actuar y superarse en [el trabajo](#). Se pueden señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo a continuar su superación continua, según las perspectivas de trabajo que él tenga. Así se ve que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que se llama motivo que nos impulsa a la acción, a la actividad y con ello a la realización personal o laboral que permite una satisfacción por las labores que se realizan.

El [individuo](#) tiene gran necesidad de logro. Por lo general una persona normal tiende a querer sobresalir en su campo de [acción](#) (a su oficio, al trabajo que se dedica, etc.) Un ejemplo claro es un empleado de [oficina](#), su objetivo va a ser el ser promovido o ascendido al puesto superior y ya habiendo alcanzado ese peldaño, él va a querer seguir escalando rumbo al mejor puesto que pueda aspirar mediante sus conocimientos y puede haber personas que viendo que en esa [empresa](#) ya no perseveran, tratan de buscar un [empleo](#) donde puedan mejorar y tener cada vez más un estatus superior al anterior.

La siguiente figura es un gráfico que permite claramente visualizar las perspectivas que presentan los trabajadores dentro de la unidad La Espirituana, tomando en cuenta los resultados arrojados por la encuesta aplicada.

En ella se pautan los resultados de el comportamiento de las perspectivas de los trabajadores teniendo en cuenta los niveles que al considerarse alto, medio y bajo permite tener una aproximación a la realidad en el momento que se realiza la encuesta, por lo que al obtener un aproximado del 30% de nivel alto, indica que el 70% restante tiene insatisfacciones que se comportan de diferente forma, pues aproximadamente el 50% de ellos muestran una perspectiva media, que al considerarla junto a la anterior nos indica que entre la media y la alta hay un 80% de perspectivas ante su trabajo, lo cual es dentro de las anteriores consideraciones algo aceptable.

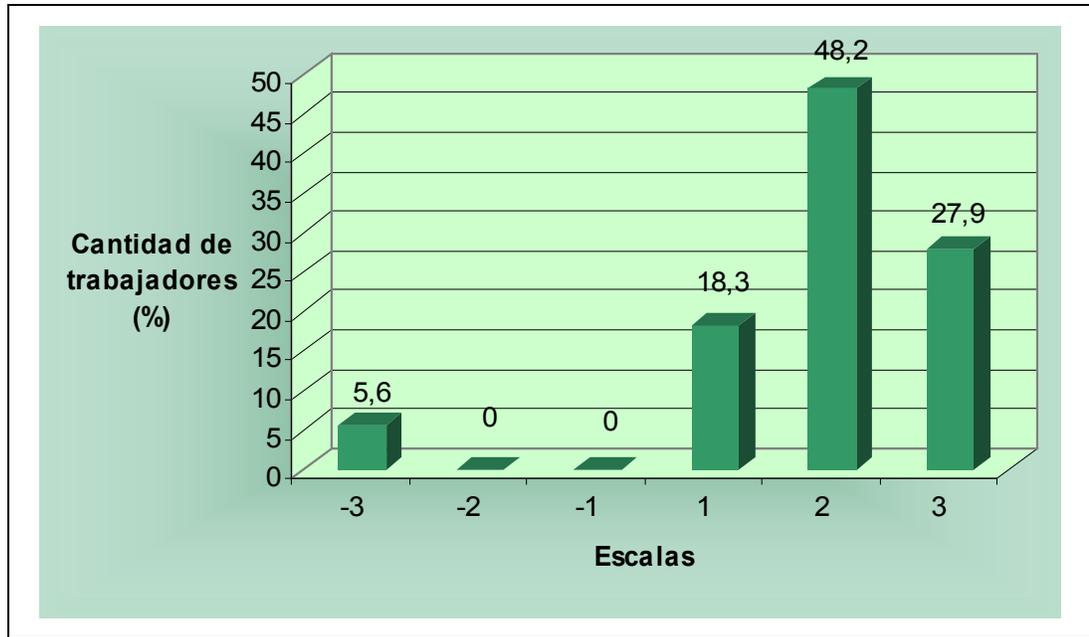


Figura 3.a. Gráfico sobre el comportamiento de las perspectivas de los trabajadores en la unidad.

Como resultado de la investigación realizada se considera oportuno señalar que el 20% de perspectivas bajas están dada por:

- La selección que se realiza para la entrada a la organización en general permite que se incorporen trabajadores sin una adecuada formación.
- La juventud del colectivo que no muestra una total responsabilidad en el puesto de trabajo.
- Las perspectivas de cambio para la mejora de puestos de trabajo es de poco margen.
- La capacitación que ofrece no siempre está acorde con las necesidades y perspectivas de cada uno de ellos.

Resulta evidente pues, que el desempeño está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, de manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales, en capacitación, en el comportamiento individual valorado por sus resultados, para facilitar considerablemente la labor de la gerencia y con ello la mejora continua de la entidad objeto de análisis.

Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer cuán motivados con su función resultan estar sus trabajadores y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño. De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y por ende de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional. Es menester, sin dudas que el dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

3.2. Valoración del análisis del resumen anual del proceso de evaluación del desempeño del año 2006 y el año 2007

Durante el **año 2006** el proceso de evaluación del desempeño se le aplicaba a los trabajadores de la Corporación Cubalse S.A. de forma anual y las calificaciones eran dadas por criterios de Destacado, Bien, Regular y Deficiente.

En la **tabla 3.b** que sigue a continuación se brinda una información detallada de los resultados que se alcanzaron en el proceso de evaluación del desempeño en el período que se analiza:

Unidad La Espirituana		
Resumen de la evaluación del desempeño anual		
Año 2006		
No.	Indicadores	Cantidad
1	Trabajadores al final del año	29
2	Total de Cuadros	1
3	Trabajadores con menos del 70 % del tiempo trabajado	7
4	Trabajadores a Evaluar	14
	Resultados de la Evaluación	
5	Destacado	3 (21.4%)
6	Bien	5 (35.7%)
7	Regular	6 (42.9%)
8	Deficiente	0
9	Total de Evaluados	14

10	Reclamaron al Jefe inmediato superior	
11	Trabajadores no Evaluados	15
	De ellos por:	
12	Causaron Baja	2
13	Están de licencia	2
14	Están de Certificado Médico	
15	Otras Causas	1 adiestrados, 3 dirigentes y 7 por no tener el período trabajado establecido

Tabla 3.b

Como se observa en la tabla aproximadamente el 60% de los trabajadores fue evaluado entre Destacado y Bien lo que a criterio de la autora es un elemento que desmotiva el desempeño del trabajador pues teniendo otras valoraciones negativas de estos, no se les contempla en el resultado de la evaluación, otro elemento a considerar es que no se hacen hasta este momento evaluaciones parciales que permitan una valoración con mayor precisión de cada uno de ellos.

Sin embargo el 42,9% se evalúa de regular en el desempeño durante el año 2006, lo que la diferenciación entre estos parámetros, que dejan de ser cuantitativos para convertirse en una cualidad de cada uno de ellos, no estimula la mejora en los comportamientos individuales pues la mayoría, sin merecerlo, es evaluada de Bien y Destacado, señalando que no se otorga una evaluación Deficiente, conociendo que exciten afectaciones en algunos de ellos que la merecen; lo anterior no favorece como necesidad del comportamiento una mayor perspectiva individual y contribuye en determinados momentos del trabajo a crear un clima laboral desfavorable y a una cultura organizacional inestable y poco deseada por los actores y decisores ante las perspectivas a lograr.

En el período evaluado los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como:

- Indisciplina laboral.
- Desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo.
- Condiciones de trabajo por debajo de las requeridas.

Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con:

- Desinterés por la tarea.
- Insatisfacción laboral.

- Poca preparación para el desarrollo de su puesto de trabajo.
Es cierto entonces destacar que este resultado del desempeño está relacionado precisamente a problemas motivacionales.
A continuación se mencionan los principales señalamientos que resultaron del proceso de evaluación:
- Necesidad de aumentar la gestión de venta con el fin de cumplir los objetivos de su puesto de trabajo.
- Se debe tener un mayor control de los recursos que tienen bajo su responsabilidad.
- Intensificar las técnicas comerciales con el fin de lograr incrementar los resultados del área y con ellos de la unidad.
- Tener un mayor conocimientos de los productos que se ofertan en la tienda para así poder darle más alternativas de compra al cliente.
- La centralización de las funciones que afecta el control y la superación del trabajador.
- Se tiene poca disposición para enfrentar las tareas encomendadas.
- Se debe tener mayor preocupación por el conocimiento y cumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes.
- Falta de creatividad en la gestión de venta y poca agresividad a la hora de vender los productos.

En el **año 2007** se continúa aplicando las evaluaciones del desempeño anuales, solo con la distinción que a partir del mes de Octubre se produce un cambio en la forma en que se mide el desempeño del trabajador, pues se implementa un nuevo procedimiento consistente en realizar evaluaciones mensuales con cortes trimestrales y anuales; por tanto, la evaluación anual al trabajador ahora se realiza por un nuevo modelo.

El resumen de los resultados del año 2007 se valora sobre la base del este último procedimiento lo cual se brinda en la **tabla 3.c** que sigue a continuación:

Unidad La Espirituana		
Resumen de la evaluación del desempeño anual		
Año 2007		
No	Indicadores	Cantidad
1	Trabajadores al final del año	29
2	Total de Cuadros	1
3	Trabajadores con menos del 70 % del tiempo trabajado	5
4	Trabajadores a Evaluar	18

Resultados de la Evaluación		
5	Superior	9 (50%)
6	Adecuado	9 (50%)
7	Deficiente	0
8	Total de Evaluados	18
9	Reclamaron al Jefe inmediato superior	
10	Trabajadores no Evaluados	11
	De ellos :	
11	Causaron Baja	
12	Están de licencia	1
13	Están de Certificado Médico	
14	Otras Causas	3 adiestrados, 3 dirigentes, 5 que no cumple con el período de trabajo establecido

Tabla 3.c

Obsérvese en la tabla que se efectúa un cambio en las calificaciones que se le dan al trabajador según su desempeño, surgiendo entonces la calificación de Adecuado que en ella se contemplan las anteriores categorías de Bien y Regular, que a criterio de la autora es un retroceso al tratar de limitar las posibilidades de estímulos en el margen de la nueva calificación para el otorgamiento de los adecuados desempeños.

Si comparamos los resultados obtenidos en este año con el anterior, observamos que de un 21,4 % alcanzado en el 2006 en la categoría de Destacado, en el presente se logra un 50% con la categoría homóloga de Superior pero esto aunque se comporta así desde el punto de vista cuantitativo, deja mucho que desear desde el punto vista cualitativo pues las insuficiencias siguen siendo las mismas y la evaluación del desempeño no es un factor motivante para la mejora de resultados individuales y colectivos.

Conjuntamente al comentario anterior se señala que los resultados obtenidos de forma general, son superiores en esta evaluación, avalado por lo ya señalado en el caso de la categoría Superior, pero en el análisis de la categoría Adecuado, debido a la unificación de Bien y Regular en esta, también se distorsiona pues se evalúa al 50% en ella y no estimula el desempeño debido a que no hay una diferenciación y el margen de comportamientos a tener en cuenta en los trabajadores es mucho mayor y dificulta una adecuada diferenciación, ya que existen trabajadores que no merecen ser evaluados como Adecuados, lo que fundamenta y consolida el criterio de la autora expresado anteriormente

Se reafirma por los evaluadores que no existen en esta etapa la posibilidad de evaluación de Deficiente a ninguno de los trabajadores, siendo criterio de la investigadora que ello no contribuye al mejor desempeño individual y colectivo pues los comportamientos ante las irregularidades e insuficiencias continúan de igual forma.

Es por ello que se relacionan a continuación los principales señalamientos que se les efectuaron a los trabajadores durante la evaluación de su desempeño en esta etapa:

- Deben perfeccionar las técnicas que utilizan para llevar a cabo la gestión de venta.
- Intensificar el control de los recursos que tienen bajo su responsabilidad y custodia con el fin de disminuir las pérdidas en el área.
- Profundizar en la capacitación y entrenamiento en cuanto a técnicas comerciales y de mercadotecnia.
- Tener mayor interés y aumentar la asistencia en las diferentes actividades que convoca la unidad.
- Tener mejores y mayores iniciativas en su desempeño.
- Se deben mejorar las relaciones interpersonales y ser más atento y cortés tanto con los propios compañeros de trabajo como con los clientes que acuden a la unidad.
- Realizar la labor con calidad y limpieza.

La autora considera importante realizar un estudio del comportamiento de las evaluaciones del desempeño durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del año en cuestión. En la tabla 3.d se muestra los resultados de las mismas:

Unidad La Espirituana				
Resumen de la evaluación del desempeño mensual				
Año 2007				
No	Indicadores	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Trabajadores al final del mes	29	29	29
2	Total de Cuadros	1	1	1
3	Trabajadores con menos del 70 % del tiempo trabajado	3	5	4
4	Trabajadores a Evaluar	22	20	21
	Resultados de la Evaluación			
5	Superior	16(72.72%)	15 (75%)	12 (57.14%)
6	Adecuado	6 (27.27%)	7 (35%)	9 (42.85%)
7	Deficiente	0	0	0
8	Total de Evaluados	22	20	21

9	Reclamaron al Jefe inmediato superior	0	0	0
---	--	---	---	---

Tabla 3.d

La tabla nos muestra el resumen del último trimestre en el nuevo formato de la evaluación del desempeño y se puede comprobar las limitaciones de la categoría Adecuado; su comportamiento en Octubre y Noviembre contempla un margen del 25 a 35 % y en Diciembre ya alcanza una 43%, lo que indica que se siguen trasladando valoraciones muy generales entre las categorías de Superior y Adecuado, continuando desierta la categoría de Deficiente a pesar de que existen valoraciones para que algunos de los trabajadores sean evaluados con esta calificación.

En las entrevistas realizadas a los Jefes de Piso, así como a la Gerente de la unidad, se pudo apreciar que existe un criterio favorable en relación a la frecuencia en que se mide el desempeño del trabajador, fundamentalmente en cuanto a la implementación de las evaluaciones mensuales a los trabajadores, como primera experiencia durante este último trimestre , sin dudas, un paso significativo al proceso que trajo consigo una serie de beneficios no solo para el trabajador en sí, sino además para la gerencia de la entidad; además se observa como insuficiencia la unificación del Bien y Regular en la categoría de Adecuado, ya que es un amplio margen para definir los logros y deficiencias de cada trabajador, limitando la diferenciación entre uno y otro, lo que desfavorece la motivación individual y colectiva; pues se evalúan con la misma categoría los de mayor incidencia que no pueden ser evaluados de Deficiente y también los que no llegan a ser evaluados Superior.

De forma general dentro de los beneficios aparejados a este cambio se pueden mencionar:

- Los trabajadores al tener que ser evaluados todos los meses, se ven más motivado para realizar sus funciones y con ello logran perfeccionar en mayor medida su trabajo.

- Sirve como instrumento para un mayor control que le permite a la administración saber cómo es la evolución del comportamiento de los trabajadores de forma sistemática durante todo el año.
- El proceso de evaluación mensual contribuye a aumentar la calidad del trabajo y por ende los rendimientos de la organización.
- Se fomenta en mayor medida la preparación y capacitación de los trabajadores, pues permite tener un mayor control y dominio de sus deficiencias y de sus necesidades.
- Permite tanto a los trabajadores como a la administración encontrar las potencialidades de cada trabajador para elaborar un plan de mejora para su desempeño y poder aspirar a metas superiores dentro de la organización.

3.3. Valoración de las evaluaciones del desempeño del primer trimestre del año 2008

Para lograr una mejor definición de los logros y deficiencias de los trabajadores y hacer del procedimiento un instrumento de mayor alcance, se propone a la dirección de la gerencia de la Corporación Cubalse S.A., cambios al modelo de evaluación del desempeño, lo que conlleva a un rediseño del mismo.

La propuesta de llevar a cabo modificaciones al modelo, fundamentadas teóricamente en el Capítulo II nos permite aumentar la calidad del proceso de evaluación y obtener mayor diferenciación del desempeño del trabajador para lograr que se sienta más motivado y al mismo tiempo reconocido con su evaluación.

Para comprobar los resultados de este rediseño, se tomó una muestra de 7 trabajadores de la unidad, de un aproximado de 22 que han sido evaluados durante los meses de Enero, Febrero y Marzo del año 2008, lo que representa 32%, que es significativo para nuestro análisis.

La evaluación se realiza con el modelo correspondiente al registro de las evaluaciones mensuales y trimestrales, la **tabla 3.e** que se refiere a continuación, muestra un resumen de los resultados que se obtuvieron introduciendo el rediseño propuesto anteriormente. Se debe señalar que se prefirió no poner los nombres de los trabajadores seleccionados y por ende, estos solamente serán enumerados.

Unidad La Espirituana						
Resumen de la evaluación del desempeño mensual						
Año 2008						
No. Trabajador	Meses Evaluados					
	Enero		Febrero		Marzo	
	Calificación	Resultado de la Evaluación	Calificación	Resultado de la Evaluación	Calificación	Resultado de la Evaluación
1	14	S	14	S	15	S
2	8	D	11	A-R	13	A-B
3	13	A-B	13	A-B	14	S
4	11	A-R	13	A-B	13	A-B
5	15	S	15	S	15	S
6	11	A-R	13	A-B	14	S
7	12	A-B	13	A-B	13	A-B

Términos según total de calificación:
Superior (S) de 14 a 15 puntos
Adecuado Bien (A- B) de 12 a 13 puntos
Adecuado Regular (A-R) de 9 a 11 puntos
Deficiente (D) 8 o menos de 8.

Tabla 3.e

La tabla resumen 3.e nos muestra los resultados de los 7 trabajadores sometidos a la muestra, siendo alentadores estos resultados obtenidos en el primer trimestre del año ya que se puede comprobar que el desempeño de cada trabajador va en ascenso. Se puede referir en el caso del trabajador 1 y 5 que mantienen su evaluación de Superior, valorando que aún siendo Superior su evaluación, existe un progreso ante pequeños señalamientos que logran superar sin dejar de ser evaluados con esta categoría; en el caso de los trabajadores 3 y 7 evaluados en Enero de Adecuado Bien, se logra en el trabajador 3 mantener en Febrero su evaluación y ya en Marzo logra ser evaluado de Superior, sin embargo, el trabajador 7 mantiene en febrero y marzo la misma evaluación, considerando que ha superado algunos señalamientos, pero no logra el cambio de la evaluación; en el caso de 4 y 6 se observan mejoras en su desempeño porque ambos comienzan en enero con calificaciones de Adecuado Regular pero en el caso del 4 se mantiene en Febrero y Marzo con adecuado Regular por lo que mejora en su evaluación, mientras que, el 6 logra una evolución más notable en su desempeño pues en Febrero logra ser Adecuado Bien y ya en Marzo alcanza la evaluación de Superior; por su parte es considerable la mejoría del desempeño alcanzado por el trabajador 2 que comienza

en Enero siendo Deficiente y para Febrero alcanza ser evaluado de Adecuado Regular y ya en Marzo logra ser evaluado de A-B.

Lo anterior permite comprobar que el rediseño efectuado a las formas de evaluación del desempeño influye positivamente en los resultados y el nivel de motivación que alcanzan los trabajadores y conlleva al establecimiento de cierta competencia entre los mismos que favorece un constante progreso en sus niveles de actuación.

3.4. Consideraciones adicionales a tener en cuenta en la evaluación del desempeño del trabajador

Las consideraciones adicionales para la evaluación de desempeño anual que no se enmarcan dentro de los indicadores contenidos en el modelo de evaluación mensual, como se argumentó en la fundamentación teórica del procedimiento elegido, permite consolidar los criterios de los evaluadores en relación al período que se evalúa.

A continuación se relacionan los resultados de la auditoría realizada en el año 2007 y las valoraciones de los resultados económicos durante este período y el primer trimestre del 2008, como aspectos a tener en cuenta dentro de las categorías a otorgar en la evaluación a cada trabajador.

Resultado de la auditoría

La unidad La Espirituana fue objeto de una Auditoría Especial Temática en el segundo semestre del año 2007. La misma fue ejecutada por la UCAI Casa Matriz del Departamento de Auditoría de Sancti Spíritus. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Resultados positivos:

1. En cuanto al cumplimiento de los cinco componentes para las acciones de Control Interno establecido en la unidad, se comprobó que se han realizado seminarios a trabajadores y se analizan en los Consejos de Dirección y matutinos.
2. Se analizaron los aspectos que se recogen de forma general en los cinco componentes de Control Interno, comprobando que la unidad tiene nombrado su Comité de Control.
3. Se analizó el cumplimiento de la división de funciones para el ciclo de tesorería y ciclo de inventario.

Resultados negativos:

1. En el 20% de las tarjetas de estiba revisadas en los conteos físicos efectuados a los productos de almacén, presentaron enmiendas, tachaduras, escritos por los bordes, incumpliendo lo establecido en la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, por tanto, se pudo confirmar que hubo incumplimiento de la legislación vigente y por consecuencia incorrecta confección de las tarjetas de estiba, además de falta de supervisión y exigencia a los almaceneros.

A pesar de encontrarse identificado como posible manifestación en el plan de prevención la calidad de los inventarios, este no incluye específicamente la correcta confección de las tarjetas de estiba, por lo que las acciones previstas no son efectivas.

2. La unidad posee una pesa en almacén, que no cumple con los requisitos para recibir mercancías con un peso mayor de 15 Kg., lo que hace que no sea eficaz la recepción de mercancías y trae consigo que no se efectúa adecuadamente el pesaje de los productos para la recepción en el almacén por no tener la pesa los requisitos establecidos, lo que se debe tener en cuenta e incluirlo en el plan de prevención como una posible manifestación de indisciplina e ilegalidad.

Las recomendaciones realizadas a la unidad consisten en incluir en el plan de prevención las deficiencias detectadas en la auditoría que no están concebidas en el mismo y analizar con los responsables de las deficiencias detectadas.

En el plan de medidas quedan concebidas las tareas a realizar con el fin de eliminar las deficiencias detectadas:

1. Revisar el 100% de las tarjetas de estiba del almacén y rehacer las que presentan enmiendas, tachaduras u escrituras por el borde.
2. Incluir en el plan de prevención en el análisis de los inventarios la supervisión en la confección correcta de las tarjetas de estiba.
3. Tramitar con la Dirección de Servicios Generarles una pesa para pesar los cárnicos de insumo mayor de 15 Kg.
4. Añadir al plan de prevención referente a la recepción de mercancías el efectuar adecuadamente el pesaje de los productos que se reciben.
5. Valorar con los responsables de cada una de estas deficiencias que fueron señaladas durante la Auditoría.

Informe sobre los resultados económicos del año 2007

La Unidad La Espirituana en el año 2007 se propuso entre sus objetivos de trabajo lograr un incremento de las ventas superior a los 800.0 MP, siendo esta la principal tarea de la unidad, ejecutándose 883.20 para un 107.88 % de cumplimiento lo que no se logró debido a que el Plan concebido en los servicios no fue objetivo, además, que en el año la máquina impresora de fotos estuvo rota, donde definitivamente se decidió el desmonte de la misma, quedándose la reveladora de fotos que tampoco pudo seguir prestando servicio por agotarse la química y la videoidentidad que también fue reparada dos veces en el año en Servicios Técnicos en La Habana por roturas presentadas, manteniendo nula la prestación de fotografía alrededor de cuatro meses por lo que sólo alcanzó el 10% de cumplimiento en el año.

En cuanto al Plan Minorista en Tienda se planificó 91600.00 y se ejecutó 133220.00 para un 145.44 % de sobrecumplimiento lo que fue posible gracias al esfuerzo de todos los trabajadores, fundamentalmente a los del área de venta en cuanto a la utilización de métodos como la emulación entre áreas, estrategias de venta y otras técnicas para elevar el cumplimiento del mismo que venía afectado desde el mes de julio por el desabastecimiento casi total de mercancías en nuestras subcuentas fundamentales, en lo cual hubo una recuperación a finales del mes de octubre donde en tan solo dos meses se pudo alcanzar y sobrepasar lo planificado incluso aportarle un 59% a los servicios.

En cuanto a las devoluciones en el año por concepto de bienes duraderos y no duraderos se contabilizó una devolución de efectivo por más de 33.0 MP, lo cual afectó considerablemente. En relación a las Utilidades sólo llegaron al 72% debido a que hubo varios sobregiros en el año, como fueron la Reparación y Mantenimiento acometido en la Unidad completa, ampliando el piso de venta del primer nivel y pintando toda la Unidad lo que contabilizó 8.0 MP, la baja técnica de la máquina de fotografía dictaminada en 32.0 MP, los servicios de protección en cuanto a las reparaciones de los sistemas por una avería de gran magnitud que ocurrieron en el año debido a una descarga eléctrica, el gasto por jabas para los insumos de la venta, fueron los indicadores que más incidieron en la eficiencia teniendo en cuenta que no se pudo llegar al cumplimiento total del mes.

Para elevar la profesionalidad y desempeño de todos los trabajadores se ha trabajado durante el año a través de capacitaciones en cuanto a la calidad en el trato al cliente, en

hacer el trabajo con más profesionalidad ya sea relacionado con cualquier actividad dentro del centro. Del total de trabajadores se trasladaron a otra Unidad dos cajeras dependientes, no siendo así con sus dirigentes donde en el año se han sustituido los jefes de Piso cuatro veces ya sea por promoción a otros cargos, traslado o liberación del cargo, lo que ha incidido un poco en la motivación individual para el logro de los objetivos y en el resultado de los trabajadores del área de venta.

En el año 2007 se aplicaron 5 medidas disciplinarias a trabajadores consistentes en dos separaciones definitivas, una multa del 25%, una suspensión del vínculo por 30 días, una medida disciplinaria a un técnico en Adiestramiento consistente en suspensión del vínculo por 30 días y una medida a un dirigente consistente en Amonestación Pública ante el Consejo de Dirección, todas con el carácter educativo que se persigue para que el trabajador no incurra más en ningún tipo de indisciplina. Además se aplicaron dos Decreto-Ley 92 por un faltante de electrodoméstico ocurrido en Julio del 2007.

No obstante se ha estabilizado el personal con respecto al 2006 a pesar de ser la mayoría muy joven con una edad promedio de 24, sin experiencia laboral y sin conocimiento profesional de la actividad que realiza trabajando directamente con entrenamientos en el puesto de trabajo y las capacitaciones los sábados con cada turno.

La Unidad cuenta con dos Reservas genéricas del Cargo de Gerente siendo ellas la Contadora Principal y el Jefe de Piso de tienda Minorista donde se logró hacer un trabajo serio y profundo con la Contadora, y en el mes de noviembre se evaluaron sus resultados de acuerdo al Plan de Desarrollo donde se propuso pasarla a primer nivel y lista para asumir el cargo, debido a su buena preparación en varias esferas dentro de la Unidad, recibiendo recientemente el Curso Básico para Cuadros y reservas donde consolidó conocimientos de dirección y comercio y la otra reserva presentó en su preparación atrasos considerables por problemas personales presentados por el compañero que ha impedido poner en práctica su Plan de Desarrollo necesitando aún más esfuerzo de su parte. En el presente año se creó el Grupo de Control Interno y el Grupo de Prevención, ejecutándose acciones relacionadas con esta tarea basadas principalmente en el cumplimiento de las medidas previstas para cada tipo de manifestación en el Plan de Prevención, donde en cada Asamblea Sindical se da a conocer a los trabajadores y se analiza en colectivo las incidencias negativas que pudieran tenerse en cuanto hechos que puedan ser propensos a actos delictivos o de corrupción.

En resumen se puede decir que en el año se cumplieron los objetivos estratégicos fundamentales referentes a la organización, principalmente durante el último trimestre.; se estabilizó la fuerza de trabajo dura y permitió sentar las bases para nuevos objetivos en aras de ir perfeccionando el quehacer diario y lograr que la unidad sea declarada Unidad de Referencia en la Calidad de los Servicios, condición única sobre la cual la Sucursal seleccionó a la misma para esta tarea tan importante dentro de la actividad comercial, y seguir preparando a los trabajadores y dirigentes en función de aunar un colectivo con un sentido de pertenencia basado en desarrollar y poner en alto en ellos los valores de la organización. Todo lo anterior se puede ver reflejado en los resultados que se muestran en el Estado de Resultado en miles de pesos de la unidad, dirigirse al **anexo No.6**.

Resultados económicos del primer trimestre del año 2008

Presupuestos de ingresos y gastos en cuc

INDICADORES	MES ACTUAL (MARZO)				ACUMULADO			
	REAL 2007	AÑO 2008			REAL 2007	AÑO 2008		
		PLAN	REAL	%		PLAN	REAL	%
Ventas e ingresos en CUC	64.36	69.47	99.66	143.45	189.51	202.20	309.81	153.22
De ellos:								
Minoristas		68.50	98.59	143.93		199.30	306.15	153.61
Servicios		0.97	1.07	110.41		2.90	3.66	126.14

Las subcuentas que más representaron dentro de los ingresos fueron Electrodomésticos con 38834 MP lo que representa el 40% del total, materiales de la construcción con 20175 MP, Perfumería 13864 MP y Ferretería 11619 MP. A pesar del cumplimiento del Plan el nivel de servicio total de productos se comportó al 73% y de productos líderes como lavadoras al 84%, detergente Hogar al 61%, Juego Baño Blanco al 58%, pavimento 33X33 al 6%, equipos de sonido JVC y Phillips al 39%, dejando de vender 90932 MP por la representación insuficiente en el mercado durante el mes de estos productos.

Las devoluciones ascendieron a \$1967.15 de ello por la Resolución 72 (bienes duraderos) \$1941.10 no originando desembolso de efectivo \$53.55 y por la Resol. 86/05 \$26.05.

A pesar del cumplimiento del Plan de Ventas en ambas líneas de negocios se debe destacar que los materiales que intervienen en la prestación de servicios prácticamente están agotados haciéndose las gestiones pertinentes para el suministro de bobinas de videoidentidad en otra provincia, pendiente hasta el momento por falta de transporte, además el flash de la cámara se llevó para Dita Ciudad Habana para su reparación desde el mes anterior, lo que resulta importante tratar de salvar el Plan hasta el último momento a pesar de lo deteriorado de esta línea en el país.

Referente también a otros servicios no se ha podido prestar más el Servicio de Envoltura por no contar con los insumos comerciales para efectuar el servicio lo cual ha sido bien acogido por la población ya que distingue a la unidad dentro de otras unidades.

Destinos

El costo de la mercancía se sobregiró debido a que existen productos que incumplen el costo plan como son de las subcuentas de Ferretería y Electrodomésticos como son tubos fluorescentes, bombillos ahorradores, cadenas, sockets, refrigeradores, sistemas musicales, secadoras, tenazas para el cabello, etc., lo que constituye nuestras subcuentas fundamentales.

En cuanto a los Gastos de alimentación hubo una sobrejecución de 60.00 CUC debido a que por error en las operaciones del mes se dejó de transferir \$32.00 por concepto de almuerzo a otras Unidades y \$28.00 que corresponden a trabajadores que laboraron más de 24 días debido a falta de personal.

INDICADORES	MES ACTUAL (MARZO)				ACUMULADO			
	REAL 2007	AÑO 2008			REAL 2007	AÑO 2007		
		PLAN	REAL	%		PLAN	REAL	%
Portadores Energéticos		0.87	0.78	89.08		2.60	2.40	92.31
Energía eléctrica		0.79	0.71	89.24		2.31	2.10	90.95
Gas oil		0.07	0.07	100		0.21	0.21	100
Gas licuado		0.00	0.00	0		0.06	0.07	111.67
Costo de la mercancía vendida		34.31	45.43	132.40		99.82	142.53	142.79
Costo de los servicios prestados		0.00	0.42			0.00	1.39	
Estimulación en CUC		0.30	0.25	83.33		0.90	0.79	87.78
Gastos alimentación		0.63	0.69	109.05		1.89	1.92	101.69
Materia prima y materiales		1.58	1.24	78.73		4.28	3.58	83.55
Mantenimiento		0.00	0.04			0.00	0.65	
Comunicaciones		0.38	0.26	67.89		1.11	0.85	76.67
Agua		0.06	0.00			0.17	0.14	80.59
Gastos financieros		0.04	0.06	152.50		0.12	0.20	165.00
Gastos de personal		0.27	0.31	115.93		0.78	0.82	104.87
Faltantes y pérdidas		0.00	0.43	0.00		0.00	2.00	0.00
Protección y seguridad		0.49	0.51	103.67		1.43	1.28	89.79

En el indicador materias primas y materiales se logró reducir el índice de consumo de bolsas de polietileno con respecto a los dos meses anteriores a pesar de los ingresos, donde se tomaron las medidas necesarias para evitar sobregiros en este elemento a lo que fue favorable también el incremento de la venta de electrodomésticos y un uso racional que nos permitió que estuviera presente este insumo comercial durante el mes completo.

En los mantenimientos hubo un gasto no previsto de tipo tecnológico al producirse una avería en el split del área de Economía el 1ro de Marzo no teniendo, el mismo, solución hasta ahora.

Los Gastos Financieros y los Gastos de Seguridad y Protección se sobregiraron debido al cobro de productos por Tarjetas Magnéticas y lo segundo en los elementos servicios de protección debido al mantenimiento extra plan que se les dio a las alarmas contra incendio por los cuatro días de fumigaciones que se realizaron en el mes de Marzo por

parte de la Campaña contra el Aedes y en el traslado de valores lo que está en correspondencia con las ventas del mes.

En el mes de Febrero se contabilizó un faltante consistente en los tres relojes extraviados el 1ro de Enero, ascendiendo a 116.40 CUC realizándose las investigaciones sobre el hecho y determinándose responsabilidad material , y la diferencia se debe a avería no comercializable correspondiéndose el 47% a Materiales de la Construcción (listelos y pavimento con falta de calidad), el 16% a productos perecederos incluyendo productos vencidos del proveedor Suchel y el resto se corresponde a productos plásticos generados en la manipulación de los mismos ya que se encuentran en área de autoservicio. A pesar de los análisis realizados en el colectivo para el cuidado de todas las mercancías y determinar la causa de las mismas por la Comisión de Inventarios de la Unidad se debe seguir insistiendo en el cuidado y conservación de todos los productos y reflejar en los documentos que existen para ello el estado en que se recibe cada mercancía.

Se produjo una sobrejecución del Indicador Gastos de Personal que se deben a los gastos de superación y capacitación originados debido a la preparación recibida en la Casa Matriz a una trabajadora como Instructora de Caja Central.

Inventarios

ANÁLISIS DE LOS INVENTARIOS			
AL CIERRE DE	UM:CUC		
INDICADORES	INICIAL	FINAL	VARIAC.
Materiales auxiliares (Cuenta 195)	10088.24	7435.50	-2652.74
Vestuario para trabajadores(Cuenta 196)	-	-	-
Mercancías para comedor y cafetería(Cuenta 197)	2961.93	2719.37	-242.56
Materias primas y materiales(Cuenta 191)	-	-	-
Útiles y herramientas(Cuenta 200+201)	4531.65	4387.36	-144.29
TOTAL MEDIOS MATERIALES	17581.82	14542.23	-3039.59
Producción terminada(Cuenta 193)	-	-	-
Mercancías para la venta actividad comercial (185)	77028.13	86523.71	9495.58
Mercancías para la venta actividad astronómica (186)	-	-	-
Mercancías p/ venta actividad informática y tecnología (Cuenta 187)	-	-	-
Combustible para la venta(Cuenta 183)	-	-	-
Parte y piezas para la venta actividad automotriz(188)	-	-	-
Mercancía para la venta (defectuosa)(Cuenta 206)	6311.39	4626.93	-1684.46
Inventario ociosos(Cuenta 207)	939.31	502.70	-436.61

TOTAL DE MERCANCÍAS PARA LA VENTA	84278.83	91653.34	-7374.51
TOTAL INVENTARIOS	101860.65	106195.57	4334.92

En la cuenta de Inventarios Ociosos existen 249 productos de la subcuenta de Adornos de Navidad que pertenecen a productos que no se vendieron en el año 2006.

Del total de Inventarios de la Unidad se encuentra envejecido el 26% mayor de 6 meses en existencia resaltando dentro de estos las subcuentas de Ferretería y Electrodomésticos. La rotación anual de los inventarios se comportó en 6.3 veces para una cobertura actual de 56 días. La relación piso-almacén se comportó al 39.8% en almacén y 60.2% en piso, debiendo trabajar con la diferencia que en valores significan 8514.24 CUC que deben ser distribuidos en piso a partir del trabajo con el lento movimiento por áreas y la rotación de productos dentro del área, con el fin de lograr una mejora de la rotación de los mismos se han comenzado a realizar diferentes acciones como:

- Rediseñar el producto.
- Hacerlo más factible a la vista del cliente.
- Llevar a cabo la rotación por las diferentes áreas con mayor frecuencia.
- Analizar la cantidad de ejemplares del producto, pues en ocasiones la escasez genera duda en cuanto a la calidad del mismo en los clientes.

Eficiencia y resultados

Como resultado de la gestión, se analiza el cumplimiento de los indicadores de la eficiencia en el período de la forma siguiente:

INDICADORES	MES ACTUAL			ACUMULADO		
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
Utilidad en CUC	30.22	47.84	158.30	88.20	141.97	160.97
Gastos propios por CUC de ingresos propios	0.5650	0.5118	90.58	0.5638	0.5262	93.33

Estado de resultado en moneda total

Se analizará el Estado de Resultado a partir del cumplimiento de sus indicadores que expresan la situación que presentó la entidad en la obtención de la eficiencia planificada.

Para ello se utilizarán, como mínimo, los indicadores siguientes:

UM: MP					
INDICADORES	REAL AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL		%	
		PLAN	REAL	3/2	3/1
	(1)	(2)	(3)		
Ventas Minoristas					
Tiendas		199.30	306.21	153.64	
<i>Gastronomía</i>					
<i>Combustible</i>					
<i>Accesorios y piezas</i>					
Ventas Mayoristas					
Ventas de Servicios		2.90	3.66	126.14	
Otros ingresos		3.18	2.97	93.40	
TOTAL DE INGRESOS		205.38	302.93	152.29	
Costo de mercancías		99.82	142.53	142.79	
Costo de ventas mayoristas					
Costo de gastronomía					
Costo de combustible					
Costo de partes y piezas					
Costo de servicios (Inc. Garantía)		0.00	1.39	-	
TOTAL DE COSTOS		99.82	143.92	144.18	
Gastos operaciones comerciales		51.24	46.17	90.11	
Gastos operaciones mayoristas					
Gastos operaciones gastronomía					
Gastos operaciones servicios					
Gastos financieros externos		0.12	0.20	165.00	
Gastos por pérdida de bienes			2.00		
Gastos por faltantes					
Gastos años anteriores					
Otros gastos		4.59	2.94	64.05	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		55.95	51.31	91.70	
TOTAL COSTOS Y GASTOS		155.77	195.23	125.33	
GANANCIA O PÉRDIDA		49.61	107.70	217.09	

Se evaluará el comportamiento del cumplimiento del Plan de Ventas e Ingresos y del Estado de Resultado de la entidad, detallándose la incidencia y las causas en cada aspecto con dificultades

INDICADORES	MES ACTUAL			ACUMULADO		
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
Utilidad neta (según balance)	30.22	47.84	158.30	49.61	107.70	217.09
Ventas e ingresos por trabajador	2.48	3.44	138.52	7.33	10.44	142.43

Todo esto evidencia que durante este primer trimestre del año se ha producido un incremento significativo de los principales indicadores económicos y por ende, se superan las expectativas de los resultados esperados para este período, influyendo favorablemente el desempeño alcanzado por los trabajadores.

3.5. Valoración de los beneficios del rediseño e implementación del modelo de evaluación del desempeño

Como parte esencial del trabajo investigativo realizado se analizan los beneficios que se obtienen en la implementación del procedimiento propuesto siendo significativo el clima laboral logrado durante el proceso de aplicación de los instrumentos y la valoración de estos con los trabajadores y directivos, permitiendo una consolidación de aspectos esenciales de la cultura organizacional de la unidad.

Otro elemento significativo se encuentra en la mejora de las relaciones interpersonales, entre subordinados y jefes que permite un nivel de actuación más transparente y con ello continuar consolidando mejoras en la cultura y clima organizacional en específico.

Es notorio el papel que logra el rediseño y la implementación de la evaluación del desempeño en la motivación corroborado en la información que ofrece de los resultados de la **tabla 3.e**; se logra un despertar de la competencia entre los trabajadores siendo positivo para los resultados individuales y colectivos.

Como valoración integradora de todo lo alcanzado se expresa en los resultados positivos obtenidos en los indicadores económicos de la unidad que de forma resumida se expresaron anteriormente, evidenciando un incremento en los rendimientos de la unidad en los tres primeros meses del año 2008.

Conclusiones

El estudio y análisis de la bibliografía sobre cultura, clima, la evaluación del desempeño, los rendimientos y la influencia de la motivación, aportan conocimientos que permiten fundamentar metodológicamente el procedimiento propuesto y realizar una valoración adecuada al objeto de la investigación.

El rediseño y la implementación del procedimiento de evaluación del desempeño en la Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Cubalse S.A. de Sancti Spíritus posibilitan comprobar la influencia de estos en la motivación de los trabajadores y por ende, una mejora de los resultados de la unidad.

Al valorar los beneficios del rediseño e implementación del modelo de evaluación del desempeño, se patentiza su utilidad para obtener mejoras en el desempeño individual y colectivo y poder generalizarlo a otras entidades de igual desempeño.

Los resultados obtenidos individual y colectivamente posterior al rediseño e implementación del procedimiento de evaluación del desempeño demuestra, unido a las apreciaciones anteriores, el cumplimiento de la hipótesis trazada.

Recomendaciones

Realizar otras investigaciones teniendo en cuenta los resultados de la presente, valorando otras implicaciones que se consideran necesarias ampliar para continuar mejorando el desempeño individual y colectivo en la unidad.

Discutir los resultados de la presente investigación en el Consejo de Dirección de la Sucursal Cubalse S.A. de Sancti Spíritus.

Se propone el uso de software para establecer la información de la evaluación final del desempeño y de esta forma tener un mayor control de la misma.

Presentar el trabajo investigativo en eventos de ciencia y técnica.

Bibliografía.

- Abravanel, J. (1992). Cultura Organizacional. Colombia: Ed. Legis.
- Arana W. (2005), Motivación y productividad, disponible en: www.gestiopolis.com extraído en Enero del 2008.
- Armstrong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Santafè de Bogotá: Ed. Legis.
- Audirac, E. et al. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México, D.F.: Ed Trillas.
- Burke, W. (1988). Desarrollo Organizacional. México: Ed Addison-Wesley Iberoamericana.
- Burke, W. Robertson, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica. Boston: Ed. Handbook y Organización Psicológica.
- Cantú, H. (2002). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta edición, México, D.F.: Ed. Mcgraw – Hill.
- Cascio, W. (1993). Productividad del Recurso Humano. Bogotá, Colombia: Ed. Legis.
- Cepero L. (2006), El estudio de las motivaciones laborales en Cuba, perspectivas y desafíos, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos23/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml?monosearch>, extraído en Diciembre, 2007.
- Chiavenato I (1989). Introducción a la teoría general de administración, I. Ciudad México: Ed. Mc. Hill.
- Cotton P. (2004) Desarrollando un clima organizacional óptimo en el II Simposio. Sydney, Australia. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.htm>, extraído en Marzo 2008.
- Dávalos, Lorenzo (1994) Cultura y Filantropía empresarial. Caracas: Ed. I E S A.
- Davis K. (1992). Comportamiento humano en el trabajo. México: Ed Mc Graw Hill, disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>, extraído en Diciembre 2008.
- Davis, K. (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Ed. Mc Graw Hill.
- De la Torre Y. (1997). Un acercamiento a la motivación laboral en la Cuba de hoy, disponible en: www.monografias.com, extraído en Enero del 2008.
- Dereve, M. (1990). El Futuro de la Gerencia. Colombia. Bogotá,; Ed Legis.
- Dessler G. (1997). Administración de Personal. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado (2001).

- Enciclopedia Encarta (2003).
- Genovese C. (1997). Gestión de los Recursos humanos en los nuevos escenarios, disponible en:
<http://www.losrecursoshumanos.com/culturayclimaorganizacional.htm>, extraído en Enero del 2005.
- Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de empresas. Octava edición, México, D.F: Ed. Mcgraw – Hill.
- González D. (1982). La Motivación una orientación para su estudio. La Habana: Ed. Científico Técnica.
- González F; Mitjans A. (1989). La Personalidad su Educación y Desarrollo. La Habana: Ed. Pueblo Educación.
- González; Bellino (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.
- Granell; Parra (1994). Proyecto Venezuela Competitiva. Caracas: Ed IESA.
- Guédez, V. (1996). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas, Venezuela: Ed. Tropykos/CLACDEC.
- Guiot, J. (1992). Diseño de la Organización. Santafè de Bogotá: Ed. Legis.
- Jackson, T. (1992). Evaluación del Desempeño. Santafé de Bogotá: Ed Legis.
- Katz; Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. México: Ed. Trillas.
- Likert, R. (1967). La organización humana. New York: Ed McGraw-Hill.
- Linares (1996). Gestión de Recursos Humanos. Revista Calidad Empresarial, Caracas.
- Medina A. y Ávila A. (2002). Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la Psicología Organizacional". Revista Cubana de Psicología, Vol. 19, No.3:262-273.
- Michael (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafè de Bogotá
- Morales (1993), La Macro Gerencia Empresarial. Bogotá Colombia: Ed. Legis.
- Newstrom, J. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, D.F.: Ed. Mcgraw Hill.
- Resolución 8/05. Reglamento General sobre Resoluciones laborales (MTSS).
- Robbins, S. (1991) Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F: Ed. Prentice Hall.

- Sherman y Bonhlander (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Ed Iberoamerica,
- Stoner, J., et al. (1996). Administración. Sexta edición, México, D.F: Ed. Prentice – Hall.
- Suárez C. (2007). Cultura y Clima organizacional. Argentina, disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/287-cultura-y-clima-organizacional.html>, extraído en Diciembre 2007.
- Tovar, N. (1990). Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista, Calidad y Productividad No7, Caracas.
- Zepeta A. (2005). Motivación, liderazgo y comportamiento organizacional. México, disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional.htm>, extraído en enero 2008.

Anexo No. 1

Entidad:		REGISTRO DE EVALUACIONES MENSUAL Y TRIMESTRAL										Mes:			
Unidad:												CORPORACIÓN CUBALSE S.A.		Trimestre:	
Área de trabajo:														Año:	
No.	Nombres y Apellidos	Cargo en que se desempeña	Cumplimiento de objetivos, funciones y tareas individuales	Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia	Comportamiento de la Disciplina y el Aprovechamiento de la Jornada de Trabajo	Cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo	Uso y Cuidado de los recursos materiales, maquinarias y equipos y el ahorro de los portadores energéticos	Calificación	Conclusión de la Evaluación	Valoración Cualitativa de las Conclusiones (avances, deficiencias, recomendaciones)	Conformidad del Trabajador		Firma del Trabajador	Firma del J Inmediato Superior	
1											Sí	No			
2															
3															
4															
5															
Rango de puntuación en la calificación por indicador: de 1 a 3 puntos, donde:							Términos según total de calificación:								
3 es Superior							Superior (S) de 14 a 15 puntos								
2 es Adecuado							Adecuado Bien (A, B) de 12 a 13 puntos								
1 es Deficiente							Adecuado Regular (A, R) de 9 a 11 puntos								
							Deficiente (D) 8 o menos de 8.								

Anexo No. 2

Modelo No.2 "Evaluación anual del desempeño"

Nombres y apellidos del evaluado: _____

Unidad organizativa: _____

Cargo: _____

(Categoría ocupacional)

(Grupo escala)

(Salario básico)

Período de evaluación: de ____ a ____ de 200 ____

	Primario 6to	Medio 9no	Medio Superior 12mo	Técnico Medio	Nivel Superior
Nivel requerido para el Cargo.	_____	_____	_____	_____	_____
Nivel del evaluado	_____	_____	_____	_____	_____

Estudia para alcanzar el nivel requerido: Sí ____ No ____

Objetivos de trabajo, tareas o responsabilidades más importantes:

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

EXIGENCIAS	NIVELES ALCANZADOS		
	Desempeño laboral superior	Desempeño laboral adecuado B R	Desempeño laboral deficiente
1. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual del año anterior			
2. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales			
3. Realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida			
4. Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo			
5. Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo			
6. Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal			
7. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual			

Conclusiones (logros, cualidades y/o deficiencias fundamentales del trabajo)

Resultados de la evaluación:

Desempeño laboral **superior** _____

Desempeño laboral **adecuado bien** _____

Desempeño laboral **adecuado regular** _____

Desempeño laboral **deficiente** _____

Recomendaciones:(Recomendar específicamente sobre los señalamientos hechos al evaluado)

Notificado al trabajador: Conforme _____ Inconforme _____
Firma Firma

Fecha: Día ___ Mes ___ Año ___

Evaluado por: _____
Nombre y Apellidos

Anexo No. 3

Cuestionario sobre elementos de motivación

El siguiente cuestionario tiene como objetivo detectar los elementos motivacionales que limitan el buen desempeño de usted como trabajador de la Unidad La Espirituana. Debe responder de forma sincera todas las preguntas que se relacionan y argumentar en los casos necesarios. Tiene carácter anónimo.

Edad ____ sexo ____ F ____ M

Condiciones de vida

____ Malas

Estado civil: ____ Soltero ____ Casado

____ Regulares

____ Buenas

1. ¿Posee las facilidades necesarias para desempeñar adecuadamente su trabajo?

Sí ____

No ____

En parte ____

2. Si respondió No o En parte en la pregunta anterior, ¿puede expresar qué falta en su puesto de trabajo para el correcto desempeño de sus funciones como trabajador?

3. ¿Qué factores considera usted no estimulan el trabajo en su unidad? Explique su respuesta.

4. ¿Considera que está debidamente capacitado para el correcto desempeño de su trabajo?

Sí ____

No ____

En parte ____

5. ¿Considera que puede realizar otras funciones? Diga cuáles.

6. ¿Ha recibido algún curso de superación o capacitación? Cuáles

7. ¿Le gustaría recibir nuevos cursos de superación o capacitación? Cuáles.

8. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?

9. ¿Como trabajador de la entidad qué aspectos se puede mejorar para trabajar en óptimas condiciones? Marque con una X los que considere:

---Iluminación --Higiene ----Ventilación ----Ruido ----Mecanismos de supervisión y control ----Uniforme ----Esfuerzo Físico

10. ¿Cómo califica la calidad de la elaboración de los alimentos que le brindan en su unidad?

Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

11. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

____ Solo exteriormente ____ A veces hay resistencia

____ Hay cierta resistencia ____ Siempre hay resistencia

Anexo No. 4
Cuestionario sobre clima organizacional

1. Circule el número que indica su visión del clima actual de la organización y el número que indica el clima deseado por usted.

a) La cordialidad y el apoyo entre los miembros son típicos en la organización.

Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7

b) La satisfacción es característica de esta organización.

Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7

c) Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente.

Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7

d) La organización es ordenada, tiene metas claras.

Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7

e) Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.

Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7

f) La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.

Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7

g) Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.

Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7

2. ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

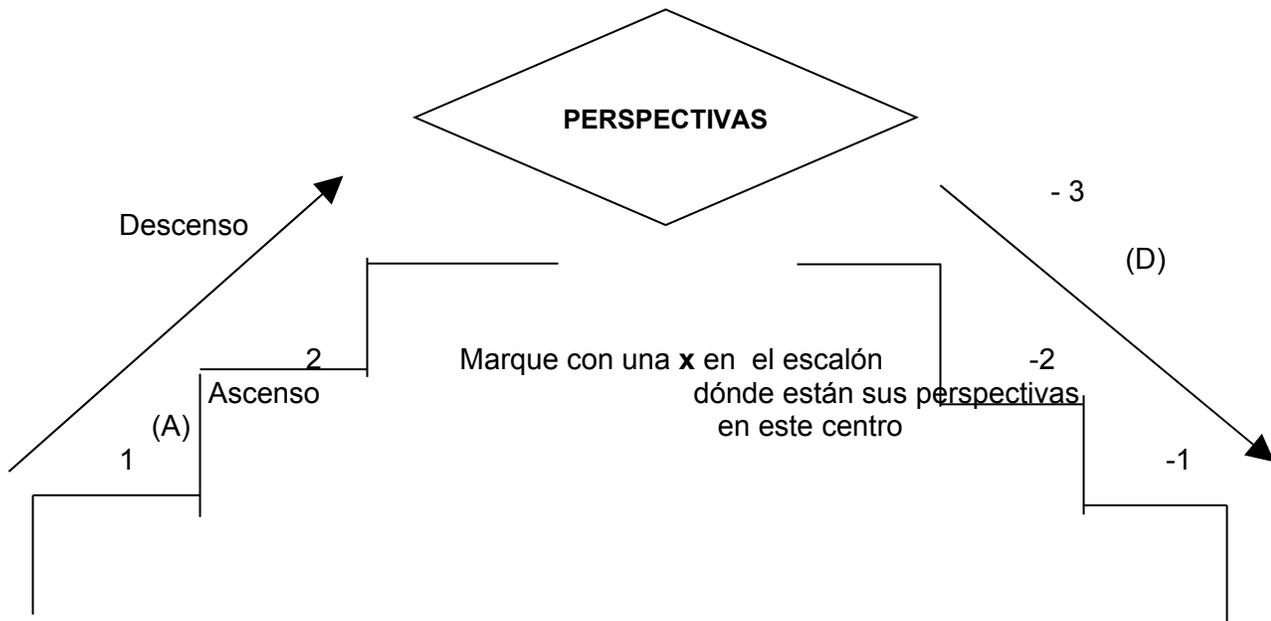
3. ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo, tomando como base las motivaciones laborales de cada uno de ustedes?

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

Anexo No. 5

Encuesta de Escalonamiento de las Perspectivas.

Es de mucho interés para la organización, conocer su opinión como trabajador, en cuanto al tema que se investiga en la presente Encuesta. Les solicitamos su cooperación para obtener la información lo más exacta posible. Tiene carácter anónimo.



Anexo No. 6

Corporación Cubalse S.A.
Unidad La espirituana
Estado de Resultado

Indicador	Año 2007					Acumulado		
	Plan del Año	Saldo Acum. Inicial	Plan	Real	%	Plan	Real	%
APORTE NETO	350,39	339,02	45,55	15,02	32,97	350,39	383,49	109,45
FUENTES	891,48	756,81	97,66	115,89	118,67	891,48	872,70	97,89
<i>Ventas Internas del Periodo</i>	818,70	749,98	91,60	133,22	145,44	818,70	883,20	107,88
MAYORISTAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MINORISTAS	818,70	749,98	91,60	133,22	145,44	818,70	883,20	107,88
Venta en Tiendas	818,70	749,98	91,60	133,22	145,44	818,70	883,20	107,88
Venta en Gastronomía	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta Combustible	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Venta Piezas y Accesorios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras Fuentes	72,70	6,76	6,06	0,50	8,22	72,70	7,26	9,98
Ventas de Servicios Prestados	71,50	6,73	5,96	0,47	7,85	71,50	7,20	10,07
Otras Fuentes No Nominalizadas	1,20	0,03	0,10	0,03	30,00	1,20	0,06	4,58
Ingresos de Años Anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por Sobrantes de Bienes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos CUC	1,20	0,01	0,10	0,00	3,00	1,20	0,02	1,33
Otras Fuentes No Nominalizadas	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,04	0,00
Efectivo en Caja y Saldo en Banco Inicio	13,95	13,95	13,90	13,88	99,83	13,95	13,95	100,01
Efectivo en Caja y Saldo en Banco Final	13,90	13,88	13,90	31,71	228,09	13,90	31,71	228,09
Cuentas por Cobrar al Inicio	8,58	0,00	8,55	0,00	0,00	8,58	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar al Final	8,55	0,00	8,55	0,00	0,00	8,55	0,00	0,00
DESTINOS	541,09	417,79	52,11	100,87	193,58	541,09	489,21	90,41
Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Portadores Energéticos	13,33	9,15	1,04	0,53	50,67	13,33	9,67	72,56
Energía Eléctrica	11,75	8,35	0,90	0,32	35,33	11,75	8,67	73,78
Gasolina	0,36	0,07	0,03	0,02	66,67	0,36	0,09	26,11
Gas Oil	0,96	0,54	0,08	0,16	200,00	0,96	0,70	72,50
Gas Licuado	0,18	0,18	0,03	0,03	96,67	0,18	0,21	113,89
Lubricantes	0,08	0,01	0,00	0,00	0,00	0,08	0,01	10,00
Otros Destinos	457,72	408,64	49,62	103,49	208,56	457,72	512,13	111,89
Gastos de Atención Al Hombre	7,90	6,74	0,72	3,09	428,61	7,90	9,83	124,37
Ropa y Calzado	0,00	0,00	0,00	2,44	0,00	0,00	2,44	0,00
Alimentación	7,90	6,74	0,72	0,65	90,42	7,90	7,39	93,54
Estimulación en Divisas	3,28	2,80	0,30	0,27	90,00	3,28	3,07	93,60
Estimulación en Pesos Cubanos	3,28	2,80	0,30	0,27	90,00	3,28	3,07	93,60

Otros Destinos No Nominalizados	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Otros Costos de serv prest. y de serv gar.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasaje al interior	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fletes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Asistencia tecnica Recibida	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Otros Gastos	21,96	11,46	1,86	34,99	1881,18	21,96	46,45	211,52
Gastos Financieros	0,36	0,46	0,03	0,09	310,00	0,36	0,55	153,33
Faltantes y Perdidas de Bienes	0,00	5,46	0,00	34,30	0,00	0,00	39,76	0,00
Gastos de Años Anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Personal	3,24	3,02	0,27	0,32	119,26	3,24	3,34	103,09
Otros Servicios recibidos	18,36	2,39	1,56	0,27	17,56	18,36	2,67	14,52
suscripciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
servicios de consultoria y auditorias	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00
servicios de grua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
servicios de fumigación	0,18	0,25	0,06	0,00	0,00	0,18	0,25	137,22
servicios de supervision de mercancia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
servicios de impresion grabación y ed	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
servicios de comunales	0,00	1,15	0,00	0,06	0,00	0,00	1,21	0,00
servicios de traansportacion de equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
servicios de agencia empleadora	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
otros gastos y servicios	18,00	1,00	1,50	0,22	14,47	18,00	1,21	6,74
Arrendamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
inmuebles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
contenedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortizacion Gastos del Proceso Invers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos relacionados con la circul. de vehic.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Atencion a visitantes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tributaciones e impuestos en USD	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00
Inventario Inicial	129,68	0,00	123,20	100,23	81,36	129,68	129,68	100,00
Mercantil	107,70	0,00	106,00	86,89	81,97	107,70	107,70	100,00
Inventario Final	120,50	0,00	120,50	97,09	80,57	120,50	97,09	80,57
Mercantil	105,00	0,00	105,00	83,14	79,18	105,00	83,14	79,18
Cuentas por Pagar Inicio	177,52	0,00	102,45	0,00	0,00	177,52	0,00	0,00
Depósitos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Final	98,30	0,00	98,30	0,00	0,00	98,30	0,00	0,00
Depósitos recibidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Propios	891,4	731,8	97,66	125,4	128,49	891,40	857,3	96,18

	0	3		9			1	
Gastos Propios	471,05	417,79	50,66	104,01	205,32	471,05	521,80	110,77
Gastos Propios/Ingresos Propios	0,53	0,57	0,52	0,83	159,79	0,53	0,61	115,18
Utilidad del Periodo	420,35	314,04	47,00	21,47	45,69	420,35	335,51	79,82
Devoluciones, descuentos y rebajas de Precios Mino	0,00	24,91	0,00	8,23	0,00	0,00	33,14	0,00
Devoluciones Mayoristas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fax y Mensajería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefonía Celular	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefonía Móvil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telefonos	3,52	3,66	0,33	0,59	178,79	3,52	4,25	120,74
Costo de Ventas Servicios CUC	0,00	2,97	0,00	0,16	0,00	0,00	3,13	0,00
Depreciación y Amortización	0,00	11,67	0,00	0,67	0,00	0,00	12,33	0,00
Costo por Peso de Venta	0,4900	0,4774	0,4900	0,4449	90,80	0,4900	0,4725	96,44