TESIS
RI2002
B65

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
TRABAJO DE GRADO

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA COMPENSACIÓN, CAPACITACIÓN Y PLANES DE CARRERA DEL PERSONAL EJECUTIVO DE UNA EMPRESA CEMENTERA

Tutora:
Ingrid Ochoa

Realizado por:
Mariel Bonilla Besteiro

Caracas, Mayo 2002

INDICE

	PAG
Presentación	
Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	10
Capítulo I :Problema de Investigación	**13**
1. Planteamiento del problema.	14
2. Objetivo General	16
3. Objetivos Específicos	16
4. Hipótesis	17
5. Importancia y Justificación	18
Capítulo II: Marco Teórico	**20**
1. Introducción	21
• Las Organizaciones y sus Recursos Humanos.	21
2. Desarrollo de Personal	23
• Evaluación del Desempeño	25
• Estimación de Potencial	34
• Planes de Carrera	37
• Planes de Reemplazo y/o Sucesión Gerencial	42
3. La Compensación del Personal	44
• La Compensación del Personal Ejecutivo	48
4. La Capacitación	50

Capítulo III: Marco Referencial **57**

1. Identificación de la Empresa 58
2. Historia 58
3. Misión de la Empresa 62
4. Principios y Valores de la Empresa Cemex Venezuela 62
5. Productos y Servicios 63

Capítulo IV: Marco Metodológico **65**

1. Tipo de Investigación 67
2. Diseño de Investigación 67
3. Población o Universo de Estudio 69
4. Definición y Operacionalización de las Variables 70
   - Definición Conceptual 70
   - Definición Operacional 70
5. Instrumentos de Recolección de Información 73
   - Fuentes de Información 73
   - Instrumentos de Recolección de Información 74
6. Prueba Piloto 79
7. Procesamiento de los Datos 79
8. Técnicas de Presentación de Resultados 81
9. Métodos Estadísticos para el Análisis de los Resultados 82

Capítulo V: Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados **83**

1. Proceso de Evaluación del Desempeño de Cemex Venezuela desde el año 1998 hasta el año 2000 85
   - La Evaluación del Desempeño de Cemex Venezuela 85

- Descripción del Proceso de Evaluación del Desempeño de Cemex Venezuela (1998-2000) 88
- Diseño de la Forma o Cuestionario para la Evaluación del Desempeño de Cemex Venezuela 93

2. Descripción de los Resultados de la Evaluación del Desempeño Aplicada desde 1998 hasta el año 2000 100

- Resultados de la Evaluación del Desempeño Aplicada en el año 1998 102
- Resultados de la Evaluación del Desempeño Aplicada en el año 1999 106
- Resultados de la Evaluación del Desempeño Aplicada en el año 2000 114
- Identificación, Propósito y Conocimiento del Proceso de Evaluación del Desempeño 122

3. Relación entre la Evaluación del Desempeño del Personal Ejecutivo y su Compensación 130

- Variación anual de la compensación ocasionada por aumentos salariales, ajustes inflacionarios y/o resultados de la evaluación del desempeño. 130
- La compensación está relacionada ó no con la evaluación del desempeño de los ejecutivos. 132
- Adecuación entre resultados obtenidos y remuneración recibida 136
- Relación estadística entre la compensación y la evaluación del desempeño 137

4. Relación entre la Evaluación del Desempeño del Personal Ejecutivo y su Capacitación 139

- Adecuación entre resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con la capacitación. 139
- Áreas en las que han sido capacitados los ejecutivos en el período 1998-2000. 141
- Capacitación relacionada ó no con la Evaluación del Desempeño de los ejecutivos. 143
- Relación Estadística entre la Capacitación y la Evaluación del Desempeño 145

5. Relación entre la Evaluación del Desempeño del Personal Ejecutivo y los Planes de Carrera 146

- Nivel de Potencial que tiene cada Ejecutivo Evaluado en la Empresa 146
- Relación entre Plan de Carrera y Evaluación del Desempeño 149
- Relación Estadística entre Plan de Carrera y la Evaluación del Desempeño 152

Capítulo VI: Conclusiones de la Investigación 153

1. Conclusiones 154

Capítulo VII: Referencias Bibliográficas 161

1. Bibliografía 162

Capítulo VIII: Anexos

1. Estructura Organizacional de la Empresa Cemex Venezuela
2. Instrumento utilizado en la Evaluación del Desempeño del año 1998
3. Instrumento utilizado en la Evaluación del Desempeño del año 1999 y 2000
4. Operacionalización de las Variables
5. Cuestionario utilizado para la recolección de los datos.
6. Resultados del coeficiente de confiabilidad.
7. Libro de Códigos.
8. Tabla de Codificación de los datos.
9. Resultados de la evaluación del desempeño en el período 1998-2000 de cada ejecutivo estudiado (Objetivos).
10. Resultados de la evaluación del desempeño en el período 1998-2000 de cada ejecutivo estudiado (Competencias).
11. Tabla con los resultados de la evaluación del desempeño y el porcentaje del bono otorgado a cada ejecutivo estudiado.

RESUMEN

La presente investigación, tiene el propósito de determinar la relación que existe entre la evaluación del desempeño aplicada en los últimos tres años al personal ejecutivo, en su compensación, capacitación y planes de carrera en una empresa cementera.

Para ello, se presenta una aproximación a las teorías referidas a la evaluación del desempeño y sus relaciones con la compensación, capacitación y planes de carrera que diferentes autores plantean.

Igualmente, se muestra una breve reseña sobre la empresa en donde se realiza la investigación, a fin de conocer un poco su historia, misión, principios, valores y la actividad comercial a la cual se dedica.

No obstante, para poder llevar a cabo el estudio, se utilizó un tipo de investigación descriptiva y correlacional, con la finalidad de poder determinar como es el proceso de evaluación de desempeño implantado en la empresa Cemex Venezuela y sus resultados (descriptiva), y así poder observar las relaciones que existen a nivel organizacional entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera (correlacional).

La información se recaudó, a través de registros, expedientes personales y del formato de evaluación del desempeño, igualmente de un cuestionario que se diseño para tratar de determinar la relación de la evaluación del desempeño con la compensación, capacitación y planes de carrera. Así mismo, se contó con suficiente material bibliográfico; así como documentos, presentaciones y reportes elaborados por la organización.

Con la información obtenida se pudo alcanzar de forma satisfactoria los objetivos de esta investigación, por lo tanto los resultados se explicaran de acuerdo a los objetivos

planteados, utilizando métodos derivados de la estadística descriptiva y no paramétrica, asimismo se emplearan técnicas gráficas relacionadas con cuadros estadísticos o ilustraciones como diagramas circulares, gráficos de barras, histogramas, etc.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En primer lugar, se describe el proceso de evaluación del desempeño implantado en el año 1998 en la empresa Cemex Venezuela, el cual ha tenido diversas modificaciones desde sus inicios hasta la actualidad, esto con la finalidad de contar con un sistema de evaluación del desempeño que le permita a la empresa "conocer de forma más objetiva" el rendimiento de sus ejecutivos y que sus resultados sean una guía en la toma de decisiones de los diferentes procesos del área de recursos humanos, específicamente en los relacionados a la compensación, capacitación y planes de carrera.

En segundo lugar, se detallan los resultados que obtuvo el personal ejecutivo en la evaluación del desempeño de los años 1998, 1999 y 2000, notándose que el desempeño promedio de dichos ejecutivos fue mejorando en cada año siguiente, a lo igual que el promedio de las competencias claves que la empresa considera que debe tener un ejecutivo de Cemex.

En tercer lugar, se presentan los indicadores que nos permitieron determinar que si había relación entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la empresa cementera y su compensación, presentando tanto el punto de vista del ejecutivo como el de la empresa. Igualmente se presenta la relación estadística de dichas variables a través del coeficiente de correlación de Pearson.

En cuarto lugar, se describen los aspectos que nos indicaron que la empresa cementera sí utiliza los resultados de la evaluación del desempeño para preparar y planificar programas de capacitación para el personal ejecutivo, con la finalidad de que este mejore o mantenga su desempeño; por lo tanto se determina que igualmente existe una relación entre la evaluación del desempeño y la capacitación del personal ejecutivo.

Y finalmente, se explican los indicadores que nos permitieron identificar que los resultados de la evaluación del desempeño están ligados a la planificación de carrera de

los ejecutivos de Cemex Venezuela y que a su vez están relacionados con el proceso de estimación de potencial.

Es importante destacar, que los aspectos éticos de dicha investigación, fueron considerados en el sentido que los datos proporcionados por los involucrados en el estudio se trataron con la confidencialidad pertinente, igualmente se citaron todas las fuentes con el fin de respetar el derecho de autor.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Peter Drucker, las sociedades son un conjunto de organizaciones, entendiendo como *organización* "...la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común ..." (SCHEIN, 1990: 6)

En este sentido, el éxito de una organización se basa entre otras cosas, en el conocimiento que se tenga de sus objetivos y de su personal, para poder cumplir la misión que desee alcanzar.

Esto implica, establecer un proceso de integración entre el hombre y su organización, que lo conduzca a la plena satisfacción de sus expectativas laborales, las cuales están relacionadas con el trabajo en sí y todo lo que representa: la compensación, la capacitación y los planes de carrera.

Debido a esto, las organizaciones, tienden a plantearse la necesidad de desarrollar a su personal, que según Orlando Urdaneta, es un proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización y optimización de sus posibilidades latentes (URDANETA, 1997: 71).

Para que una organización pueda establecer programas para el desarrollo de su personal, es fundamental iniciar el proceso, con un sistema de evaluación del desempeño del trabajador, de forma tal, que le permita a la organización conocer el personal que labora en la misma; identificando cuales son sus fortalezas y debilidades.

La evaluación del desempeño se define como un proceso clave para medir en forma objetiva y homogénea la contribución actual que los empleados aportan a la organización. (CEMEX VENEZUELA, 1999: 9).

En base a esto, la empresa cementera, que es el objeto de estudio de ésta

investigación, ha implantado desde el año 1998 un sistema de evaluación del desempeño de su personal ejecutivo, como un medio para establecer programas de desarrollo y así lograr la excelencia en la administración del talento.

Si bien es cierto que el objetivo principal de la evaluación del desempeño es "conocer la actuación" del personal de la organización, igualmente es cierto que los resultados obtenidos, influye en otros procesos como son compensación, capacitación y planes de carrera.

En cuanto a la compensación, se puede decir que se relaciona con los resultados de la evaluación del desempeño, en el sentido de que dichos resultados determinan el comportamiento y rendimiento del trabajador, lo que permite establecer usualmente que con un alto desempeño mayor podrá ser la remuneración del trabajador.

En lo que se refiere a la capacitación, los resultados de la evaluación del desempeño revelan las fortalezas y las áreas débiles de un trabajador, permitiendo así proponer programas para mejorar esas áreas débiles y potenciar las fortalezas.

Y por último, la evaluación del desempeño en conjunto con un proceso de estimación de potencial, permite establecer planes de carrera para el trabajador dentro de la organización, ya sea en el corto o mediano plazo.

Existiendo teóricamente estas relaciones entre la evaluación del desempeño con la compensación, la capacitación y los planes de carreras, el presente estudio pretende observarlas en la realidad de la empresa en estudio, puesto que una de las finalidades de dicha empresa es que la evaluación del desempeño repercuta directamente en las decisiones de los procesos de compensación, capacitación y planes de carrera y así poder afirmar la utilidad e importancia que tiene la implantación de un sistema de evaluación del desempeño como una herramienta clave en el desarrollo de personal.

Dado este marco de referencia, el problema de la presente investigación es: **¿Existe relación entre la evaluación del desempeño aplicada en los últimos tres años al personal ejecutivo, y su compensación, capacitación y plan de carrera, en una empresa cementera?.**

2. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la evaluación del desempeño aplicada en los últimos tres años al personal ejecutivo, y su compensación, capacitación y plan de carrera, en una empresa cementera

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el proceso de evaluación del desempeño del personal ejecutivo implantado en los últimos tres años (1998 – 2000).
- Describir los resultados de la evaluación del desempeño del personal ejecutivo en los últimos tres años (1998 – 2000).
- Determinar la relación entre la evaluación de desempeño del personal ejecutivo y su compensación.
- Determinar la relación entre la evaluación de desempeño del personal ejecutivo y su capacitación.
- Determinar la relación entre la evaluación de desempeño y los planes de carrera del personal ejecutivo.

4. HIPÓTESIS

El personal ejecutivo que obtiene un alto desempeño, recibe una mayor compensación.

El personal ejecutivo, recibe capacitación de acuerdo a las necesidades que se determinen en los resultados de la evaluación del desempeño, ya sea para mejorar o fortalecer su rendimiento en el trabajo.

El personal ejecutivo que demuestre un alto desempeño, es transferido o promovido a otros cargos que representen mayor responsabilidad

5. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Distintos autores especializados en el área de relaciones industriales, recursos humanos y/o administración de personal, plantean que la evaluación del desempeño es un proceso que permite "conocer" el rendimiento del trabajador e igualmente explican que dicho proceso puede ser utilizado para determinar la remuneración del trabajador, realizar planes de capacitación y/o formación, además de intervenir en los procesos de desarrollo y promoción; sirviendo de base a un estudio y programación de planes de carrera.

Por otra parte, la empresa Cemex Venezuela a decidido implantar desde el año 1998 un sistema de evaluación del desempeño que le permita además de conocer el rendimiento de su personal ejecutivo, poder tomar decisiones "objetivas" en cuanto a la compensación de cada uno de ellos, que sirva de base para organizar programas de capacitación en función de las necesidades de cada ejecutivo y que a su vez guíe la preparación del plan de carrera de cada uno de los evaluados.

Es por ello que, la idea de realizar esta investigación parte de la necesidad de conocer si las relaciones que se plantean teóricamente entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera, están presentes en la práctica, específicamente en la realidad de una empresa cementera.

Por lo tanto, los resultados que arroje esta investigación pueden servir para comentar y apoyar las teorías de los diferentes autores que afirman una relación entre la evaluación del desempeño y la compensación capacitación y planes de carrera.

Igualmente, la información aquí obtenida será de gran utilidad para la empresa en estudio puesto que por una parte, determinará si su proceso de evaluación del desempeño se realiza de forma adecuada y si los resultados obtenidos son realmente utilizados en los

procesos de compensación, capacitación y planes de carrera; y por otra parte, a través de las respuestas de los ejecutivos estudiados podrán recibir una retroalimentación del mismo y con ello mejorar el proceso de evaluación del desempeño de acuerdo a las necesidades que presenten tanto la empresa como los ejecutivos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. INTRODUCCIÓN

El presente marco teórico, expone los argumentos que sustentan las relaciones entre las variables de estudio, que son la evaluación del desempeño, la compensación, la capacitación y los planes de carrera.

En primer lugar se hace referencia a la importancia que tienen los recursos humanos en una organización y por ende a la necesidad de planificar programas para su desarrollo profesional dentro de la misma, haciendo hincapié en el personal ejecutivo.

En segundo lugar, se explica el proceso de desarrollo de personal y se muestra una descripción de los subprocesos que implica, los cuales son: la evaluación del desempeño, la estimación de potencial, los planes de carrera y los planes de remplazo y/o sucesión gerencial.

Posteriormente se explican las relaciones teóricas entre la evaluación del desempeño y la compensación y la capacitación.

ORGANIZACIONES, RECURSOS HUMANOS Y SU DESARROLLO

Peter Druker (1997) explica que una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común. Por lo tanto, las organizaciones no son creadas a causa de improvisaciones, sino que se plantean alcanzar objetivos determinados y propósitos específicos.

No obstante, el alcance de dichos objetivos depende en gran parte de las personas que conforman esa organización y de los conocimientos que ellas tengan; puesto que cuanto más especializados sean esos conocimientos, más eficientes serán. (DRUKER, 1997: 56)

Entonces se puede decir, que el éxito de una organización depende de la gente, es decir, el recurso humano que la conforma y según Sherman (1999) esta es la esencia de la administración de recursos humanos.

Igualmente, explica que la expresión "recursos humanos" implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional, además sugiere la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización.[1]

Si está claro que las personas son el recurso más importante de una organización, también se puede decir que es el más complejo, puesto que todas las personas no son iguales, tienen diferentes pensamientos, comportamientos, capacidades, entre otras cosas. Por lo tanto gran parte de las organizaciones cuentan con una gerencia de recursos humanos, también llamada gerencia de personal ó departamento de relaciones industriales, entre otros[2] para que realice todas las actividades relacionadas a la gestión y administración de personal.

Dessler (1991) explica que la administración de personal "... se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo..." (DESSLER, 1991: 2). Estos conceptos y técnicas se pueden resumir en tres (3) grandes procesos interdependientes que son atraer, mantener y desincorporar al personal de una organización. A continuación, se explicará que implica cada uno de ellos.

El proceso de *atraer* personal, comprende todas las actividades referidas a la obtención de personal, que incluye la planificación estratégica de los recursos humanos, reclutamiento, selección, empleo e inducción del personal.

El proceso de *conservar* al personal, se refiere a todas las funciones que realiza una gerencia de recursos humanos para mantener el mejor talento dentro de la organización, esto implica funciones como: desarrollo de personal, compensación,

[1] No obstante, es obvio que una organización no solo necesita recursos humanos, sino también financieros, tecnológicos, materiales, etc.

[2] Usualmente las organizaciones grandes y medianas son las que cuentan con una gerencia o departamento de personal, en cambio las pequeñas a veces solo tiene una persona para realizar todas las actividades relacionadas al manejo de personal.

capacitación, planes y beneficios sociales, relaciones laborales e higiene y seguridad en el trabajo.

Y el tercer proceso, se refiere a la *desincorporación* del personal de la organización, el cual incluye las actividades relacionadas con la terminación de la relación de trabajo del personal como renuncia, despido, muerte y jubilación, por lo tanto abarca los planes de jubilación.

No obstante, para los fines de esta investigación, este desarrollo teórico se centrará exclusivamente en el proceso de conservar al personal, específicamente en las funciones de desarrollo de personal, compensación y capacitación que serán explicadas en los siguientes capítulos.

2. DESARROLLO DE PERSONAL

El término "Desarrollo de Personal" tiene diferentes acepciones, usualmente suelen relacionarlo a la capacitación, empero no es su definición real.

Dada esta frecuente confusión Mondy-Noe (1997) aclara que la diferencia radica en que la *capacitación* "...está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales..."[3] (MONDY-NOE, 1997: 230) y que el desarrollo "...implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo..." (MONDY-NOE, 1997: 230).

Igualmente, Sherman (1999), indica la diferencia entre capacitación y desarrollo, explicando que este último tiene el propósito de ampliar la experiencia de la persona y proporcionar una perspectiva a largo plazo de su función en la organización.

Por lo tanto para los fines de esta investigación, se definirá el desarrollo de personal como "...aquel proceso que conduce al hombre trabajador mediante el conocimiento de sí

[3] Ejemplos de capacitación son enseñarle a un trabajador como manejar una máquina determinada (tractor, torno, etc.) o a un supervisor enseñarle como programar la producción diaria (MONDY-NOE, 1997:230)

mismo, a la plena actualización y optimización de sus potencialidades latentes" (URDANETA, 1997:71).

Sin embargo, este estudio se enfocará específicamente, al desarrollo de ejecutivos, el cual tiene el propósito de preparar (mediante la impartición de conocimientos, cambios de actitudes o mejoramiento de habilidades) de la mejor manera al personal ejecutivo, teniendo como premisa mejorar el desempeño de la organización (SALINAS, 2001).

El desarrollo de ejecutivos, es un proceso que consta de cuatro subprocesos que ayudan a la planificación del desarrollo de cada individuo, los cuales son:

(a). Evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño "...es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado..." (WERTHER, 1995:184). Los resultados que se obtienen de este proceso permiten conocer las fortalezas y debilidades que tiene el ejecutivo en un momento determinado, es decir, es el conocimiento presente de las capacidades del individuo.

(b). Estimación de potencial: la estimación de potencial es "...un pronóstico sobre las posibilidades de desarrollo, con el fin de estimar el tipo de puestos que pueden llegar a alcanzar los miembros de una organización, facilitando el acceso a planes de desarrollo adecuados a sus circunstancias". (CONYSEL CONSULTING INTERNATIONAL, 2001). Se habla de estimación, porque los resultados son una inferencia de cómo serán las capacidades de un individuo en un futuro a mediano y/o largo plazo.

(c). Planes de carrera: diferentes autores definen los planes de carrera, como la planificación que realiza tanto el individuo como la organización sobre las posiciones futuras que desempeñará el individuo dentro de la organización. Para ello las organizaciones consideran los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y de la estimación de potencial. Sobre este aspecto, se detalla en las próximas secciones de este capítulo.

(d). Planes de reemplazo o de sucesión gerencial: según Milkovich (1997), la planificación de reemplazos, consiste en que los ejecutivos superiores

revisen periódicamente a sus altos ejecutivos y a quienes se encuentren en el siguiente nivel inferior a fin de determinar dos o tres sustitutos para cada insuficiencia y a diferencia de esta, la planificación de sucesión no sólo se centra en quienes podrían ser candidatos para los puestos actuales, sino que también intenta planificar para posibles cambios en esos puestos.

Estos subprocesos si bien no son pasos a seguir, son complementarios en el desarrollo del ejecutivo, en el sentido que los dos primeros son herramientas que guían la planificación de los dos últimos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La importancia que tiene el personal en una organización, crea la necesidad de conocer el desempeño y la forma de orientar eficazmente el mismo, para hacer al hombre más productivo; asimismo, determinar sus necesidades de desarrollo, entre otros aspectos que podrían influir directa e indirectamente en el funcionamiento del individuo.

El procedimiento que se utiliza para evaluar y/o calificar al personal de una organización es denominado comúnmente "Evaluación del Desempeño", y se puede elaborar, generalmente, a partir de programas formales de evaluación basados en una variedad de informaciones referente a los trabajadores, su función y su desempeño en el cargo que ocupan dentro de la organización en donde labora.

La evaluación del desempeño, es un proceso clave en el desarrollo de personal y los resultados obtenidos pueden ser utilizados para determinar la compensación, los programas de capacitación y el plan de carrera del evaluado.

El proceso de evaluación puede ser conocido a través diversas terminologías, entre ellas se pueden mencionar: "evaluación del mérito", evaluación de empleados", "informe de progreso", entre otros. Sin embargo, para definir lo que significa la evaluación de desempeño, se van a considerar varias definiciones, con el fin de notar la evolución que ha tenido este proceso a lo largo del tiempo:

"...procedimiento para evaluar al personal..." (CHRUDEN, 1970: 309).

"...consiste en la revisión de las acciones de los individuos para confirmar si están contribuyendo al logro de las metas y objetivos preestablecidos..." (HARRIS, 1980: 276)

"...se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo..." (ARIAS, 1989: 639).

"...es una sistemática apreciación del desempeño del potencial del individuo en el cargo...". (CHIAVENATO, 1995: 261).

"...constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado..." (WERTHER, 1995: 184).

"...es una herramienta que establece el estado de resultados de la gestión del trabajador, puesto que da información referida a las competencias que este posee..." (Cemex Venezuela, 1999: 9)

Con estas definiciones, se puede mostrar la importante necesidad de evaluar la calidad del personal a lo largo del tiempo, por lo que se podría resumir que desde que surgió la evaluación del desempeño del personal, la finalidad ha sido medir y determinar las cualidades, habilidades y fortalezas que tiene el personal para el ejercicio de sus funciones y/o labores en la organización que preste sus servicios.

Cuando se habla de evaluación del desempeño, se hace referencia a una serie de conceptos asociados a dicho procedimiento.

Esos conceptos son las características esenciales que se deben considerar para realizar un proceso adecuado de evaluación del desempeño, que según Chiavenato (1995) son las siguientes:

- Es considerada como un proceso sistemático formal o informalmente de valoración del rendimiento de los trabajadores.

- La periodicidad o el tiempo de evaluación, es considerado, en tanto que los trabajadores deben ser evaluados continuamente y/o en períodos establecidos.

- Este proceso debe estar orientado a la apreciación del rendimiento y del desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño surge como necesidad de las empresas para determinar el valor del trabajador y poder ubicarlo en las áreas donde se presuma que podrá realizar su mejor desempeño.

Según Larrañaga (1984), la evaluación de desempeño se plantea con el fin de obtener un conocimiento lo más objetivo posible, de la actuación, conducta y rendimiento del personal al servicio de una organización; igualmente permite obtener los datos necesarios para formular políticas, planes y programas de administración de personal.

Además, permite identificar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado al área en que trabaja e identificación con la organización, aprovechar el máximo potencial con el que cuenta el trabajador, su agente motivador, etc. (CHIAVENATO, 1995, 262).

Por otra parte, es un proceso que funciona como retroalimentación entre el supervisor y su supervisado sobre la manera en como éste -el supervisado- cumple con sus actividades (WERTHER, 1995:184) y así tener la oportunidad de mejorar su desempeño en el ejercicio de sus funciones en la organización en donde este se desarrolle.

Este proceso de retroalimentación o retroinformación, resulta de vital importancia, puesto que sería de apoyo en la toma de decisiones y de guía para el trabajador individual.

Empero, según el economista Mauricio Parra (2000), para que el proceso de evaluación del desempeño se ejecute de manera satisfactoria, se requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores, es decir, tanto de evaluados, evaluadores y personal de apoyo, entre otros aspectos.

La evaluación del desempeño consta de varias etapas como información del proceso de evaluación, la aplicación del instrumento, procesamiento y verificación de datos, medición y acompañamiento del desempeño, entre otras, en donde la responsabilidad del proceso se puede atribuir a diferentes dependencias.

Según Chiavenato (1995), la responsabilidad de la evaluación del desempeño va a depender del tipo de organización, puesto que algunas otorgan la totalidad de la responsabilidad de forma centralizada a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño donde la centralización de la información es moderada; mientras que en otros casos la responsabilidad es totalmente descentralizada, en el sentido que cada actor del proceso se le atribuye un nivel de responsabilidad y/o compromiso con el proceso de evaluación del desempeño.

En un proceso de evaluación del desempeño, los roles más importantes son: el supervisor directo (evaluador) y el empleado (evaluado). No obstante, las evaluaciones de los compañeros, de sus subordinados y hasta clientes (internos y externos), probablemente serían más apropiadas que solo considerar la apreciación de un evaluador (el supervisor inmediato).

(a) El supervisor inmediato:

El rol del supervisor directo e inmediato, según Jeff Harris (1980) es de gran relevancia, debido a que son quienes conocen mejor que nadie todos los hechos y esfuerzos del trabajador, debido a las frecuentes interacciones que generalmente hay entre los dos, además tiene las condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y sus debilidades.

En tanto que, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de recursos humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan de acción. (HERRA, 1999: 3).

(b) El empleado:

Existen algunas organizaciones que utilizan el sistema de autoevaluación como un método de evaluación del desempeño, podría ser con la finalidad de disminuir la posición defensiva que tienen los empleados respecto al proceso de

evaluación, fomentando a su vez discusiones sobre el desempeño de este con su supervisor directo.

Además, la autoevaluación representa una oportunidad para el trabajador de evaluar su desempeño delante de su supervisor. Según Harris (1980) un trabajador tiende a criticar más su desempeño que cualquier supervisor u otro evaluador externo.

(c) Subalternos o subordinados inmediatos:

Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden proporcionar información más precisa y detallada, puesto que los evaluadores mantienen un contacto frecuente con el evaluado. (ROBBINS, 1996: 652).

No obstante, el inconveniente que presenta esta forma de evaluación es que por una parte el evaluado podría sentir que la evaluación más que ser un indicador de las capacidades y/o errores de su desempeño, se convierta en un tribunal público acusatorio y por otra parte es que los evaluadores pueden rehusarse a proporcionar datos negativos, debido al temor que sus jefes tomen represalias. Por lo cual es de vital importancia mantener el anonimato de los evaluadores (HARRIS, 1980: 282).

(d) Los compañeros, pares y/o colegas:

La información obtenida a través de la evaluación de los compañeros de trabajo, puede resultar confiable en el sentido que son los personajes que están más cerca de la acción y su interacción constante les permitirá tener una visión global del desempeño del evaluado en el propio puesto de trabajo. (ROBBINS, 1996: 651).

Aunque es válido considerar, según Harris (1980), que los resultados pueden ser parciales tomando en cuenta el "espíritu de equipo" en tanto que sí es muy alto y la lealtad es importante, en escasas oportunidades se tendrá información negativa de cualquier trabajador que forme parte del equipo, a diferencia, si hay poco compañerismo entre los trabajadores, los resultados de la evaluación del desempeño pudiesen resultar negativos y hasta vengativos.

(e) Comisión de evaluación del desempeño:

Existen algunas empresas que atribuyen la responsabilidad en un Comisión de Evaluación del Desempeño, con la finalidad de que la evaluación sea de tipo colectivo, donde cada miembro tenga igual participación y responsabilidad en los juicios.

Los miembros de esta comisión pueden pertenecer a diversos órganos o departamentos y a su vez ser permanentes o transitorios. Su función en dicho proceso será "...el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema. (HERRA, 1999: 4).

Según Sergio Herra (1999), entre los miembros permanentes se deberá contar con la participación de un representante de la alta dirección, el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área o afines, cuyo rol será el de mantener estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones.

Para el caso de los miembros transitorios, Herra (1999) plantea, que se debe contar con el personal que este interesado en participar en el proceso de evaluación del desempeño, los cuales tendrán el papel de dar a conocer toda la información necesaria de los evaluados y proceder a su evaluación.

(f) El enfoque amplio: evaluaciones de 360 grados.

Las evaluaciones de 360 grados, también son conocidas como evaluaciones circulares puesto que el trabajador es evaluado por su supervisor inmediato, subordinado, clientes, pares o colegas y por el mismo (autoevaluación), según Robbins (1996), este tipo de evaluaciones proporciona la retroalimentación en el desempeño de parte del círculo completo de contactos diarios que puede tener un empleado. El número de evaluaciones oscila entre tres o cuatro hasta veinticinco evaluaciones por trabajador.

Lo importante en un proceso de evaluación del desempeño es que todos los que participen deben cuidar el provocar distorsiones y el tornarse los objetivos del desempeño demasiado personales y poco objetivos.

Por otra parte, es importante considerar que los resultados de un sistema de evaluación del desempeño se basan en los juicios del evaluador, entre otras cosas, dichos resultados pueden estar errados debido a sesgos basados en los prejuicios y/o ideas preconcebidas del clasificador o evaluador. Algunos de esos errores son los siguientes:

(a) Efecto halo o aureola: "el efecto o error de halo, es la tendencia de un evaluador a permitir que la evaluación de un individuo sobre un rasgo específico influya en la evaluación de esa persona sobre otras características." (ROBBINS, 1996: 656). Es decir, la inclinación que tienen los evaluadores al dejarse impresionar por la baja o alta evaluación de un individuo en un aspecto parcial o factor de su conducta, de manera tal que extiende este juicio a la totalidad de los factores de su conducta.

(b) Tendencia central: Sikula (1988) plantea que la tendencia central se presenta cuando un evaluador asigna puntuaciones, valores y/o calificaciones principalmente de rango medio a la mayoría de los individuos evaluados, es decir se evitan las calificaciones muy altas o muy bajas. Esto suele suceder, según William Werther (1995), cuando el evaluador no posee suficientes datos sobre el evaluado, cuando tiene dudas respecto a la calificación de su personal o cuando en el proceso evaluativo está poniendo poco esfuerzo y atención.

(c) Comportamiento reciente: Chruden (1970) explica que el evaluador a la hora de emitir un juicio puede estar influenciado principalmente por lo que el individuo (evaluado) ha realizado en el tiempo más reciente, puesto que estas acciones –sean buenas o malas- son las que estarán presentes en la mente del evaluador.

(d) Prejuicios personales: estos prejuicios personales se refieren, cuando el evaluador sostiene a priori, una opinión personal, anterior a la evaluación, basada en estereotipos. (WERTHER, 1995: 189). Esta tendencia podría distorsionar los resultados de la evaluación de manera que se favorezca o desfavorezca al trabajador evaluado. Por lo general esos prejuicios se

pueden fundamentar en rasgos como: edad del evaluado, sexo, religión, nacionalidad, antigüedad, apariencia física, etc.

(e) Estándares de evaluación: según Chiavenato (1995), el no definir estándares de evaluación claros y precisos puede llevar a interpretaciones diversas, es decir, que cada evaluador puede otorgar diferentes significados a los términos que se utilizan como medidas de desempeño. En el sentido de que los términos siempre, casi siempre, a veces, rara vez, nunca, pueden tener significados diferentes para cada evaluador.

(f) Error de lenidad o rigidez: "es la tendencia a evaluar a un conjunto de empleados de manera demasiado alta (positiva) o demasiado baja (negativa)". (ROBBINS, 1996: 655). Lo que implica que los resultados de la evaluación estarán polarizados.

(g) Criterio único: según Robbins (1996), las evaluaciones no se deberían realizar considerando solo un criterio, puesto que cuando el puesto exige un adecuado desempeño según diversos criterios, los trabajadores pueden tender al criterio único (el que será evaluado) a expensas de otros factores que son de relevancia en la ejecución del puesto en que este se desempeña.

Otro aspecto importante de la evaluación del desempeño, se deriva de que las formas, conceptos o criterios de evaluación pueden variar de acuerdo con las políticas y filosofía que tenga una organización en particular y de la habilidad que tenga su personal para establecer, desarrollar y mantener un programa de evaluación.

Diversos autores plantean que existen numerosas técnicas para evaluar el desempeño del personal, sin embargo WERTHER (1995) plantea que ninguna técnica es perfecta y que la utilidad de los resultados que esta arroje dependerá de los propósitos o finalidades que tenga cada organización en particular.

Algunas autores clasifican las técnicas de evaluación del desempeño en métodos tradicionales y métodos actuales o de nuevo enfoque.

Los métodos tradicionales, están referidos principalmente a calificar trabajos y/o características específicas, entre estos se pueden mencionar los siguientes:

(a). Técnica de escala gráfica de calificación: según Dessler (1991) esta técnica consiste en listar varias características (calidad, cantidad, asistencia, supervisión, etc.) y un rango de desempeño para cada una (insatisfactoria, suficiente, buena, superior, excepcional). A la persona evaluada se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño para cada característica.

(b). Método de alternancia en la clasificación: consiste en clasificar a los empleados del mejor al peor con respecto a una característica en particular. (DESSLER, 1991:552).

(c). Método de lista de comprobación: es una técnica de evaluación que implica que el evaluador marque o seleccione aquellas afirmaciones o declaraciones incluidas en una lista, que considera son características del comportamiento o desempeño del evaluado.

(d). Método de comparación de pares: implica comparar a cada individuo con todos los demás de su grupo, es decir, para cada característica que se ha de considerar se compara a cada trabajador con cada uno de los otros trabajadores de su mismo grupo o nivel. (WENDELL, 1991:339)

Por otra parte, los método actuales o de nuevo enfoque, están dirigidos a la ejecución del trabajo, entre estos se pueden considerar los siguientes:

(a). Método de distribución forzada ó por rangos: es una técnica en donde el evaluador debe distribuir a lo largo de una o mas escalas a sus empleados en diferentes clasificaciones, es decir, se ubican a los empleados desde un limite mejor a un limite peor. (WERTHER, 1995: 196).

(b). Método de incidentes críticos ó cruciales: se basa en la evaluación de aquellos comportamientos que son clave para establecer una diferencia entre realizar un trabajo con eficacia y realizarlo sin eficacia. (ROBBINS, 1996:654)

(c). Método de evaluación por objetivos: este método se basa en el establecimiento de metas de rendimiento cuantitativas, mesurables (o por lo menos concretas), que se fijan conjuntamente entre el supervisor y los supervisados. En este método cada supervisado establece por si mismo las metas u objetivos de desempeño a corto plazo. (STRAUSS, 1981:478).

(d). Método de evaluación por competencias: se refiere a la identificación de determinadas competencias en el personal evaluado. Dichas competencias a evaluar, son establecidas previamente por la organización y pueden variar según el cargo/rol del evaluado. Esta técnica, está enfocada a determinar de forma sistémica las conductas diferenciales que manifiesta el personal.

Como se ha dicho anteriormente, la evaluación del desempeño es un proceso fundamental en toda organización que se preocupe por el desarrollo de su personal, dado que ayuda a la organización a tomar decisiones referidas al desarrollo profesional del personal.

Sin embargo, es necesario señalar que un sistema de evaluación del desempeño no es un modelo único ni estándar, el proceso de evaluación del desempeño será satisfactorio en la medida en que se adecue a las necesidades y propósitos que se plantee la empresa.

ESTIMACIÓN DE POTENCIAL

Las organizaciones, necesitan tener un conocimiento minucioso y específico de su personal para poder determinar qué individuos posee un alto nivel de desempeño y potencial que lo conduzca al logro de las metas organizacionales.

Entre los procesos de evaluación de personal, los más conocidos son la evaluación del desempeño, explicada anteriormente, y la estimación de potencial.

A la inversa de la evaluación del desempeño que se orienta hacia el pasado, la estimación de potencial está enfocada hacia el futuro y lo que trata es de determinar si el individuo tiene o tendrá en determinada perspectiva las competencias necesarias para lograr el éxito en el empleo considerado. (GUERIN, 1992: 253).

La estimación de potencial es una apuesta clara por el futuro de la organización y supone una visión dinámica a medio y largo plazo de la misma y de las personas que la gestionarán.

El potencial, es la capacidad que se le reconoce a una persona para asumir en un futuro un empleo diferente al que viene ejecutando, generalmente se trata de una posición que implica mayores conocimientos, habilidades y responsabilidades.

La estimación de potencial "...es el proceso que permite la identificación de las posibilidades de desarrollo (máximas alcanzables) de una persona en un puesto de trabajo o en una organización." (GIL, 1997: 138).

Por otra parte, la estimación de potencial, pueden realizarse de forma individual o en combinación, sin embargo, es importante especificar previamente si se hará en forma individual o conjunta para poder seleccionar los factores que inciden en la estimación.

Los factores, son requisitos indispensables establecidos por la organización, que necesariamente debe poseer el trabajador para progresar en ella. (OTAÑO, 1999: 181).

Según Tabernero (1992), los factores más utilizados en la estimación de potencial son los siguientes:

- *Factor visión de conjunto*: consiste en determinar la capacidad del individuo para ver el contexto global en el cual está inmerso.
- *Factor sentido de la realidad*: consiste en precisar si la persona es capaz de relacionar su trabajo con la realidad en la que está sumido.
- *Factor liderazgo*: trata de conocer si la persona posee características para ser considerado líder dentro de la organización.
- *Factor creatividad y/o imaginación*: consiste en determinar si el individuo está constantemente innovando en la realización de su trabajo, con resultados favorables al desempeño del mismo.
- *Factor medida de la capacidad de riesgo*: consiste en precisar la capacidad de la persona en detectar posibles riesgos y evitarlos o preverlos.

Para determinar si la persona posee las capacidades especificadas en cada factor, se establece una escala.

Según Otaño (1999), esa escala está constituida por tres categorías que son las siguientes:

- A nivel: cuando el individuo tiene un factor "a nivel" indica que es acorde a los requerimientos del puesto actual, sin embargo es insuficiente para ocupar un puesto de mayor responsabilidad.

- Por encima: implica que la amplitud y profundidad que demuestra la persona en el factor analizado, supera las exigencias que de ese factor tiene en el puesto actual.

- Muy por encima: es donde el individuo demuestra una amplitud y profundidad en el factor, de tal forma que supera notablemente las exigencias que de ese factor tiene en el puesto que ocupa en ese momento determinado.

Los resultados que obtenga en cada factor, determinarán las posiciones en donde se estima que el individuo pueda ejecutar un buen desempeño, en otras palabras, al individuo se le percibe fácilmente en posiciones donde la manifestación del factor evaluado sea de gran importancia para el logro de los objetivos de la posición.

Con la estimación de potencial, las organizaciones persiguen los siguientes objetivos: (GIL, 1997: 139)

- Utilizar lo mejor posible los recursos humanos, directivos o no directivos, tanto en su actual nivel como en su posible desarrollo futuro.

- Establecer una relación más estrecha entre el subordinado y el superior, mediante un método formalizado por el cual el superior demuestra al subordinado que tanto él como la organización se hallan interesados en el desarrollo directivo del subordinado y en su promoción dentro de la empresa.

- En combinación con los resultados de la evaluación del desempeño, realizar planes de capacitación para fortalecer puntos fuertes y mejorar sus puntos débiles.
- Proporcionar a la empresa un método fiable de obtener información sobre la futura sustitución de directivos y otros mandos, y así programar adecuados planes de carrera, según el individuo y las necesidades de la organización.

Existen diversos métodos para la estimación de potencial, entre ellos está, las pruebas de assessment center.

PLANES DE CARRERA

Cuando una persona se inicia en una organización, está comenzado la trayectoria de su carrera. Mondy-Noe (1997) explica que la carrera es un curso general que la persona elige seguir a lo largo de su vida de trabajo, es decir, que son los cargos que una persona va ocupando en una organización.

En este proceso, el departamento de recursos humanos tiene un rol característico, pues es el encargado de planificar la preparación del empleado dentro de la organización para que desempeñe posiciones futuras que impliquen mayor responsabilidad.

Este proceso se conoce con el nombre de planificación de carrera, el cual es definido como el compromiso que se establece entre los empleados y la organización para lograr el desarrollo profesional de una persona (...), con el fin de alcanzar una metas concretas de desempeño en puestos de mayor responsabilidad." (GIL, 1997: 142).

En otras palabras, la planificación de carrera es un proceso sistemático que permite el aprovechamiento de las capacidades tanto actuales como potenciales de los individuos en la organización, integrando sus aspiraciones como entes productivos con las necesidades organizacionales, permitiendo así cubrir las exigencias de recursos humanos.

La planificación de carrera es un proceso constante, en donde cada persona se plantea sus objetivos específicos y la forma en como llevarlos a cabo. Sin embargo,

cuando se habla de ocupar puestos de mayor responsabilidad, no sólo se refieren a movimientos verticales, puesto que hoy en día las organizaciones no cuentan con tantos cargos de alto nivel para generar tanta movilidad, sino que también se consideran desplazamientos horizontales o laterales en donde la persona necesita asumir mayor responsabilidad.

Uno de los propósitos que persigue la organización al ofrecer un plan de carrera a su personal, es ayudar al empleado a que pueda realizarse en el interior de la misma, se sienta más compenetrado con la misión de la organización y pueda darle mucho más beneficios al mejorar su nivel de conocimientos y experiencia.

Igualmente Puchol (2000), explica que con la planificación de carrera, los empleados adquieren la certeza de que no están siendo "olvidados" por la organización, sino que son periódicamente evaluados tanto su desempeño como su potencial, y en consecuencia, recibirán en caso necesario la formación que le permita crecer dentro de la organización.

Asimismo, la planificación de carrera le garantiza a la organización un personal preparado con el talento y las competencias para asumir responsabilidades de mayor complejidad en el corto y mediano plazo, lo que implica que la organización puede hacer frente a las necesidades de personal con trabajadores internos, principalmente en los cargos claves y/o críticos.

Por lo tanto, los objetivos que persigue la planificación de carrera son los siguientes: (TABERNERO; 1992: 69)

- Elevar el nivel de desempeño y eficiencia del personal en la organización.
- Contribuir a ocupar los puestos críticos con los trabajadores clave de la organización.
- Determinar el desempeño y el potencial de cada trabajador, con la finalidad de establecer el nivel que pueda alcanzar en la estructura organizativa.
- Establecer programas de desarrollo de personal adecuados.

Por otra parte, un empleado para cambiar de una posición a otra, debe haber pasado por un proceso de preparación que le vaya proporcionando los conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes necesarias para asumir, en un futuro a corto y/o mediano plazo, posiciones de alto nivel, lo cual le permitirá al empleado un desarrollo tanto profesional como personal.

Son varios los autores que manifiestan, que para lograr ese desarrollo profesional que un individuo desea alcanzar, es necesario distinguir dos conceptos claves, que son orientación de carrera y las etapas de carrera.

La orientación de carrera se da porque las personas tienden hacia determinadas competencias y experiencias, que en muchas oportunidades se forman antes de iniciarse en el medio de trabajo, lo que conduce a que las personas decidan estabilizar sus decisiones de carrera con la finalidad de limitarla. Esto es lo que se conoce con el nombre de estancamiento en el desarrollo profesional o anclas de carrera, que se define como "... patrones distintivos de talentos y habilidades autopercibidas, motivaciones y necesidades, actitudes y valores que dirigen y estabilizan la carrera de una persona..." (ROBBINS, 1996: 646).

Según Milkovich (1997), las personas permanecen en un anclaje puesto que cambiar a otro representaría un gran esfuerzo y la necesidad de volver a pensar en los motivos principales de la carrera.

Sin embargo, los individuos que se deciden a no caer en un anclaje de carrera deben pasar por unas fases que son denominadas: etapas de carrera.

Robbins (1996) define a las etapas de carrera como los pasos que la mayoría de las personas atraviesan en el desarrollo de su carrera profesional.

Diversos autores coinciden en que las etapas de carrera son cuatro (4): exploración, establecimiento, mantenimiento o media carrera y descenso o etapa final.

A continuación serán explicadas brevemente cada una:

(1) Exploración: es una fase de preparación para el trabajo, abarca un período previo al ingreso en la fuerza de trabajo como empleado pagado. Es un lapso

en donde la persona debe adquirir los conocimientos, capacidades y habilidades que necesita para ser competitivo en el mercado laboral. Se basa en la exploración y en el estudio de las posibles alternativas. (ROBBINS, 1996: 646).

(2) Establecimiento: se dedica a la búsqueda de empleo y al establecimiento como tal dentro de una organización. Milkovich (1997) explica que es donde el individuo negocia el proceso de reclutamiento para su empleo "permanente", además incluye que la persona sea aceptado por el equipo de trabajo, el aprendizaje del puesto, e inclusive que conozca sus propias capacidades así como las de la organización y los compañeros de trabajo, mediante intercambios de información, acerca del desempeño y retroalimentación[4].

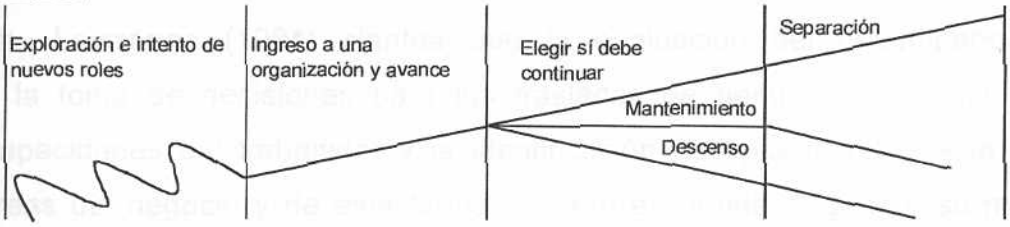
(3) Mantenimiento: esta es una fase en donde el individuo ya forma parte de la organización y está en la búsqueda de mejorar su desempeño. Según Milkovich (1997) en esta etapa de la carrera del individuo es donde la organización depende del conocimiento y de la experiencia que ha adquirido el individuo. Igualmente éste es el momento en que los cambios importantes familiares, las obligaciones financieras y los límites reconocidos pueden precipitar una reevaluación de las elecciones de carrera e iniciar nuevamente en la etapa de exploración.

(4) Descenso ó final de la carrera: es un período en donde la persona reconoce que tiene pocas oportunidades de movilidad y se empiezan a preparar para la jubilación y es la ocasión de pensar en hacer algo diferente. Milkovich (1997) la caracteriza como el momento en que desciende la participación y la influencia en el trabajo.

[4] En esta etapa de establecimiento, es posible que la persona no haya culminado su proceso de formación.

A continuación se presenta un esquema que ilustra las etapas de carrera. En la parte superior se muestra una curva que describe el nivel relativo de participación e influencia asociada con cada una de las etapas de carrera y en la parte inferior aparecen las actividades, relaciones, roles y edades comunes que se asocian con cada una de dichas etapas (MILKOVICH, 1996:353)

Etapas de la carrera



Etapas / Aspectos	Exploración	Establecimiento	Mantenimiento	Descenso
Actividad Central	Ayuda Aprendizaje Seguimiento	Ser la propia persona Contribuidor independiente	Encargado de formación y desarrollo Encargado de asignar los recursos Configura la dirección de la organización	Terminación
Relaciones	Instrucción	Compañero	Promotor y consejero	Asesor de funcionarios
Roles	Dependencia	Independencia	Asume la responsabilidad de otros	Disminución en la importancia del rol o la energía
Edad común	16 - 25	20 - 35	35 - 55	50 - 75

Fuente: Milkovich, George, "Dirección y Adiministración de Recursos Humanos", Mc Graw Hill, 1997.

Como se ha visto, la planificación de carrera es un proceso que no solo beneficia al trabajador dándole la oportunidad de crecimiento profesional y personal, sino también a la organización puesto que cuenta con un personal lo suficientemente competente para ocupar cargos que generen un impacto directo en las metas de la organización.

No obstante, todo el personal que labora en una organización no es idóneo para ocupar posiciones diferentes para las cuales fue contratado. Dado esto, las organizaciones deben contar con herramientas o recursos que les permita identificar al personal que en un futuro, con la preparación adecuada, puede ocupar cargos claves en la organización.

Cuando se habla de herramientas o recursos, se hace referencia por una parte al proceso de estimación de potencial, cuyos resultados están orientados a inferir el

comportamiento en el futuro de la persona y por otra a la evaluación del desempeño porque es una forma de "conocer" el rendimiento actual del personal.

Según Mauricio Parra (2000) la evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas que trabajan en una organización, porque a través de sus resultados se pueden establecer programas de desarrollo que preparen al empleado a asumir posiciones de mayor responsabilidad en un corto o mediano plazo.

Igualmente, Larrañaga (1984) plantea que la evaluación del desempeño es considerada en la toma de decisiones para los traslados de personal, en tanto que determina las capacidades del trabajador y la identificación que pueda tener éste con determinadas áreas del negocio y de esta forma ubicarlo en donde él genere su mejor desempeño y que a su vez le produzca la mayor satisfacción.

Del mismo modo plantea, que influye en la promoción y/o ascensos de personal, dado que se toma en cuenta como factor primordial la eficiencia del trabajador y no otros factores menos relevantes como la antigüedad, exámenes, test, etc. para que el ejecutivo se desarrolle en el ámbito profesional en la organización.

Igualmente, Chiavenato (1995), explica que la evaluación del desempeño ofrece oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, considerando los objetivos del empleado y de la organización.

Dado esto, se puede afirmar que el nivel de desempeño que tenga un trabajador en la organización influirá en su desarrollo profesional en la organización donde preste sus servicios.

PLANES DE REEMPLAZO GERENCIAL O SUCESIÓN

Milkovich (1997), plantea que el reemplazo gerencial consiste en que los ejecutivos superiores revisen periódicamente a sus altos ejecutivos y a quienes se encuentren en la siguiente categoría inferior, con la finalidad de determinar los posibles sustitutos para cada insuficiencia.

Asimismo, explica que la planificación de la sucesión no se centra únicamente en determinar a quiénes podrían ser candidatos para los puestos actuales, sino que también busca planificar las posibles rotaciones en esos puestos, así como en lo concerniente a la promoción y el desarrollo de las necesidades de los subordinados.

Tanto los planes de reemplazo como los de sucesión, tienen la finalidad de cubrir posiciones, que en un corto o mediano plazo, puedan llegar a quedar vacantes por motivos diferentes. Por lo tanto, se trata de planes destinados a la selección de candidatos internos de la organización.

Se puede decir, que la diferencia principal entre planes de reemplazo y planes de sucesión, radica en que el primero busca sustituir al trabajador por otro que tenga mayores conocimientos y capacidades para desempeñar dicho cargo y en el segundo se busca desplazar a la persona por ser transferida a otra posición de mayor responsabilidad o simplemente por ser jubilado de la organización, quedando así una posición vacante. No obstante, para los fines de esta investigación dichos términos serán utilizados indistintamente.

Entre los objetivos generales de un plan de sucesión, está el garantizar que la organización cuente con recursos humanos preparados, con el talento y las competencias necesarias para asumir responsabilidades de mayor complejidad en el corto, mediano y/o largo plazo.

Igualmente, tienen la finalidad de guiar en la planificación de acciones de desarrollo orientadas a mejorar, actualizar y preparar a las personas para asumir responsabilidades hacia las cuales están siendo perfilados.

Por otra parte, proporcionan información relevante para la toma de decisiones sobre reemplazos en cargos claves o estratégicos de la organización.

Puchol (2000), plantea que los planes de sucesión tratan de esquemas organizativos en los que, para cada persona se indican los posibles sustitutos, considerando las jubilaciones, posibles dimisiones, promociones etc.

Asimismo, explica que un organigrama constituye un plan muy concreto de lo que habría que hacer si imprevistamente un puesto quedará vacante, sin embargo, no indica necesariamente la intención de querer promover a determinadas personas.

Por ello, para determinar que personal o candidato es idóneo para ocupar una u otra posición en un futuro, es necesario conocer su desempeño y potencial.

Ante esto, Dessler (1991) explica que las organizaciones deben contar con un registro que muestre el desempeño actual y las posibilidades de promoción de los candidatos internos para las posiciones más importantes. Estos registros son conocidos como Tablas de Reemplazo de personal, las cuales permiten llevar un control de los candidatos internos que muestre las posibles posiciones más importantes que puede desempeñar.

3. LA COMPENSACIÓN DEL PERSONAL

La compensación, es uno de los principales elementos que una organización debe tomar en cuenta si desea atraer y mantener al mejor talento dentro de ella, además se puede considerar como un factor motivador para que los ejecutivos realicen su mejor esfuerzo, para alcanzar tanto sus metas personales y profesionales, como las metas de la organización para la cual trabajan.

El término "compensación" tiene significados diferentes, por ejemplo un empleado la define como el pago de sus servicios y esfuerzos prestados; en cambio una organización la define como un gasto de operación e inversión. Por lo tanto, es muy común que en el momento que una persona ingresa a una organización la pregunta que se hace el individuo es ¿cuánto me van a pagar?, mientras que la organización se pregunta ¿cuánto me va a costar?.

Sherman define la compensación como "... todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos." (SHERMAN, 1999:302)

No obstante, diversos autores plantean que la compensación se clasifica en directa, indirecta y no monetaria o "en especie".

La compensación directa, comprende todos los pagos por concepto de sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones. Por otra parte, la compensación indirecta, incluye las prestaciones diversas que dan los patrones o empleadores, como programas de protección, planes de seguro (de vida, de accidentes, médicos, etc.) entre otros. Y la compensación no monetaria es la que abarca los programas de reconocimiento, oportunidades de ascensos, horarios flexibles de trabajo para adaptarlos a las necesidades personales, etc.

Todas estas formas de retribución, es lo que conforma un programa de compensación global, que según Sherman (1999) tiene la finalidad de:

- Recompensar el desempeño de los empleados.
- Que la organización sea competitiva en el mercado laboral.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
- Controlar el presupuesto de compensaciones.
- Atraer a nuevos empleados.
- Reducir rotación innecesaria.

Por otra parte, el determinar la compensación adecuada que debe recibir una persona por la prestación de sus servicios, es una función que la organización delega al departamento de Recursos Humanos y este para realizarla debe tomar en cuenta los diferentes factores (internos y externos) que condicionan la compensación del trabajador.

Distintos autores, plantean que esos factores a considerar son: la competitividad externa, la equidad interna, las contribuciones del empleado y la administración. A continuación se explicarán brevemente cada uno de ellas.

La competitividad externa "se refiere a la posición relativa de los salarios de un empresario en relación con los salarios de los competidores." (MILKOVICH, 1997: 438). En otras palabras, se refiere al equilibrio externo que deben tener los salarios, por ello se habla de "salarios competitivos". Esta información puede ser obtenida a través de estudios de sueldos y salarios en organizaciones que posean características similares, como tamaño de la empresa, ubicación geográfica, ramo o sector económico, entre otras.

En cuanto a la equidad interna, "... son las comparaciones entre los puestos de trabajo o los niveles de habilidad dentro de una sola organización." (MILKOVICH, 1997: 438). La equidad se basa en relaciones internas de salarios y su punto de comparación es el contenido del trabajo, las habilidades que necesita el trabajador para realizarlo y la contribución que dicho trabajo aporta a los objetivos generales de la organización. La equidad interna, es un indicador que no solo sirve para estimar el salario de trabajos similares o del mismo nivel, sino también para establecer las diferencias salariales entre cargos o posiciones diferentes.

Otro factor son las contribuciones del empleado, que "... se refieren al relativo hincapié que se hace en el desempeño o la antigüedad de las personas que realizan trabajos similares o que cuentan con las mismas habilidades de trabajo" (MILKOVICH, 1997: 439).[5]

Y por último la administración, que "... consiste en planificar los elementos del salario que deben incluirse en el sistema de salario (por ejemplo, salario base e incentivo, a corto y largo plazo), entablar comunicación con los empleados y evaluar si el sistema está logrando sus objetivos." (MILKOVICH, 1997: 439). Por lo tanto, este factor puede considerase como el elemento aglutinador de los tres anteriores, puesto que para que el sistema de remuneración sea eficiente, se necesita de una apropiada administración; que a su vez proporcione una retroalimentación con los trabajadores para que se ajuste o rediseñe, en caso de ser necesario, el sistema de compensación.

Por otra parte, se debe considerar que no todo el personal de una organización tiene los mismos intereses en su paquete de compensación. Mondy-Noe (1997), explican que cuando un trabajador está en la necesidad de proporcionar alimento, vivienda, abrigo

[5] Es necesario destacar que la equidad interna se basa en el trabajo sin tomar en cuenta a la persona que lo ocupe, en cambio que la contribución del empleado se centra en las personas que realizan el trabajo.

y salud a su familia[6], el dinero puede ser la compensación más importante. Empero, existe otro tipo de trabajador[7] que dedica varias horas a su trabajo, reciben poca remuneración y ama su trabajo, por lo que su compensación podría estar mejor destinada a los pagos indirectos e incluso no financieros, puesto que lo que esperan no es dinero sino reconocimientos.

Por lo tanto, es necesario crear planes de remuneración o compensación, según la posición y/o el trabajo que desempeñe el empleado.

Entorno a esto, se presenta una problemática que se refiere a la compensación de empleados que ejecutan funciones similares o iguales y se trata de determinar ¿en qué se diferencia el pago de uno con el otro o deben recibir igual remuneración?

Dado esto, diferentes autores proponen que las diferencias en la compensación estén basadas en las capacidades, experiencia, conocimientos, calidad de trabajo, responsabilidad en el cargo, desempeño, antigüedad, entre otros, especialmente para los puestos profesionales y ejecutivos.

Según Robbins (1996), el ejecutivo debe tener una compensación fija, basada por su tiempo en el puesto o antigüedad, y otra parte de la remuneración debe ser variable y que ésta dependa de su desempeño.

Asimismo Milkovich (1997), explica que las organizaciones pueden pagar una tasa fija para un puesto de trabajo y agregar un bono o incentivo para reconocer y estimular las variaciones del desempeño.

Por lo tanto, para realizar diferencias salariales, es necesario contar con un proceso de evaluación del desempeño, entre otras cosas, que permita determinar la actuación del ejecutivo y poder tomar decisiones en cuanto a su remuneración.

Sikula (1988) plantea que la evaluación del desempeño permite una planeación de los recursos humanos, puesto que los datos obtenidos servirán de base en la toma de decisiones sobre quien debe ser mejor remunerado, entre otras.

---

[6] Generalmente, estos trabajadores son los que ejecutan actividades operativas o manuales: obreros.
[7] Este trabajador se refiere a las personas que desempeñan cargos gerenciales y directivos: ejecutivos.

Por lo tanto, teóricamente se plantea que en la medida que el trabajador tenga un mejor desempeño recibirá una mayor compensación.

En la siguiente sección de este marco teórico se hará solo referencia a los planes de compensación para el personal ejecutivo dado que son los trabajadores de interés en esta investigación.

La Compensación del Personal Ejecutivo

Por lo general, en las políticas de compensación y remuneración, las organizaciones tienen más de una estrategia para determinar la compensación de su personal ejecutivo, y esto es con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales y las necesidades ejecutivas.

Diferentes autores coinciden en que la mejor estrategia para compensar al personal ejecutivo es que la mayor parte de su remuneración sea pagada en forma de incentivos, bonos, prestaciones etc., que quede libre de impuestos y así poder acumular un patrimonio financiero.

Dessler (1991), explica que para establecer un plan de compensación dirigido a los ejecutivos de una organización (personal gerencial y profesional), hay que considerar que los factores que se toman en cuenta para la valoración del puesto no son tan cuantificables como los de un empleado operativo, puesto que las características a determinar están relacionadas al juicio, la solución de problemas, la coordinación de personal, toma de decisiones; es decir, funciones de tipo estratégico.

Las funciones que realiza un ejecutivo en determinada organización, usualmente, están dirigidas a la determinación de la rentabilidad divisional y corporativa, por lo que la mayoría de las organizaciones le otorgan a sus ejecutivos algún tipo de bono o incentivo.

Mondy-Noe (1997), explica que la compensación basada en incentivos, es una compensación que relaciona el pago con el desempeño y la productividad de la persona.

Es por esto que, cuando una organización va a preparar un paquete de compensación para su personal ejecutivo, debe considerar cuatro (4) elementos básicos, que serán explicados a continuación.

(1) Sueldo[8] base: por lo general, el monto del sueldo de un ejecutivo está en función del valor que tiene su trabajo para la organización y de qué tan bien lo haga. Además, según Mondy-Noe (1997) el sueldo es un factor que determina el nivel de vida del ejecutivo y es la base para otras formas de compensación.

(2) Bonos o incentivos a corto plazo: Sherman (1999) explica que este tipo de bonos debe basarse en la contribución que realiza la persona a la organización. Para ello se han determinado varias formas para su pago, una de ellas es que sea un porcentaje de las utilidades totales de la empresa o cuando estas superen cierto nivel de rendimiento de la inversión de los accionistas; otra forma, es que los pagos se basen en la evaluación del desempeño o los logros de objetivos específicos en un tiempo determinado, que por lo general es de un (1) año. Empero, la decisión de que parámetro se debe utilizar, dependerá de las políticas de remuneración de cada organización.

(3) Bonos o incentivos a largo plazo: las acciones, son una forma de incentivo a largo plazo y son diseñados con la finalidad de vincular los intereses de los ejecutivos con los de la organización. Igualmente la medición del desempeño a largo plazo tanto del trabajador (en términos de una mayor participación en el mercado), como de la organización (aumento de utilidad por acción, la tasa de capital y otros), son formas de incentivo a largo plazo

(4) Prestaciones de ejecutivos: estas prestaciones, se refieren a pagos especiales, gratificaciones[9], las cuales suelen ser más generosas puesto que van unidos a los sueldos más elevados de los ejecutivos. Este tipo de bonos,

[8] Según Urquijo (1999), el término "sueldo" es utilizado para la remuneración de los trabajadores que cobran quincenal o mensualmente, mientras que el término "salario" se utiliza para designar la remuneración de los trabajadores que cobran diaria o semanalmente.

[9] "Las Gratificaciones son compensaciones especiales otorgadas a ejecutivos, frecuentemente llamadas emolumentos o bonos ejecutivos".(SHERMAN, 1999: 361)

solo se otorga a un grupo de ejecutivos selectos, un ejemplo son: los automóviles proporcionado por la organización, el uso del avión o yate de la compañía, alojamiento especial para vivir (en caso de ser transferido), acciones a club, uso de tarjetas corporativas, reembolso de gastos médicos, boletos de temporada para eventos de entretenimiento, etc.

En general, se puede decir, que la compensación ejecutiva esta destinada hacer énfasis en incentivos de acuerdo al desempeño, puesto que los resultados organizacionales tienden a ser más impactados por las funciones que realizan los trabajadores en cargos ejecutivos que la de los empleados de menor nivel.

4. LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Las personas cuando ingresan a una organización, son seleccionados en función de sus conocimientos, habilidades y destrezas; pero ello no implica que un empleado sea competente durante toda su vida, debido a que esos conocimientos se van deteriorando con el correr del tiempo y llegan a ser obsoletos, de manera tal que el trabajador no puede cubrir las exigencias actuales del cargo que desempeña.

La capacitación de los recursos humanos es de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones, las cuales deben estructurar programas acorde a las necesidades internas y externas, es decir, considerar los objetivos de la organización, los recursos materiales y humanos, las exigencias del mercado, entre otras.

Es por ello que las organizaciones invierten parte de su presupuesto a la capacitación de su personal.

La capacitación, también conocida como adiestramiento o formación, "...es un proceso que se centra en proporcionar a los empleados las habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento." (GOMEZ, 1998: 248).

El proceso de capacitación, debe estar ligado a las metas y estrategias organizacionales, puesto que su finalidad es contribuir al desempeño de la misma.

Diferentes autores explican, que para garantizar una adecuada capacitación de personal se deben seguir ciertas etapas. Ante esto, Sherman (1999) plantean un enfoque sistémico de capacitación, el cual consta de cuatro (4) fases: evaluación de necesidades, diseño de programa, instrumentación y evaluación. Seguidamente, se procederá a explicar cada una de ellas.

(1) Evaluación y detección de necesidades:

Esta fase o etapa tiene la finalidad de identificar dos aspectos fundamentales, el primero es determinar ¿qué tipo de capacitación se requiere? y el segundo es identificar ¿quién la necesita?.

Para responder a estas interrogantes, es necesario realizar tres (3) tipos de análisis: análisis organizacional, análisis de tareas y análisis de la persona. A continuación se explica brevemente cada uno.

El análisis organizacional, se refiere a la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación (Sherman, 1999:172). Algunos ejemplos que se detectan con este análisis que ameritan de capacitación son: las fusiones o adquisiciones de las organizaciones, cambios tecnológicos, la globalización, reducción de personal, entre otros, debido a que los empleados se ven obligados a redefinir las funciones que venían realizando.

Por otra parte, el análisis organizacional sirve para examinar si la compañía cuenta con los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos para realizar la capacitación.

Luego del análisis organizacional, se procede a realizar el análisis de las tareas, el cual Dessler (1991) lo clasifica en análisis de los requerimientos del puesto y el análisis del desempeño. El primero, es un análisis a nivel del cargo, teniendo como base los requisitos exigidos por el cargo al ocupante; este análisis sirve, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos,

actitudes, comportamientos y las características de personalidad exigidas para el desempeño eficaz del cargo. (CHIAVENATO, 1995:424). Y el segundo, es el análisis al desempeño, que consiste en realizar un estudio cuidadoso del rendimiento del empleado para identificar una deficiencia y determinar si puede ser corregida a través de un programa de capacitación u otro medio. (DESSLER, 1991: 272).

Por último en esta fase de detección de necesidades, se realiza un análisis de la persona, el cual está dirigido a identificar que empleados requieren capacitación. En este análisis tiene una gran importancia la evaluación del desempeño, dado que a través de sus resultados es posible identificar no solo a los trabajadores que viene ejecutando sus actividades por "debajo de la meta", sino también para averiguar que áreas o departamentos de la organización necesitan una atención inmediata del personal de capacitación. (CHIAVENATO, 1995: 426).

(2) Diseño del programa de capacitación.

Esta fase tiene la finalidad de planificar, qué, quién, cuándo, dónde y cómo se enseñará todo lo pertinente para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

El éxito de esta fase dependerá, según Sherman (1999) de cuatro (4) aspectos importantes:

- Los objetivos de capacitación que se hallan definido, los cuales describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.

- La disposición y la motivación, el primero se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación y el segundo se refiere al deseo que tenga la persona de aprender.

- Los principios de aprendizaje, se refieren a las características de los programas de capacitación que ayudan a los participantes a hacer conciencia de la importancia de los nuevos conocimientos en sus vidas y lo transfieran de nuevo al trabajo. Algunos de estos principios son: el establecimiento de metas, práctica activa y repetición de lo aprendido, retroalimentación y comunicación del avance, entre otros.
- Las características de los instructores, las cuales influyen en la capacitación, dado que de los instructores depende gran parte del entusiasmo que tenga el personal para la capacitación; algunas de las características que debe presentar el instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad con la capacidad de aprendizaje de los participantes, sinceridad, sentido del humor, cátedras claras, etc.

(3) Implantar el programa de capacitación

En esta etapa es donde se selecciona que método se va a utilizar para capacitar al personal, además de ejecutar como tal la capacitación, en donde el instructor trasmite sus conocimientos a los participantes.

La selección del método a utilizar debe adecuarse a los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de impartir. Robbins (1996), clasifica dichos métodos en dos (2) grandes grupos, que son:

(a) *En el puesto de trabajo*: se refiere a la capacitación recibida en el mismo lugar donde se desempeñan las actividades laborales. Esta modalidad incluye: la rotación en el puesto (implica transferencias laterales que permiten que los empleados trabajen en diferentes puestos, lo que les da una mejor perspectiva organizacional) y las asignaciones de suplentes (en donde el sustituto trata de emular a través de la observación, al trabajador experimentado que lo enseña).

(b) *Fuera del puesto de trabajo*: este tipo de capacitación puede descansar en consultores externos, universidades u otro tipo de instituciones formativas. Robbins (1996) plantea diversas formas de capacitación fuera del puesto, entre ellas: conferencias, ejercicios de simulación, videos, representación de papeles, etc.

La diferencia fundamental entre una y otra son la sencillez y los costos, por lo general la capacitación en el puesto de trabajo resulta más económica, sin embargo, el aprendizaje puede darse bajo presiones, interrupciones etc. Por lo tanto, la aplicación de uno u otro dependerá de la capacitación que se desee impartir.

(4) Evaluación del programa de capacitación

Esta es la última etapa en el programa de capacitación y es en donde se recogen los resultados del proceso y se determinan las posibles fallas al igual que sus soluciones.

Según Otaño (1999), la evaluación de un programa de capacitación consta de cuatro (4) niveles:

(a) *Reacción*: está destinado a determinar la satisfacción del participante y sus opiniones. En este nivel se responden preguntas tales como: ¿Les gusto?, ¿Piensas que es valioso?, ¿Cómo se sintió en el programa?, ¿Cómo fue el instructor?, entre otras.

(b) *Aprendizaje*: consiste en probar si los participantes incrementaron sus conocimientos, si mejoraron sus destrezas y/o cambiaron de actitud.

(c) *Comportamiento*: está destinado a determinar el nivel de aplicación y/o utilización de la capacitación en el puesto de trabajo y a su vez comprobar los logros y resultados que genera en el rendimiento del personal capacitado. Esta etapa también es llamada por otros autores como la transferencia de la capacitación, puesto que es la implementación efectiva de los principios aprendidos sobre lo que se requiere en el puesto.

(d) *Resultados*: se refiere a la determinación de los progresos. Se ven cuales fueron los efectos que se obtuvieron en cuanto a cantidad, calidad, seguridad, ventas, costos, beneficios, etc.

Los resultados de la evaluación del programa de capacitación en cada nivel pueden ser diferente, por ejemplo puede que el programa tenga éxito en cuanto a las reacciones de los participantes e incluso a los conocimientos adquiridos, sin embargo, el programa de capacitación no reporta utilidad para el puesto que desempeña o no se obtiene los resultados esperados por la organización.

Resumiendo, en todo este proceso de planificación de la capacitación para el recurso humano, se puede decir, que la evaluación del desempeño juega un papel esencial ya que de una forma u otra está presente en todas y cada una de sus etapas.

Sin embargo, en la etapa de detección de necesidades, la evaluación del desempeño, es un instrumento fundamental y en algunos casos el único, para la detección de las necesidades.

Según Robbins (1996), la evaluación del desempeño identifica las necesidades de capacitación, dado que sus resultados reflejan con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores de una organización y ayuda al establecimiento de programas que mejoren las debilidades y mantengan las fortalezas del trabajador.

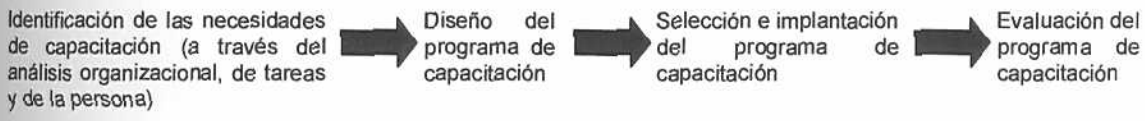
Armstrong (1993), igualmente explica que el proceso de evaluación del desempeño ayuda a la preparación de los programas de capacitación, dado que sus resultados están enfocados a precisar el rendimiento del trabajador el cual es comparado con los estándares de desempeño para cada actividad y/o función.

Asimismo, con los resultados de la evaluación del desempeño se puede determinar la eficacia del programa de capacitación. Es decir, si el desempeño del trabajador mejoró notablemente como resultado de la capacitación, servirá de base para evaluar el proceso de capacitación. Sin embargo, si el desempeño no mejora, se pondrá en duda la calidad de la capacitación como las intenciones del trabajador.

Por lo tanto, se puede decir que, de una evaluación de desempeño hecha de forma detallada y adecuada se obtienen los mejores programas de capacitación para el personal evaluado. Igualmente, en ella se indican las áreas en las cuales el individuo requiere mejorar, que en gran porcentaje puede ser corregido a través de la capacitación.

A continuación se presenta esquemática la secuencia general que sigue un programa de capacitación, el cual tiene como objetivo proporcionar al capacitado la oportunidad para desarrollar sus capacidades y actitudes.

Secuencia General de un programa de Capacitación



Fuente: Adaptado de HARRIS, Jeff, "Administración de Recursos Humanos", Limusa, 1980

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Para favorecer el desarrollo del presente Trabajo de Grado es necesario conocer brevemente la historia de la empresa Cemex Venezuela, en la cual se llevó a cabo la investigación.

2. HISTORIA

El 23 de Septiembre de 1.943 fue constituida la Corporación Venezolana de Cementos, iniciándose con 9 millones de bolívares de capital y 16 trabajadores.

Su fundador Eugenio Mendoza, junto a otros colaboradores como: Henrique Thielen, Gerardo Sansón, Alfredo Machado Hernández, Manuel Tello y otros, dieron inicio a la organización, comenzando por hacer proyectos y exploraciones en distintas áreas del país para localizar los yacimientos de materias primas.

Luego se realizaron diligencias para la adquisición de las maquinarias y equipos necesarios para la fabricación del cemento y los sitios donde ubicar las plantas. Se buscó el personal especializado y así nació la C.A. Venezolana de Cementos VENCEMOS.

En el mes de Octubre arrancó la primera planta en Barquisimeto (Planta Lara), con una capacidad de producción diaria de 50 toneladas.

El 30 de Noviembre de 1.947 se inauguró la Planta de Maracaibo (Planta Mara) con un horno de 300 toneladas diarias. En el año 1.949 inició sus operaciones la Planta de Pertigalete con una capacidad inicial de 300 toneladas diarias.

En los años cincuenta, se inició la adquisición de yacimientos de yeso en Macuro, (Península de Paria - Edo. Sucre), comenzando en 1.955 las operaciones de trituración de este mineral, indispensable en la producción de cemento. Un año después, en Catia La

Mar, se construyeron los silos y la planta de ensacado y venta de cemento venezolano, además de iniciar su participación en el mercado internacional.

VENCEMOS cierra esta década con tres ensanches de la Planta de Pertigalete la cual alcanza una producción de 2.400 toneladas diarias, realizando en 1.954 su primera exportación de 67.500 sacos de cemento hacia Perú y Aruba; la Planta de Barquisimeto amplía sus operaciones con la puesta en marcha de dos hornos, de 275 y 600 toneladas diarias, respectivamente, y comienza su producción y venta de cemento blanco. Para este período, Planta Lara ya cuenta con una producción y venta de cemento blanco y Planta Mara cuenta con una producción de 1.000 toneladas diarias.

En 1.963, Pertigalete amplió su muelle, para poder atracar buques de gran calado e inauguró nuevos equipos de trituración, con una capacidad de 600 toneladas por hora.

En 1.967 se constituyó Cementos Guayana S.A., en la planta de los Caribes (Guayana) para la producción de cemento de escoria. Para este año, Barquisimeto cuenta con una producción de 1.825 toneladas diarias.

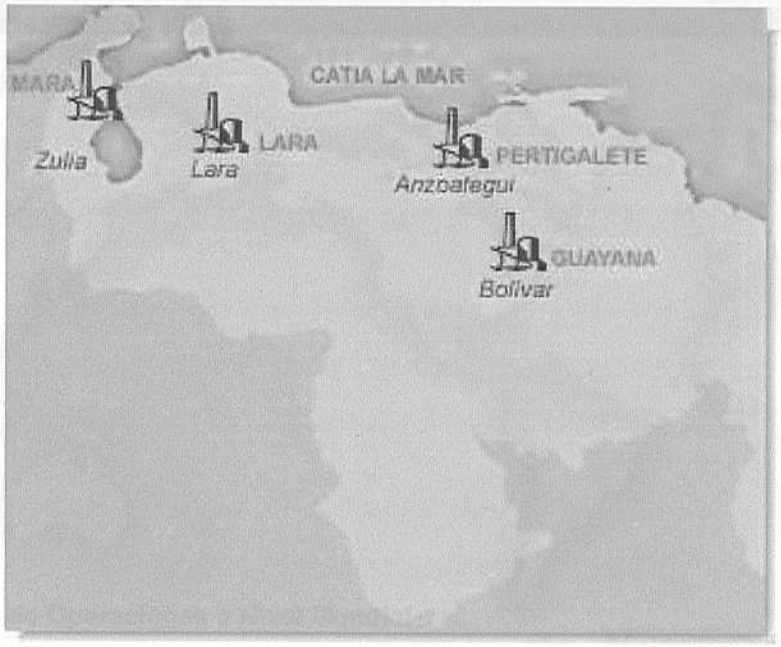
Durante los años sesenta, VENCEMOS continúa sus esfuerzos por comercializar sus productos hacia al exterior, logrando exportar cemento y clinker a los mercados del Caribe, Surinam y Costa Rica. En esta década de los setenta, el mercado nacional de cemento mantiene un crecimiento acelerado que hace que VENCEMOS continúe su programa de expansión en todas las plantas. Es así, que se pone en marcha la nueva planta de Pertigalete II, con un horno cuya capacidad de producción es de 2.700 toneladas diarias de cemento vía seca, siendo para este momento el proceso de producción más novedoso a nivel mundial; igualmente, se inaugura el horno 5 de su planta I de 750 toneladas diarias.

Maracaibo elevó su producción anual de clinker a 525.000 toneladas, con la puesta en marcha de un horno de 750 toneladas diarias de capacidad y un molino de 4.000 HP, este crecimiento también queda evidenciado con la creación de las empresas Venezolana del Mar C.A. (VENMARCA), dedicada a la fabricación y distribución de concreto y agregados y Transportes Caura S.A., empresa de transporte terrestre; así como, la constitución de C.A. Vencemos Mara y C.A. Vencemos Lara.

A los 50 años de su fundación, Venezolana de Cementos fortalece su liderazgo en la industria cementera nacional y asegura su presencia como productor y comercializador a nivel mundial.

Así, los años noventa han venido caracterizando por la ampliación de diversas gamas de productos (Cemento tipo H, cementación de pozos petroleros y el tipo ES-40, para exportación según especificaciones de USA), apertura de nuevos mercados internacionales, optimización de procesos y costos, desarrollo de servicio y atención al cliente, inversión en infraestructura tecnológica para proyectos de automatización.

UBICACIÓN FÍSICA DE LAS PLANTAS CEMENTERAS EN VENEZUELA



www.cemexvenezuela.com

En 1.994 se produjo un evento de gran relevancia para el desarrollo de VENCEMOS, cuando CEMEX, cementera de origen mexicano, líder en su mercado natal y en el Continente Americano, tercer productor de cemento a nivel mundial, asume el control de la Corporación Vencemos S.A.C.A. lo que posiciona a la empresa en un sitial preferencial para enfrentar el gran desafío de la globalización.

Al año siguiente, Planta Lara celebra su 50 aniversario y a su vez recibe el certificado de calidad ISO 9002.

En 1996, en Manaus, Brasil, se inaugura un Terminal Fluvial con una capacidad de almacenamiento de 15.000 toneladas métricas de cemento.

Posteriormente, en 1997 Planta Mara celebra su 50 aniversario y recibe el certificado de calidad ISO 9002, al año siguiente se le otorga a Planta Guayana y en 1999 a Vencemos Basauri.

Finalmente, en el año 2000, la Corporación Venezolana de Cementos S.A.C.A, cambia su denominación social a Cemex Venezuela S.A.C.A. (Anexo 1)

CEMEX Y SUS OPERACIONES A NIVEL MUNDIAL

PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE CEMEX VENEZUELA

www.cemexvenezuela.com

3. MISIÓN DE LA EMPRESA CEMEX VENEZUELA

"La misión de Cemex es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, consolidándose como la organización cementera multinacional más eficiente del mundo".

La organización guiada por esta misión se ha orientado a consolidar sus fortalezas, así como a mejorar continuamente todas las áreas de la organización, a través de la implantación de la cultura de Organizaciones de Alto Desempeño y Calidad de Servicio, instalación de eficientes redes de comunicación e información, incorporación de nuevas redes de tecnología de cómputo y de operaciones, rediseño de procesos acordes a las nuevas realidades y desarrollo de competencias de trabajo que aseguran un crecimiento sostenido en los niveles de productividad.

4. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA CEMEX VENEZUELA

El cometido de la empresa trae consigo una serie de retos a los que se tienen que responder oportunamente y donde el Recurso Humano tiene alta prioridad como factor clave del proceso total. Así, son los valores de CEMEX VENEZUELA:

- *Colaboración*: unirse al esfuerzo de los demás, aportando lo mejor de nosotros mismos para obtener excelentes resultados.[1]
- *Integridad*: actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto.[2]
- *Liderazgo*: visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.[3]

Los principios de conducción de la empresa constituyen a su vez normas de ética y responsabilidad hacia clientes, trabajadores, comunidad, accionistas y al país, los cuales se fundamentan en:

[1] Cemex Venezuela, Código de Ética, Pág. 5.
[2] Ídem.
[3] Ídem

- Producir y comercializar, nacional e internacionalmente, Cemento Portland y productos relacionados con la industria del cemento, de acuerdo con normas de excelencia en calidad, manteniendo un espíritu de innovación que asegure óptimos niveles de productividad, de calidad y de servicio, utilizando la mejor tecnología de la industria mundial del cemento y el máximo posible de recursos nacionales.

- Continuar desempeñando el liderazgo de la industria del cemento venezolano, observando el cumplimiento de las normas éticas, sobre las cuales la empresa ha basado tradicionalmente su conducta y actividades, y atender el desarrollo y bienestar de su personal.

- Operar, administrar y mantener una cartera de valores que apoye y facilite la gestión de la empresa, para lo cual se invertirá y mantendrá recursos en aquellos beneficios que signifiquen un compromiso en áreas de actividad económica que apoyen a la compañía, operacional o/y estratégicamente, o en utilidades que garanticen una adecuada rentabilidad sobre la gestión final de la compañía.

5. PRODUCTOS Y SERVICIOS

A nivel **Nacional**

- Cemento Portland
    - Gris: Tipo I / Tipo II / Tipo H
    - Blanco
- Yeso calcinado: Tipo I / Tipo VII

A nivel **Internacional**

- Cemento Portland
    - Gris: Tipo I / ES-40
    - Blanco

- Clinker: Tipo I / ES-40
- Yeso calcinado

Venmarca – MixtoListo

Concreto Premezclado:

- Estructurales y no estructurales
- De altas resistencias iniciales (Aricreto®)
- Aligerados (Ligercreto®)
- Reforzados con fibra (Fibracreto®)
- Impermeables (Impercreto®)
- Estampados (Estamcreto®)
- Pigmentados (Colorcreto®)
- Resistentes a los sulfatos (Duracreto®)
- Para pavimentos rigidos (Pavicreto®)
- Autonivelentes
- Aislantes térmicos y acústicos
- Servicio de bombeo

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de la presente investigación está conformado por el conjunto de métodos, procedimientos lógicos y técnicas instrumentales que se emplearon para el desarrollo de la misma.

Partiendo de la índole del problema de investigación y de los objetivos planteados, se seleccionaron los procedimientos más idóneos para la recolección, presentación y análisis de los datos, con el propósito de llevar a cabo la intención general de este estudio.

El marco metodológico está estructurado de la siguiente manera:

Primeramente, se procederá a describir los aspectos principales referentes al tipo de estudio y al diseño de investigación, en función de los objetivos delimitados al comienzo de esta investigación.

Luego se explican, las características que presenta la población estudiada, así como el número de sujetos que la conforman.

Posteriormente, se definen las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recopilación de los datos y las características esenciales de los mismos, así como las formas de codificación y tabulación de los datos.

Finalmente, se presentaran los métodos estadísticos utilizados para realizar el análisis e interpretación de los resultados, los cuales permitirán destacar las realidades más significativas encontradas entre la relación de la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera en el personal ejecutivo de una empresa cementera.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En conformidad con el problema planteado, referido a las relaciones entre evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera de los ejecutivos de una empresa cementera, y en función de sus objetivos, se utilizó el tipo de investigación *descriptivo-correlacional.*

El tipo descriptivo consiste "...en especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis." (HERNANDEZ, 1997: 60). Por ello será utilizado al inicio de esta investigación, para alcanzar los objetivos relacionados a la caracterización del proceso de evaluación del desempeño aplicado en los últimos tres años (1998-2000) al personal ejecutivo de una empresa cementera y para la descripción de sus resultados.

Posteriormente, se procederá a relacionar tales resultados con la compensación, la capacitación y los planes de carrera del personal evaluado, por lo que se utilizará un tipo de investigación correlacional.

El tipo de investigación correlacional; tiene como propósito " ...medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables..." (HERNANDEZ, 1997: 63).

Asimismo, se escogió el tipo de investigación correlacional, porque la bibliografía consultada demuestra que a nivel teórico existen relaciones entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera; y lo que se pretende en esta investigación es determinar sí esa relación se da en la realidad (práctica) específicamente en el personal ejecutivo de una empresa cementera.

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación, se define "...como un conjunto de procedimientos y técnicas específicas consideradas como adecuadas para la recolección y el análisis de la información requerida por los objetivos de estudio." (BRIONES, 1987: 20).

A su vez, el diseño de investigación se clasifica en experimental y no experimental y esta distinción, según Briones (1987), se basa en el control que puede ejercer el investigador sobre los diferentes aspectos y variables que componen el estudio.

Empero, en el marco de la investigación planteada y de acuerdo a sus objetivos, el tipo de diseño que más se adecua es el *no experimental* porque lo que se pretende es hacer una observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (HERNANDEZ, 1997:189).

Asimismo, es un diseño no experimental porque los ejecutivos del estudio no son asignados aleatoriamente, sino que ya están seleccionados y el proceso de evaluación del desempeño ya ha sido aplicado. Por lo tanto el análisis que se hará es después de haber sucedido los hechos.

No obstante entre los diseños no experimentales, se utilizará el diseño de investigación de tipo *transeccional o transversal*, el cual consiste en "...recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (HERNANDEZ, 1997: 191-192). Dado que la descripción del proceso de evaluación del desempeño y su relación con la compensación, la capacitación y los planes de carrera; se hará en un período específico de tres años (1998-2000).

Por otra parte, los diseños no experimentales de tipo transeccional se clasifican en descriptivos y correlacionales. El primero, tiene el propósito de "...indagar la incidencia y los valores como se manifiestan una o más variables estudiadas en una determinada situación." (BALESTRINI, 1998: 119) y el segundo "...describe las relaciones entre dos o más variables, en uno o más grupos de personas, en una determinada situación espacio temporal." (BALESTRINI, 1998: 120).

De acuerdo a ello y por las características del presente estudio, se aplicaran los dos tipos de diseño transeccional. El descriptivo para investigar sobre el procedimiento utilizado para evaluar el desempeño del personal ejecutivo de la empresa cementera y los resultados que se obtuvieron del mismo. Y el correlacional, para determinar las relaciones entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera; en un período determinado que va desde 1998 hasta 2000.

3. POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO

La población o también llamada universo de estudio, se refiere al conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer una o más características. (BALESTRINI, 1998: 122)

El universo de esta investigación para determinar las relaciones entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera, está conformado por un determinado número de personas, que de acuerdo a este estudio está limitada a 554 ejecutivos, y se encuentra referida al grupo de ejecutivos que hayan pasado por el proceso de evaluación del desempeño en los años 1998, 1999 y 2000.

Debido a los propósitos planteados en esta investigación, se tomaron de este universo, solo aquellos ejecutivos que han sido evaluados en los tres años (1998-2000) es decir, los ejecutivos evaluados tanto en el año 1998, como en el año 1999 y en el año 2000, lo cual representa un total de 130 ejecutivos. Todos ellos constituyen la población de estudio para la investigación planteada, en donde los resultados se mostraran en forma global.

No obstante, luego de revisar el total de ejecutivos que habían sido evaluados en los tres años, se notó que la población era finita, accesible y manejable, como se señaló anteriormente, la población de estudio está integrada por 130 ejecutivos

Por lo tanto, se tomaron como unidades de análisis a todos los individuos que la integran, por consiguiente, en esta investigación de carácter organizacional, no se aplicaron criterios muestrales, con la finalidad de que el estudio tuviera la representatividad necesaria ante los resultados obtenidos.

Es necesario destacar, que para los fines exclusivos de esta investigación, se entiende por personal ejecutivo a todas las personas que laboran en la empresa de estudio que son profesionales ó técnicos y que ocupan cargos supervisorios que incluyen, jefes, coordinadores, gerentes y directores.

4. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables de esta investigación son: evaluación del desempeño, compensación, capacitación y planes de carrera.

Definición Conceptual

Según Hernández (1997) la definición conceptual, son definiciones de diccionario o de libros especializados. A continuación se definen "conceptualmente" las variables de esta investigación.

(a) *Evaluación del desempeño*: "...constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado." (WERTHER, 1995:184).

(b) *Compensación*: "...todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos." (SHERMAN, 1999: 302).

(c) *Capacitación*: "...es el proceso de enseñar al empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo" (DESSLER, 191: 269).

(d) *Planes de carrera*: "...es el compromiso que se establece entre la persona y la organización para lograr el desarrollo profesional de una persona..." (GIL, 1997: 142).

Definición Operacional

La definición operacional de una variable, "...constituye el conjunto de procedimientos que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (...), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado." (HERNANDEZ, 1997: 101)

Balestrini (1998), explica que la definición operacional implica seleccionar los indicadores contenidos de acuerdo al significado que se la ha otorgado a las variables de estudio.

A continuación se presentan la definición operacional de cada variable con sus respectivos indicadores (Anexo 4):

(a) *Evaluación del desempeño*: identificación de las metas y objetivos que se espera que el ejecutivo cumpla en un período determinado, así como el desarrollo de las competencias clave de la organización.

Indicadores:

- Resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 1998: se refiere al puntaje obtenido en la evaluación del desempeño aplicada en el año 1998 de cada uno de los sujetos de estudio, es decir, identifica en que nivel se ubica el desempeño del evaluado tanto en el logro de sus objetivos como en el desarrollo de sus competencias.

- Resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 1999: se refiere al puntaje obtenido en la evaluación del desempeño aplicada en el año 1999 de cada uno de los sujetos de estudio, es decir, identifica en que nivel se ubica el desempeño del evaluado tanto en el logro de sus objetivos como en el desarrollo de sus competencias.

- Resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 2000: se refiere al puntaje obtenido en la evaluación del desempeño aplicada en el año 2000 de cada uno de los sujetos de estudio, es decir, identifica en que nivel se ubica el desempeño del evaluado tanto en el logro de sus objetivos como en el desarrollo de sus competencias.

- Identificación de los ejecutivos evaluados con el proceso de evaluación del desempeño: este indicador, muestra el conocimiento que tiene el personal ejecutivo de la evaluación del desempeño y el proceso aplicado en la empresa Cemex Venezuela.

- Propósito o finalidad del proceso de evaluación del desempeño: este indicador señala los objetivos y propósitos que tiene la evaluación del desempeño en la empresa.

- Conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño: con este indicador se señala si el personal ejecutivo conoce o no sus resultados de evaluación del desempeño aplicada en el período 1998- 2000.

- Adecuación de los resultados de la evaluación del desempeño con el desempeño del ejecutivo: este indicador refleja si los resultados que obtiene el ejecutivo en su evaluación del desempeño, se ajusta al desempeño y al esfuerzo que ha realizado en su trabajo.

(b) *Compensación*: niveles anuales en la remuneración del ejecutivo evaluado.

Indicadores:

- Variación anual de la compensación ocasionada por aumentos salariales: indica si la modificación de la compensación anual del ejecutivo se debe a que la organización a otorgado aumentos salariales.

- Variación anual de la compensación ocasionada por ajustes inflacionarios: indica si la compensación anual del ejecutivo evaluado fue modificada debido a un ajuste por inflación.

- Variación anual de la compensación ocasionada por los resultados de evaluación del desempeño: este indicador refleja si la compensación del ejecutivo evaluado es modificada de acuerdo a los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño.

- Adecuación entre resultados obtenidos y remuneración recibida: este señala si la compensación del ejecutivo depende de los resultados que haya obtenido en su evaluación del desempeño.

(c) *Capacitación*: adiestramiento recibido por el ejecutivo en el período 1998-2000.

Indicadores:

- Adecuación entre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con la capacitación recibida: este indicador muestra si los programas de capacitación que tiene la empresa están relacionados a los resultados de la evaluación del desempeño.

- Áreas en la que ha sido capacitado el ejecutivo evaluado en el período 1998-2000: identifica los tópicos en los que ha sido adiestrado el individuo durante los años 1998, 1999 y 2000.

- Capacitación relacionada o no con la evaluación del desempeño de los ejecutivos: indica si la capacitación que ha recibido el ejecutivo se adecua con las necesidades de adiestramiento reflejadas en la evaluación del desempeño que ha realizado en el período 1998-2000.

(d) *Planes de Carrera*: identificar el nivel de potencial que tiene el ejecutivo evaluado.

Indicadores:

- El nivel de potencial que tiene cada ejecutivo evaluado en la empresa: indica el nivel de potencial que la empresa estima de cada ejecutivo.

- Relación entre plan de carrera y evaluación del desempeño: este indicador señala si el plan de carrera afecta para mejorar o mantener el desempeño.

5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En función del problema y de los objetivos delimitados en el presente estudio donde se plantea las relaciones entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera en el personal ejecutivo de una empresa cementera, se emplearon una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información, orientadas de forma esencial a alcanzar los fines propuestos.

(a) Fuentes de información

- Fuentes primarias: estuvo conformada una parte por los datos obtenidos directamente del cuestionario suministrado a la población y entrevistas realizadas para complementar dicha información (en caso de ser necesario), y por los expedientes personales de los sujetos de la

población y por las evaluaciones del desempeño de cada uno de ellos suministradas por el departamento de Recursos Humanos.

- Fuentes secundarias: se utilizaron libros, tesis, boletines en línea, artículos, revistas e información y folletos suministrados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio.

(b) Instrumentos de recolección de los datos

En primer lugar, para cumplir con los dos primeros objetivos de la investigación, se utilizaron registros e información suministrada por el personal del departamento de recursos humanos, igualmente, se utilizaron los expedientes de los ejecutivos evaluados para obtener los resultados de la evaluación del desempeño de cada año y poder describir el proceso para cada año.

En segundo lugar, se diseñó un *cuestionario* (anexo 5) que se utilizó para recolectar los datos, específicamente para determinar las relaciones entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera en el personal ejecutivo de una empresa cementera.

El cuestionario según Sabino (1992), consisten en un listado de preguntas, cuidadosamente redactadas, evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido. Además, el cuestionario es un instrumento de recopilación de datos rigurosamente estandarizados que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación[1].

Asimismo, es considerado por diversos autores como un medio de comunicación escrito entre los sujetos de estudio y el investigador, que facilita traducir los objetivos y las variables del estudio en un conjunto de preguntas, previamente diseñadas.

[1] Extraído de los apuntes de clase de la Profesora Claudia Peña, en su cátedra de "Metodología Científica", dictada en el 2do año (ciclo básico) de la carrera de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello.

- Registros e Información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos:

En primer lugar, se obtuvo toda la información referida al inicio del proceso de evaluación del desempeño, es decir, desde como surge la idea de evaluar el desempeño del personal, hasta como se realiza dicho proceso en la empresa.

Esta información es de vital importancia porque indica el objetivo y finalidad que tiene la empresa para aplicar la evaluación del desempeño a su personal y ayuda a identificar si los resultados que se obtiene son utilizados para tomar decisiones en cuanto a la compensación, capacitación y planes de carrera del ejecutivo evaluado.

Igualmente, del departamento de Recursos Humanos, se obtuvo el listado de personas que fueron evaluadas en el año 1998, 1999 y 2000, lo cual se utilizará para identificar que personas habían sido evaluadas en los tres años consecutivos y que a su vez estuvieran trabajando actualmente en la empresa. Esta información es de gran relevancia para el estudio, porque determinará el número de ejecutivos que conforman la población de esta investigación.

Con el listado de personas evaluadas, se busco el expediente de cada ejecutivo donde se encontró toda la información relacionada a sus evaluaciones de desempeño realizadas en cada año (1998-2000), el registro de toda la capacitación que cada uno ha recibido desde su ingreso a la empresa hasta la actualidad, el porcentaje del bono de compensación que recibieron en cada año, los resultados de la estimación de potencial, entre otras informaciones que enriquecieron la investigación.

- Elaboración del Instrumento: El Cuestionario

Planteado el propósito y la finalidad del cuestionario y en función de los objetivos de la investigación, se procedió a elaborar el instrumento.

Primeramente, se empezó a listar las variables que se querían medir, que en este caso son la evaluación del desempeño, la compensación, capacitación y

planes de carrera. Posteriormente, se establecieron tanto la definición conceptual como operacional de cada variable, estableciendo sus indicadores, para luego formular los ítems que serían presentados en el cuestionario. Asimismo, se revisó la bibliografía reciente sobre cuestionarios que median las mismas variables de esta investigación, sino en forma conjunta por lo menos de manera independiente.

Inmediatamente y considerando la información que se quería obtener, se empezó a la elaboración propiamente dicha del instrumento, que incluyó preguntas de hecho y opinión, con preguntas abiertas y cerradas. A cada una de estas preguntas se les asignó un código numérico en cada una de las posibles alternativas de respuestas que se introducieron en el cuestionario.

En cuanto a las preguntas abiertas, el proceso fue diferente, ya que se tomaron todas las respuestas de los diferentes sujetos investigados y se observó la frecuencia de cada respuesta. Luego se escogieron las respuestas con patrones generales, considerando que fueran mutuamente excluyentes y se les asignó un nombre a cada patrón y así establecer categorías, con la finalidad de asignarles un código y poderlas cuantificar.

Es necesario resaltar que la codificación del cuestionario, es realizada para facilitar la manipulación de los datos, referida a tabulación, presentación y análisis, dado que es una forma de traducir la información cualitativa en cuantitativa.

En cuanto a la organización y presentación del cuestionario, se cuidaron los aspectos examinados en el mismo, así como la naturaleza de las preguntas que se formularon.

El instrumento fue estructurado de la siguiente forma: al inicio se formulan preguntas de información general sobre el sujeto estudiado, por considerar que estas preguntas son las más fáciles de responder, manteniendo su anonimato y la confidencialidad de la información suministrada, y seguidamente se plantean las preguntas relativas a cada una de las variables estudiadas en esta

investigación, atendiendo a su contenido y poder mantener la secuencia de los temas analizados.

Las preguntas fueron redactadas de manera impersonal, orientadas a una sola idea, con el objetivo de permitir al individuo plantear sus pensamientos en relación al problema investigado.

A través de este proceso, se obtuvo la primera versión del cuestionario, el cual fue revisado por expertos y por personas familiarizadas con el tema investigado para determinar, entre otras cosas, la validez de contenido del instrumento. De esta revisión, se efectuaron pequeños ajustes en cuanto al número de ítems, diagramación y presentación del instrumento.

Con las modificaciones realizadas, se procedió a aplicar una prueba piloto, al cinco por ciento (5%) de la población del estudio, es decir, a siete (7) personas, con la finalidad de comprobar si la población en estudio comprendía las instrucciones, los ítems y si estos funcionaban adecuadamente. Además los resultados aquí obtenidos se utilizaron para determinar la confiabilidad (Anexo N°: 6) y la validez del instrumento en relación al problema investigado.

Con los resultados de la prueba piloto, se realizaron otras modificaciones que ayudaron a la elaboración final del instrumento, el cual fue suministrado al resto de la población.

- Contenido y Forma del Cuestionario

El cuestionario utilizado para la recolección de los datos está constituido por treinta y siete (37) preguntas, que se presentan, según su contenido, de la siguiente manera:

- Ocho (8) ítems de información general sobre el proceso de evaluación del desempeño aplicado en la empresa objeto de estudio.

- Seis (6) preguntas que determinan la relación entre la evaluación del desempeño y la compensación del personal ejecutivo de la empresa

objeto de estudio, que se la ha aplicado la evaluación del desempeño durante los años 1998-2000).

- Doce (12) ítems que reflejan la relación entre la evaluación del desempeño y la capacitación ofrecida por la empresa de estudio en los últimos tres años (1998-2000) a su personal ejecutivo evaluado.

- Diez (10) preguntas que muestran la relación entre la evaluación del desempeño y los planes de carrera del personal ejecutivo evaluado en los últimos tres años (1998-2000) en la empresa objeto de estudio.

Por otra parte, el cuestionario, consta de preguntas tanto abiertas como cerradas, con la finalidad de obtener una mejor visión de la información tanto cualitativa como cuantitativa.

Las preguntas cerradas, según Hernández (1997), contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas, en donde los sujetos tiene la posibilidad de escoger entre un numero limitado de respuestas. Y las preguntas abiertas, que son aquellas "...que proporcionan una variedad más amplia de respuestas pues éstas pueden ser escogidas libremente por los respondientes." (SABINO, 1992: 160).

El cuestionario diseñado para este estudio, contiene tres (3) preguntas abiertas y treinta y cuatro (34) preguntas cerradas, de las cuales diez y ocho (18) son dicotómicas[2];seis (6) son dicotómicas combinadas con explicaciones del porqué la escogencia de esa respuesta[3], tres (3) son preguntas cerradas con varias alternativas; cuatro (4) son cerradas de selección múltiple, donde el sujeto puede incluir más de una opción[4] y tres (3) donde el respondiente debe jerarquizar las opciones planteadas.

[2] Las preguntas dicotómicas, son aquellas donde el sujeto solo puede escoger entre "si"ó "no".
[3] Es decir, que el sujeto tiene que justificar el "si" ó el "no", según el caso, no obstante, esas respuestas tendrán igual tratamiento que las preguntas abiertas.
[4] En estas preguntas las categorías no son mutuamente excluyente.

6. PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realiza, según Balestrini (1998), con el propósito de establecer la validez de los instrumentos de recolección de los datos en relación al problema investigado. Además puede efectuarse de diversas formas, la primera es aplicando un test preliminar a una muestra pequeña de la población con características idénticas y similares condiciones; y la segunda se efectúa a jueces o expertos, es decir a personas con gran experiencia en investigación o conocedores del área inherente al problema investigado.

Según esto, para asegurar hasta donde sea posible, la confiabilidad y validez del cuestionario, el mismo se administró a un cinco por ciento (5%) de la población, es decir, a siete (7) personas pertenecientes a distintos cargo y departamentos de la organización.

Con los resultados obtenidos de estos siete (7) sujetos, se pudo observar si el cuestionario era entendido, sin explicaciones innecesarias, por los sujetos de la población.

Igualmente el cuestionario fue revisado por tres (3) jueces ó personas expertas en los temas de la investigación, para comprobar la validez del contenido, es decir, si los ítems que conformaban el instrumento, respondían los objetivos del estudio.

No obstante, es necesario aclarar, que los resultados obtenidos en esta prueba piloto, fueron considerados para los análisis globales de la población de estudio.

7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

En esta investigación, los datos provienen de dos fuentes principalmente, la primera es de los registros suministrados por el departamento de Recursos Humanos y la segunda es del instrumento elaborado, es decir, el cuestionario.

La información obtenida del departamento de Recursos Humanos sirvió de base para alcanzar los primeros objetivos de esta investigación, relacionados a la descripción del proceso de evaluación del desempeño del personal ejecutivo aplicado en los años 1998, 1999 y 2000; y a la descripción de los resultados obtenidos en dicha evaluación por cada ejecutivo en el mismo período.

De igual forma, se obtuvo cierta información como; el cargo que ocupa el ejecutivo evaluado en la empresa, el tiempo que tiene en ella y en el cargo actual, nivel de potencial, áreas en las que ha sido capacitado cada ejecutivo, etc. que sirvieron de respaldo a los datos obtenidos a través del cuestionario. Estos datos fueron codificados para facilitar su análisis.

Por otra parte, como se ha dicho anteriormente, el instrumento que se utilizó para medir las relaciones entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera, fue el cuestionario.

El cuestionario fue suministrado a toda la población, es decir, a 130 ejecutivos que fueron los evaluados tanto en el año 1998, como en el año 1999 y en el año 2000; sin embargo se tuvo una recepción de 123 cuestionarios, lo que implica una falta de 7 cuestionarios, que representan un 5.38% de la población.

Posteriormente, una vez recopilados los 123 cuestionarios, y considerando que según Balestrini (1998), medir es asignar número a objetos y eventos de acuerdo reglas, se procedió a la codificación, tabulación y procesamiento de los datos obtenidos (anexo 8).

La codificación, es un procedimiento que tiene como objetivo agrupar numéricamente, los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos como si se trataran de datos cuantitativos. (SABINO: 1992, 174)

Para realizar la codificación de la información obtenida, se procedió en primer lugar a enumerar exhaustivamente los ciento veintitrés (123) cuestionarios, posteriormente se agruparon las preguntas en categorías y subcategorías; luego se les asignó un código a cada subcategoría y una columna por categoría. (anexo 8)

Para iniciar este proceso de codificación, fue necesario realizar un conteo de todas las respuestas, en especial las respuestas abiertas, pues de esta forma se estaba decantando toda la información que se tenía y así poder asignar valores numéricos solamente a las categorías y subcategorías de respuestas agrupadas anteriormente.

Durante este proceso, se pudo constatar que las preguntas 11 y 18, que en su mayoría eran preguntas de control, no agregaban ningún valor a la investigación,

igualmente las explicaciones del "porque no" de la pregunta 9. Por lo tanto no fueron consideradas para la codificación, y así facilitar dicho proceso.

Este procedimiento de asignar códigos se realizó con la finalidad de elaborar un libro de códigos (Anexo 7), donde se registraron de forma detallada los datos, describiéndose tal y como serán tratados. Este libro de códigos (anexo 7), ayudó al registro de los datos para tabularlos en una hoja de tabulación.

Según Balestrini (1998), el proceso de tabulación permite determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías.

Para este proceso de codificación y tabulación, se utilizó el paquete de Microsoft Excel, específicamente para la codificación y elaboración del libro de códigos (Anexo 7) y el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales SPSS para la tabulación de los datos.

8. TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de presentar la información que se recolectó en la presente investigación, se incluirán cuando se considere necesario, algunas técnicas gráficas para la presentación de resultados.

Según Balestrini (1998), las representaciones gráficas, permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí e incluso, cuando reúnen ciertas características de simplicidad y precisión pueden ser más expositivas que las descripciones verbales.

Por consiguiente, en esta investigación se utilizarán las técnicas gráficas relacionadas con cuadros estadísticos o ilustraciones como lo son diagramas circulares, gráficos de barras, histogramas, etc.

9. MÉTODOS ESTADÍSTICOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta investigación, referida a las relaciones entre la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera, se introducirán algunos métodos derivados de la Estadística Descriptiva, con el objeto de resumir y comparar las observaciones que se han evidenciado en relación a las variables estudiadas y de la Estadística No Paramétrica, con la finalidad de medir la relación entre las variables del estudio.

No obstante, es necesario destacar, que para facilitar el análisis de los datos y la precisión de los resultados, se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS).

A continuación, se presenta un cuadro que especifica el estadístico que se va a utilizar, su formula o ecuación y definición.

Cuadro N° 1: Estadísticos Utilizados en la Investigación

Método Estadístico	Formula / Ecuación	Definición[5]
Frecuencia (f)	$\Sigma f 1$	Número de veces que se eligió cada categoría como respuesta
Media aritmética o promedio (x)	$x = (x_1+x_2+.....x_n)/N$	Es una medida de tendencia central, en donde se suman todos los datos de la distribución y se divide entre el número total de datos de la distribución.
Correlación Pearson (r)	$(r)= \frac{N\Sigma xy - (\Sigma x).(\Sigma y)}{\sqrt{[N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2].[N\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2]}}$	Es una prueba estadística que se utiliza para analizar la relación entre dos variables.

[5] Las definiciones son extraídas de: (WEINBERG: 1982)

CAPITULO V

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La presentación de resultados de esta investigación, se realizará de acuerdo a los objetivos planteados.

Para cumplir con el primer objetivo planteado en esta investigación, se presenta una descripción del proceso de evaluación del desempeño de la empresa Cemex Venezuela desde el año 1998 hasta el año 2000, esto implica una breve reseña del origen de la evaluación del desempeño en la empresa; luego se realiza la descripción del proceso de evaluación del desempeño y del instrumento que la empresa aplica en el periodo 1998-2000 para evaluar el desempeño de su personal ejecutivo.

Seguidamente, se indican los resultados de la evaluación del desempeño aplicada en la empresa Cemex Venezuela al personal ejecutivo en los años 1998, 1999 y 2000; asimismo, se presentan las características de la población estudiada, la identificación que tienen dichos ejecutivos con el proceso de evaluación del desempeño y si conocen los propósitos, beneficios y si los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se adecuan al desempeño realizado.

Y finalmente, se muestra la explicación de los indicadores utilizados para determinar la relación entre la evaluación del desempeño con la compensación, capacitación y planes de carrera del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela, además se muestra la relación estadística que tiene dichas variables, a través del Coeficiente de correlación de Pearson (r).

1. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CEMEX VENEZUELA DESDE EL AÑO 1998 HASTA EL AÑO 2000

A. La Evaluación del Desempeño en Cemex Venezuela

La visión de Cemex es construir un mundo mejor junto a sus clientes, proporcionándoles productos y servicios de la mejor calidad, creciendo y posicionándose como la mejor opción para sus grupos de interés dentro de la industria cementera integrada. Para el logro de esta misión, Cemex propicia el desarrollo continuo del desempeño y potencial de sus empleados, siendo fundamental su compromiso, participación, interés y proactividad, apoyándose con la gestión de Recursos Humanos.

Por tal motivo, Cemex a partir de 1997 está ejecutando transformaciones a lo que ellos denominan la Plataforma de Recursos Humanos, la cual consiste en implementar nuevas estrategias de excelencia en la administración del talento brindando sistemas para apoyar el desarrollo personal y profesional de los ejecutivos de Cemex.

Esas transformaciones, contemplan diversos proyectos que están enfocados a cubrir los requerimientos de ejecutivos y los requerimientos para la dirección de Recursos Humanos.

Entre los proyectos que se plantearon para dicho año, resaltó la necesidad de contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño, que proporcionara una medida objetiva y homogénea de la contribución actual que el ejecutivo ofrece a Cemex.

Cemex es una organización que está creciendo y convirtiéndose cada vez más global, por lo tanto necesita motivar y retener al personal más valioso y reemplazar aquellos con un bajo o inadecuado desempeño. Igualmente necesita cubrir numerosos puestos con perfiles nuevos y fomentar una cultura única.

Igualmente, necesita contar con criterios objetivos y de suficiente información para tomar decisiones en materia de Recursos Humanos y de puntos de vistas homogéneos sobre conductas y desempeños deseados.

Por lo tanto, lo que se busca con la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, es la identificación de las metas y objetivos que se espera que el ejecutivo cumpla en un período determinado; así como el desarrollo de las competencias clave para Cemex, y el análisis del grado de dominio y madurez que el ejecutivo demuestre en su posición actual. Este sistema vincula directamente las actividades y acciones diarias, las características, cualidades y madurez del evaluado con la estrategia del negocio, impulsando de esa manera el crecimiento, desarrollo, los valores organizacionales y el logro de la visión y misión de la organización.

No obstante, la creación de una "cultura de Evaluación del Desempeño" requiere evolucionar partiendo de un diseño básico.

El proceso de evaluación del personal se inició en 1997, las personas evaluadas fueron aproximadamente 20 ejecutivos en Venezuela y 400 a nivel mundial, la finalidad de esta primera aplicación fue iniciar la creación de una nueva cultura de evaluación y sus resultados fueron utilizados en las áreas de selección y desarrollo.

Posteriormente en 1998, el grupo de personas evaluadas fueron, aproximadamente 179 ejecutivos de Venezuela y 1090 ejecutivos a nivel mundial. La aplicación de este año se utilizó para detectar áreas de desarrollo y como una medida objetiva para determinar el bono de compensación anual.

En 1999, el personal evaluado alcanzó un total aproximado de 233 en Venezuela y 1.614 a nivel mundial y para el año 2000, entraron en consideración todos los profesionales y técnicos de la empresa, haciendo un total aproximado de 572 personas en Venezuela y 2.300 personas a nivel mundial.

El sistema de Evaluación del Desempeño establecido en Cemex, está compuesto por: la evaluación de los objetivos de desempeño, la evaluación de las competencias de Cemex y la estimación del potencial.

El sistema de evaluación del Desempeño que desea alcanzar Cemex, es la evaluación de 360 grados de competencias, debido a que es un método que se utiliza para evaluar el desempeño en competencias de un empleado desde la perspectiva de diferentes personas, tratando de cubrir todas las posibilidades: jefe, subordinados,

colegas, clientes, proveedores internos y externos y autoevaluación (ROBBINS, 1996: 652).

Con la evaluación 360 grados de las competencias, se puede obtener una evaluación "objetiva" de las competencias del ejecutivo evaluado, puesto que, recoge múltiples opiniones donde la gente que trabaja diariamente con el evaluado generará un conjunto de información de percepciones, basadas en la observación de sus conductas referidas a las competencias claves de Cemex y esperadas para su nivel de responsabilidad. Dichos resultados son el punto de partida para el plan de desarrollo y estrategias de capacitación de cada individuo.

Para lograr la implantación adecuada de un sistema de Evaluación del Desempeño de 360 grados, decidieron proceder de forma gradual debido a que representa un cambio cultural y un salto importante con respecto a la situación tradicional (evaluación jefe-subordinado) donde estaban en 1997 cuando se inició el proceso de implantación del sistema de Evaluación del Desempeño.

Igualmente hay que considerar, que el proceso de evaluación de 360 grados es complejo y que requiere de tiempo para su operación y lograr la adecuada interpretación de los resultados de las evaluaciones.

El Sistema de Evaluación en Cemex ha ido evolucionando en su filosofía, herramientas y números de participantes.

En el año 1998, el proceso de evaluación fue realizado únicamente por el supervisor inmediato de cada ejecutivo evaluado. Es decir, que solo hubo una evaluación del desempeño del ejecutivo y la forma utilizada para realizar las evaluaciones en este año fueron formatos impresos (en papel).

En el año 1999, el proceso de evaluación fue extendido, ya no solo era el juicio emitido por el supervisor inmediato, sino también el ejecutivo se autoevaluaba. Por lo tanto la calificación final del ejecutivo evaluado, era el promedio de la evaluación de su supervisor inmediato y de su autoevaluación. La herramienta utilizada para la evaluación se desarrolló bajo una aplicación en ambiente Lotus Notes (en electrónico).

En el año 2000, la evaluación de cada ejecutivo fue realizada por un colega, el supervisor inmediato y el propio ejecutivo (autoevaluación). Los colegas fueron sugeridos por el ejecutivo evaluado y aprobado por su supervisor inmediato y la herramienta utilizada para completar el formato de Evaluación del Desempeño fue la misma del año 1999, en Lotus Notes pero mejorada, puesto que era más interactiva con el usuario.

Esto indica que ya para el año 2000 el resultado de la evaluación del desempeño del ejecutivo fue el promedio de las evaluaciones realizadas por su jefe, colegas y por su autoevaluación.

B. Descripción del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Ejecutivo de la Empresa Cemex Venezuela

En Cemex Venezuela, se aplica la Evaluación del Desempeño con la finalidad de alinear el comportamiento y los resultados de los empleados con la estrategia del negocio, motivar la comunicación directa en la retroalimentación y guía por parte del supervisor, administrar los recursos humanos sobre la base de competencias, medir el desempeño y estimar el potencial de los empleados en sus roles actuales, vincular la evaluación con el desarrollo profesional de cada individuo, aplicar un criterio homogéneo de administración del talento en toda la organización y asegurar un enfoque práctico y sencillo del proceso.

La evaluación del desempeño, está diseñada para evaluar al ejecutivo tanto por los resultados de sus objetivos planteados como por sus competencias[1] y consta de cuatro fases, que son: establecimiento de metas al nivel de país, definición de objetivos anuales, revisión semestral, evaluación del desempeño propiamente dicha.

A continuación explicaremos de forma más detallada el procedimiento que se realiza en cada fase de la Evaluación del Desempeño aplicada en Cemex Venezuela:

---

[1] Se entenderá como competencias, a los fines de está investigación, como las habilidades, conocimientos, conductas, rasgos y motivos que distinguen el alto desempeño.

I. Establecimiento de Metas al nivel de País

Esta fase de establecimiento de metas está muy ligada a la siguiente fase de definición de objetivos anuales, puesto que el ejecutivo debe conocer perfectamente las metas establecidas por la organización para que en función de ellas se plantee sus objetivos de desempeño en el trabajo.

Anualmente, el Comité directivo de Cemex, determina las metas tanto para cada unidad de negocio como para el consolidado. Igualmente, es el órgano regulador del programa de compensación variable.

Una vez conocidas las metas, el ejecutivo se dedica no solo a cumplirlas a lo largo del año, sino que aspira siempre a la excelencia en el desempeño laboral. (Cemex Venezuela, 1999: 9).

Hasta 1998, los criterios utilizados para medir los resultados de Cemex se basaban en el crecimiento de los ingresos (ventas), el porcentaje del margen de operación (MOP) y el porcentaje de retorno sobre los activos (RION). (Cemex Venezuela, 1999: 9).

Empero, a partir del año 1999, se han definido nuevos parámetros para calcular la creación de valor. Cemex, como compañía, puede crear valor para sus accionistas a través de: el incremento en el valor de mercado (o ganancias de capital) y el regreso de efectivo a sus accionistas (dividendo). Las medidas utilizadas para ello son TCR (Total Capital Return) y TBR (Total Business Return). (Cemex Venezuela, 1999: 9).

Específicamente el TCR se emplea para medir el desempeño a nivel de unidades de negocio y el TBR es utilizado para medir el desempeño a nivel consolidado.

El uso de estas medidas, ayuda a mejorar la toma de decisiones ejecutivas y a hacer la planificación estratégica, con la consecuente eliminación de las distorsiones contables, igualmente permiten establecer una base sobre la cual se pueda comparar el desempeño del ejecutivo contra la referencia critica: costo de capital.

II. Definición de Objetivos Anuales

Cada departamento, área y gerencia de Cemex es responsable de determinar los objetivos de desempeño que habrán de perseguir sus ejecutivos durante el año en curso, en función del nivel de responsabilidad de cada uno de ellos. (CEMEX VENEZUELA, 1999: 7).

Los objetivos de desempeño especifican los logros que se esperan que el ejecutivo habrá alcanzado para el final del año. Estos objetivos son específicamente ejecutivos y reflejan el nivel de responsabilidad que implica el cargo que ejerce el ejecutivo en la organización.

La descripción de objetivos se clasifican en tres grupos:

(a) *Objetivos Funcionales / Operativos*: son objetivos cuantificables que definen el "qué hacer" de la función o puesto de la persona a evaluar. El logro de estos objetivos, apoyan la misión del departamento/ función.

(b) *Objetivos de Mejora Continua*: son objetivos cuantificables y alcanzables acordados para evolucionar y mejorar los procesos del departamento/ función en los que el ejecutivo a evaluar puede contribuir.

(c) *Objetivos de Desarrollo*: son objetivos cuantificables que plantean las necesidades de desarrollo de habilidades o competencias personales requeridas por el evaluado.

La propuesta de objetivos es preparada por el ejecutivo y acordada en una reunión formal con su supervisor inmediato (jefe jerárquico directo), quien será él responsable de la sesión de evaluación al final del año. En esta misma sesión se establece un peso relativo o ponderado para cada objetivo, el cual va a depender de la importancia e impacto que tenga el mismo para el área, negocio y/o persona. Entre los tres grupos de objetivos, el peso global debe sumar 100%.

En esta fase de determinación de objetivos, se debe considerar que se tratan de objetivos particulares relacionados con los planes de negocio de Cemex y con los planes

específicos de las áreas funcionales y que, por lo mismo, han de ser claros, concisos, mesurables, retadores pero realistas y orientados a lograr resultados.

En la medida en que los objetivos sean más específicos y se puedan mostrar evidencia de su cumplimiento, habrá suficientes bases para revisar los resultados de la evaluación, con la consecuente eliminación de posibles confusiones o diferentes interpretaciones. Adicionalmente, el ejecutivo tiene la posibilidad de revisar de forma periódica y personal sus progresos. (CEMEX VENEZUELA, 1999: 7).

III. Revisión Semestral

A mitad de año se realiza una revisión formal del desempeño, entre el supervisor y el ejecutivo. La finalidad de esta reunión es revisar el desempeño del ejecutivo tanto en objetivos como en competencias, con el fin de retroalimentar a tiempo a cada ejecutivo sobre el grado de avance de los objetivos iniciales.

Asimismo, permite realizar modificaciones tanto a las estrategias como a las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos originales de principios de año. Debe contemplarse los posibles cambios de prioridades, requerimientos del negocio, etc.

El proceso de retroalimentación debe tener las siguientes características, para que los resultados sean efectivos: (CEMEX VENEZUELA, 1999: 11)

- La retroalimentación debe haber sido solicitada.
- Darse en privado y en un ambiente cordial (en persona).
- Estar basada en descripciones de hechos.
- Ser aceptada o rechazada, sin caer en polémicas.

Igualmente, en el proceso de comunicación se deben considerar aspectos tales como: análisis de hechos y conductas, inicio por los aspectos positivos, atención absoluta, mantenimiento de un diálogo, especificidad en las palabras, congruencia, etc.

Cabe señalar que la evaluación semestral únicamente es de carácter informativo; lo verdaderamente importante radica en la retroalimentación que recibe el ejecutivo por parte

de su superior; pues le permite subsanar deficiencias y reorientar tanto las prioridades como el trabajo por realizar. (CEMEX VENEZUELA, 1999: 11)

Igualmente, ofrece la oportunidad de identificar la ayuda especifica que requiera el ejecutivo por parte de su superior para cumplir con los objetivos anuales.

Es importante saber, que los resultados de la revisión semestral no influyen directamente en la evaluación anual ni en la compensación individual.

IV. Evaluación del Desempeño:

La finalidad de la evaluación del desempeño del ejecutivo Cemex, es establecer el grado de alcance de los objetivos específicos de su puesto de trabajo, igualmente ofrece la oportunidad de identificar las necesidades de desarrollo y proponer acciones en el corto y mediano plazo.

Para un mejor procesamiento de los datos, los resultados de la evaluación del desempeño se presentan en tres partes:

(a) *Objetivos Específicos*: en este apartado, se asigna una calificación a cada uno de los objetivos establecidos a principio de año, según la calificación que halla alcanzado (sobre la meta, en la meta, bajo la meta, insatisfactorio). Es importante señalar, que si los resultados caen en alguno de los extremos, es necesario incluir una justificación, para garantizar una calificación objetiva y brindar una retroalimentación efectiva al ejecutivo.

(b) *Competencias Ejecutivas*: estas competencias se refieren a las habilidades, conocimientos, comportamientos y rasgos críticos que distinguen a un ejecutivo como persona íntegra y de alto desempeño. La evaluación de las mismas, se realiza a través de preguntas enfocadas a resaltar las características que la empresa desea de sus ejecutivos.

(c) *Resumen de la Evaluación*: esta sección es exclusiva para las acciones de planificación y desarrollo de recursos humanos. En está parte se destaca el estado de desarrollo del potencial del ejecutivo, así como la definición del estado de madurez alcanzado en el puesto. Igualmente se establece la capacidad para

asumir nuevas responsabilidades en un corto plazo; y por último se destacan las áreas y posiciones funcionales para las cuales el ejecutivo puede ser considerado en el futuro.

C. Diseño de la forma o cuestionario para la Evaluación del Desempeño

El cuestionario está conformado por siete (7) secciones (anexo 2 y 3):

I. Información general del empleado:

En está sección, se observan datos como nombre del ejecutivo evaluado, la posición que ocupa, etc.

II. Objetivos del ejecutivo:

Es la descripción de los objetivos funcionales/operativos, de mejora continua y de desarrollo que el ejecutivo, en conjunto con su supervisor, se plantea realizar en el transcurso de un año.

Para determinar el nivel de alcance del objetivo, existen cuatro calificaciones posibles:

- Sobre la meta: es la máxima calificación que puede obtener un ejecutivo y tiene un valor de 4 puntos. El evaluado la obtiene cuando logra resultados sobresaliente y resultados excepcionales muy por encima de lo requerido y que se espera que relativamente pocos ejecutivos logren.

- En la meta: tiene un valor de 3 puntos y la obtiene el ejecutivo que corresponda su desempeño con las expectativas establecidas para la posición y que pueda excederlas en algunas ocasiones. El desempeño es satisfactorio puesto que cumple con los requerimientos del trabajo; además los resultados individuales contribuyen a mejorar los resultados de la unidad. La mayoría de los evaluados normalmente entran en esta categoría.

- Bajo la meta: esta calificación la obtiene el ejecutivo cuyo desempeño no cumpla con las expectativas fijadas para la posición, pero reúna los requisitos mínimos del trabajo. El desempeño debe mejorarse y se requiere tomar acciones correctivas. Esta categoría normalmente se usa para un número relativamente pequeño de evaluados y tiene un valor de 2 puntos.

- Insatisfactorio: es la calificación donde el evaluado realiza el trabajo muy por debajo de las expectativas del supervisor y no cumple con los requisitos mínimos del trabajo. Falla consecuentemente en la obtención de resultados aceptables sin existir circunstancias especiales que pudiera justificarlo. Esta calificación tiene el valor de 1 punto.

III. Competencias ejecutivas Cemex

Para Cemex, el evaluar las competencias significa valorar el "cómo" se han logrado las metas, el cual es tan importante como el "qué" se ha logrado.

Las competencias del ejecutivo de Cemex son las habilidades, conocimientos, conductas, rasgos y motivos críticos de cualquier ejecutivo bien definido y de primera línea que trabaje en Cemex. Debido a que las competencias describen comportamientos específicos que los ejecutivos deben demostrar para lograr resultados de alto desempeño, ellas inciden favorablemente en la habilidad ejecutiva de lograr sus objetivos de desempeño.

La evaluación de competencias se realiza con la finalidad de calificar el nivel de dominio que posee el ejecutivo respecto a cada competencia, pero a diferencia de la evaluación de objetivos de desempeño, esta evaluación sigue un proceso de 360 grados, que difiere significativamente de la evaluación tradicional supervisor–empleado, ya que participan: clientes internos, colegas, colaboradores, superiores y el propio empleado (autoevaluación).

En 1998 Cemex se planteaba detectar las competencias principales que tenia su personal ejecutivo y en base a ellas definir las competencias que determinarían el perfil de un ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela.

Para el año 1999 la empresa estableció nueve (9) competencias que son las que a Cemex fundamentalmente le interesa que tengan sus ejecutivos, las cuales son evaluadas en veinticinco (25) preguntas que indican las posibles conductas que el ejecutivo presenta frente a situaciones determinadas.

Esas Competencias son las siguientes:

(a) *Experiencia Técnica (2 preguntas)*: está referida a determinar si el ejecutivo posee y aplica efectivamente sus conocimientos técnicos y profesionales, así como su experiencia.

(b) *Conocimiento de Cemex (2 preguntas)*: determina si el ejecutivo utiliza el conocimiento profundo de los negocios de Cemex para dirigir las actividades operativas y estratégicas que conducen al éxito. Ej.: cultura de Cemex, ventajas competitivas, conocer el negocio, etc.

(c) *Conocimiento de la Industria (2 preguntas)*: Que permita el dominio de los factores clave del negocio y el entendimiento de la estructura de la industria.

(d) *Visión/ Pensamiento Estratégico (3 preguntas)*: *evalúa si el evaluado desarrolla estrategias a corto y mediano plazo para enriquecer tanto la productividad diaria como la dirección del futuro de Cemex.*

(e) *Creatividad (2 preguntas)*: mide la capacidad de buscar, explorar y descubrir oportunidades y practicas de negocio que tiene el ejecutivo para abrir nuevos espacios pragmáticos para Cemex y sus clientes.

(f) *Liderazgo Orientado a Resultados (4 preguntas)*: demuestra sagacidad política y organizacional, así como excelentes habilidades en la gerencia de los recursos humanos, para lograr resultados sostenibles y de alta calidad deseada por Cemex.

(g) *Desarrollo de otros (4 preguntas)*: consiste en determinar si el ejecutivo evalúa profesionalmente el desempeño y potencial de sus colaboradores

y si les dedica tiempo y recursos para su desarrollo profesional y personal.

(h) *Enfoque hacia los grupos de interés (2 preguntas)*: evalúa si el evaluado demuestra un compromiso personal hacia los intereses e imagen de Cemex y altos deseos de superar las expectativas de sus grupos de interés.

(i) *Disposición para aprender (4 preguntas)*: establece si el ejecutivo posee la actitud de buscar, aceptar y aplicar continuamente el aprendizaje de diversas fuentes.

Para la evaluación de cada competencia, se cuenta con un rango de cinco (5) calificaciones:

- Fortaleza (4 puntos): el ejecutivo demuestra dominar en forma sobresaliente todas las conductas que describen la competencia, es considerado un modelo a seguir en ella.

- Dominio (3 puntos): el ejecutivo a través de su desempeño, demuestra en un alto grado dominar la mayoría de las conductas que describen la competencia.

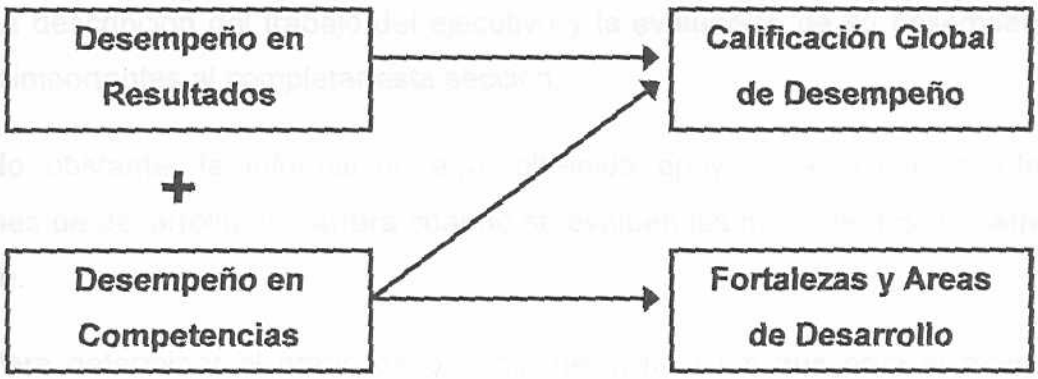
- En desarrollo (2 puntos): el ejecutivo está comenzando a demostrar en mediano grado el dominio de algunas conductas relativas a la competencia.

- Area de oportunidad (1 punto): el ejecutivo no ha demostrado dominar ninguna de las conductas que describen la competencia.

- No aplica/ Sin Fundamento (no usado para promediar): el ejecutivo está muy nuevo en la posición o por su tipo de trabajo no ha tenido la oportunidad de exponer las conductas relacionadas con la competencia, por lo que resulta imposible calificarla.

IV. Resumen de la Evaluación

El resumen de la evaluación del desempeño, debe ser consistente con la evaluación de resultados y competencias.



En esta sección, se detallan los siguientes aspectos:

- Las principales fortalezas y áreas de oportunidad: esta sección destaca los puntos más relevantes mencionados en la evaluación, para asegurar que se contemplen las principales necesidades de desarrollo.

- Las necesidades sugeridas de desarrollo: en esta sección el supervisor debe identificar dos o tres competencias críticas que, si se desarrollan más, permitirían al ejecutivo mejorar los resultados durante el próximo período de desarrollo. Tales necesidades deben ser jerarquizadas hasta un máximo de tres áreas por evaluado.

- Intereses de carrera de la persona evaluada: el objetivo de esta sección es generar una discusión franca entre el supervisor y el ejecutivo con respecto a las aspiraciones de carrera del ejecutivo y sus metas personales. Se realizan hasta tres combinaciones de Area Funcional y Area Específica, comentarios de la persona evaluada, sobre el proceso y la evaluación (cumplimiento del proceso, retroalimentación, resultados de la evaluación y retroalimentación ascendente).

V. Dominio de la Posición actual[2]

En esta sección, el supervisor realiza una evaluación acerca del nivel de madurez que el ejecutivo ha alcanzado en su cargo actual.[3]

La descripción del trabajo del ejecutivo y la evaluación de su desempeño son dos factores importantes al completar esta sección.

No obstante, la información aquí obtenida apoyará la selección interna y las decisiones de desarrollo de carrera cuando se evalúen los movimientos de carrera para el ejecutivo.

Para determinar el grado de dominio de la posición que para el momento de la evaluación ocupa el empleado, se clasifica en cuatro niveles de dominio:

- Inducción: nuevo en la posición actual/ desarrollo.
- Desarrollo: adquiriendo control de la posición y sus recursos.
- Madurez: controla firmemente el trabajo actual.
- Avanzado: las responsabilidades actuales ya no representan reto.

VI. Potencial de Crecimiento[4]

La sección de Potencial de Crecimiento contempla el ritmo al cual el ejecutivo puede asumir responsabilidades adicionales. Esta información es importante para identificar a los ejecutivos de alto potencial dentro de Cemex.

El potencial de crecimiento se mide por el número de niveles organizacionales que se juzga que el ejecutivo puede alcanzar en un periodo de tres (3) años.

---

[2] Esta sección en el año 1998 era llenado en un formato diferente al de la evaluación del desempeño.

[3] La experiencia en la posición no implica necesariamente que el ejecutivo no la domine.

[4] Esta sección en el año 1998 era llenado en un formato diferente al de la evaluación del desempeño.

Para la estimación de cómo es el potencial del ejecutivo, se ha determinado cuatro (4) alternativas o niveles:

- Reorientación: se refiere al nivel en donde el ejecutivo no se desempeña adecuadamente en el nivel de responsabilidad actual.

- Adecuado: se recomienda mantener al ejecutivo en el nivel actual de responsabilidad.

- Incrementar: es el nivel en donde el ejecutivo tiene la capacidad para asumir responsabilidades adicionales o para rotar a posiciones laterales.

- Alto incremento: el evaluado tiene la capacidad para asumir incrementos significativos de responsabilidad.

VII. Elegibilidad

La sección de Elegibilidad cierra el proceso de evaluación, y dicha información debe ser consistente con las dos secciones anteriores y con la Evaluación del Desempeño.

En esta etapa del cuestionario de Evaluación del Desempeño, se realizan tres (3) posibles combinaciones de área funcional y específica, en donde se presume que el ejecutivo puede desarrollar su talento profesional ofreciendo a la organización mejores resultados.

Es necesario destacar, que la información de referida al potencial no se comparte con el ejecutivo evaluado de modo que no se adquieran compromisos que excedan el área de competencia del supervisor.

2. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADA EN CEMEX VENEZUELA DESDE 1998 HASTA EL AÑO 2000.

A continuación, se presentará una descripción de los resultados de la evaluación del desempeño, aplicada al personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela, en los años 1998, 1999 y en el año 2000 con la finalidad de cumplir con el segundo objetivo planteado en esta investigación.

Esta descripción será realizada año por año y se basará en la explicación de cinco (5) criterios, que son:

(a) Personal evaluado: se muestra el total de ejecutivos que fueron evaluados para ese año, indicando igualmente la cantidad de ejecutivos que no pudieron ser evaluados por no definir los objetivos o metas a alcanzar en el año correspondiente. Así mismo se presentan gráficos para poder visualizar mejor la información.

(b) Resultados globales por objetivos: se presenta la calificación promedio de objetivos obtenida por los ejecutivos evaluados en el período y se muestra gráficamente como se distribuyó la puntuación entre todos los evaluados.

(c) Resultados globales por competencias: se muestran las competencias que fueron evaluadas en el año y la puntuación promedio que obtuvieron los evaluados en cada competencia. Igualmente se presenta un gráfico para ilustrar la información.

(d) Resultado de las necesidades de desarrollo: se presentan las áreas de desarrollo detectadas en los resultados de la evaluación de desempeño de cada año, las cuales son jerarquizadas por los ejecutivos, desde el año 1999, en tres prioridades, por lo tanto los resultados se mostrarán por prioridad y luego se especifica cual es la necesidad de desarrollo más solicitada por los evaluados, entre las tres prioridades. Igualmente se presentan los gráficos que ilustran la información.

(e) Resultado de las estrategias de desarrollo: se muestran los resultados de las modalidades de capacitación necesarias para llevar a cabo los programas de desarrollo sugeridos en el año correspondiente, estas estrategias también son jerarquizadas en tres prioridades y son establecidas de acuerdo a la necesidad de desarrollo, sin embargo para esta descripción de resultados se presentarán de forma general, especificando cuales son las estrategias más solicitadas entre las tres prioridades.

Está ultima característica, se presentará solamente en los años 1999 y 2000, dado que para el año 1998 todavía no estaba contemplada en la evaluación del desempeño.

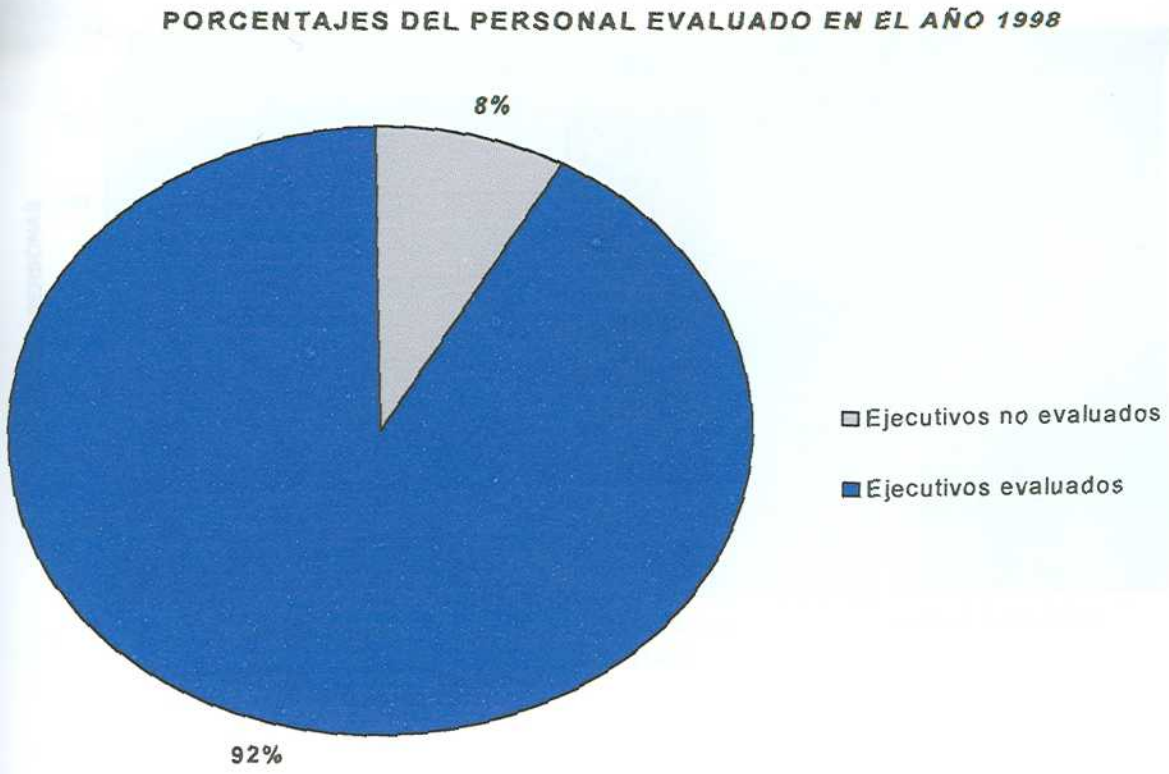
A. Resultados de la Evaluación del Desempeño Aplicada en el año 1998

(a). Personal Evaluado

En el año 1998, el personal evaluado estaba conformando por un total de 179 ejecutivos.

De esos 179 ejecutivos, 15 *no completaron el proceso de evaluación del* desempeño, es decir, el 8%, por no culminar la etapa de definición de objetivos, lo que implica que el 92% de los ejecutivos fueron los evaluados en el año 1998, es decir, 164 ejecutivos. (Gráfico N°: 1)

Gráfico N° 1:



(b). Resultados de la Calificación Global por Objetivos

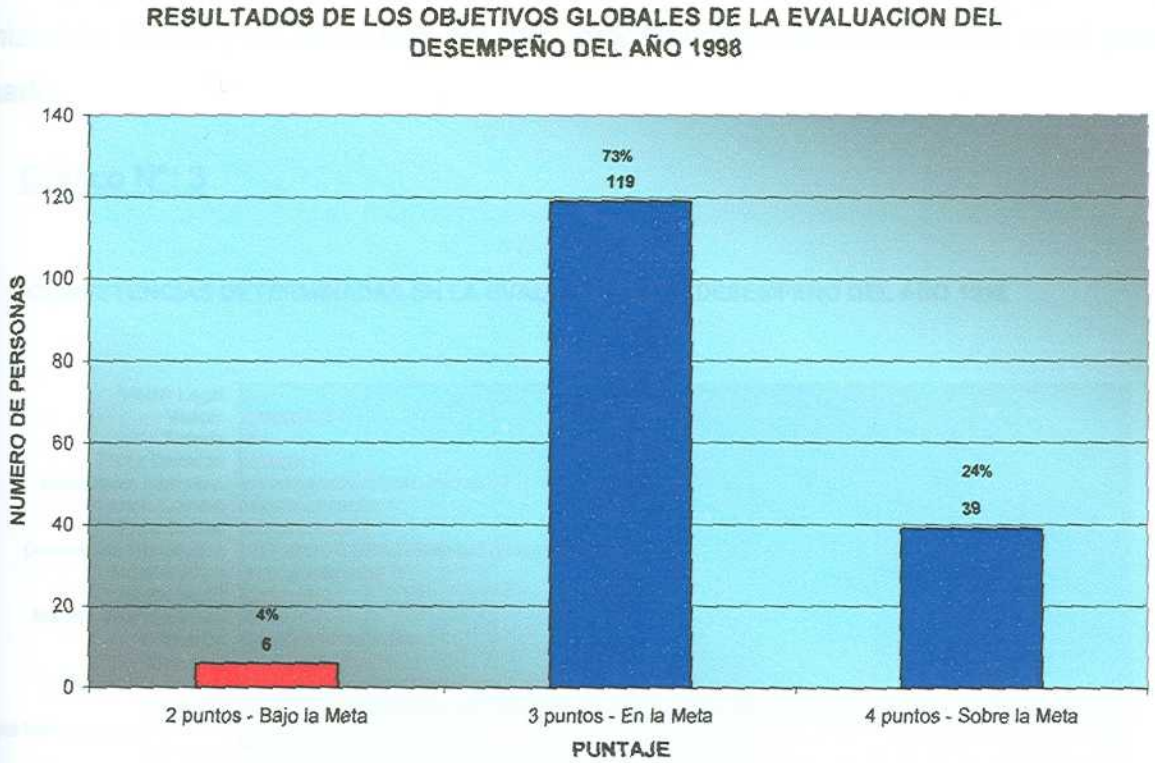
En el año 1998, los resultados fueron los siguientes: de 164 ejecutivos, 39 obtuvieron una calificación que los ubicó "sobre la meta", lo que representa un 24% de los

evaluados, 119 se situaron "en la meta", lo que representa un 73% de los ejecutivos evaluados y "bajo la meta" se encontraron 6 ejecutivos, es decir, un 4%.

No obstante, el promedio de los objetivos globales que alcanzaron los evaluados en el año 1998 fue de 3.20 puntos, es decir, "en la meta", lo que implica que las metas planteadas para dicho año fueron logradas de forma satisfactoria.[1]

En el gráfico N°: 2 se muestra la distribución de la puntuación de los ejecutivos evaluados para ese año.

Gráfico N°: 2



(c). Resultados de la Calificación por Competencias

La evaluación del año 1998, estaba dirigida a determinar las principales competencias del personal ejecutivo.

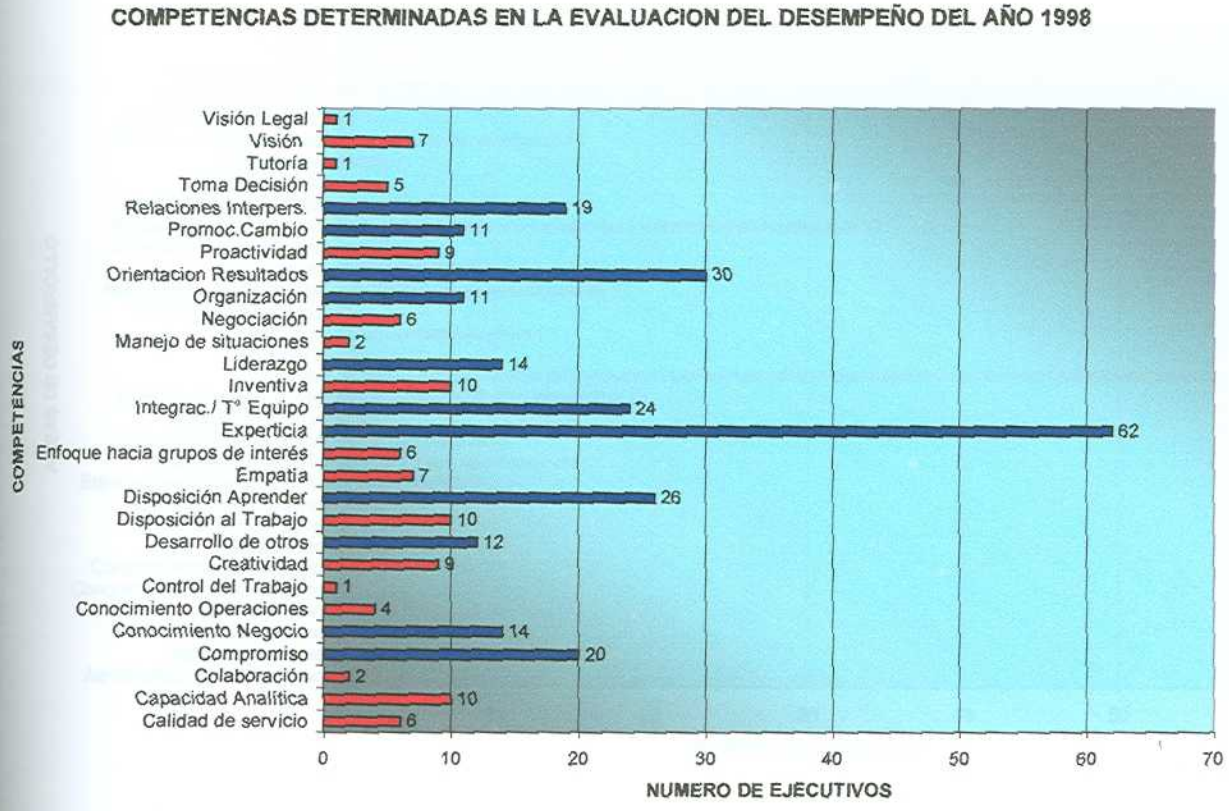
[1] En el anexo N°: 9 se pueden observar los resultados que obtuvo cada ejecutivo evaluado.

Las competencias que más sobresalieron fueron:, experticia por 62 ejecutivos, luego orientación a resultados con 30 ejecutivos, 26 ejecutivos con disposición para aprender e integración/ trabajo en equipo en 24 ejecutivos.

Luego en menor nivel, se encuentran las competencias referidas a compromiso; relaciones interpersonales, liderazgo, desarrollo de otros, capacidad analítica, disposición al trabajo, inventiva, organización, proactividad, creatividad, visión, empatía, entre otras, formando un total de 28 competencias detectadas.

A continuación, se presenta un gráfico (gráfico N°: 3) donde se observan las competencias determinadas y el número de personas que tienen cada una de ellas. Las competencias identificadas en color rojo, son las competencias que menos ejecutivos de la organización tienen y en color azul son las competencias más observadas en el personal evaluado.

Gráfico N°: 3



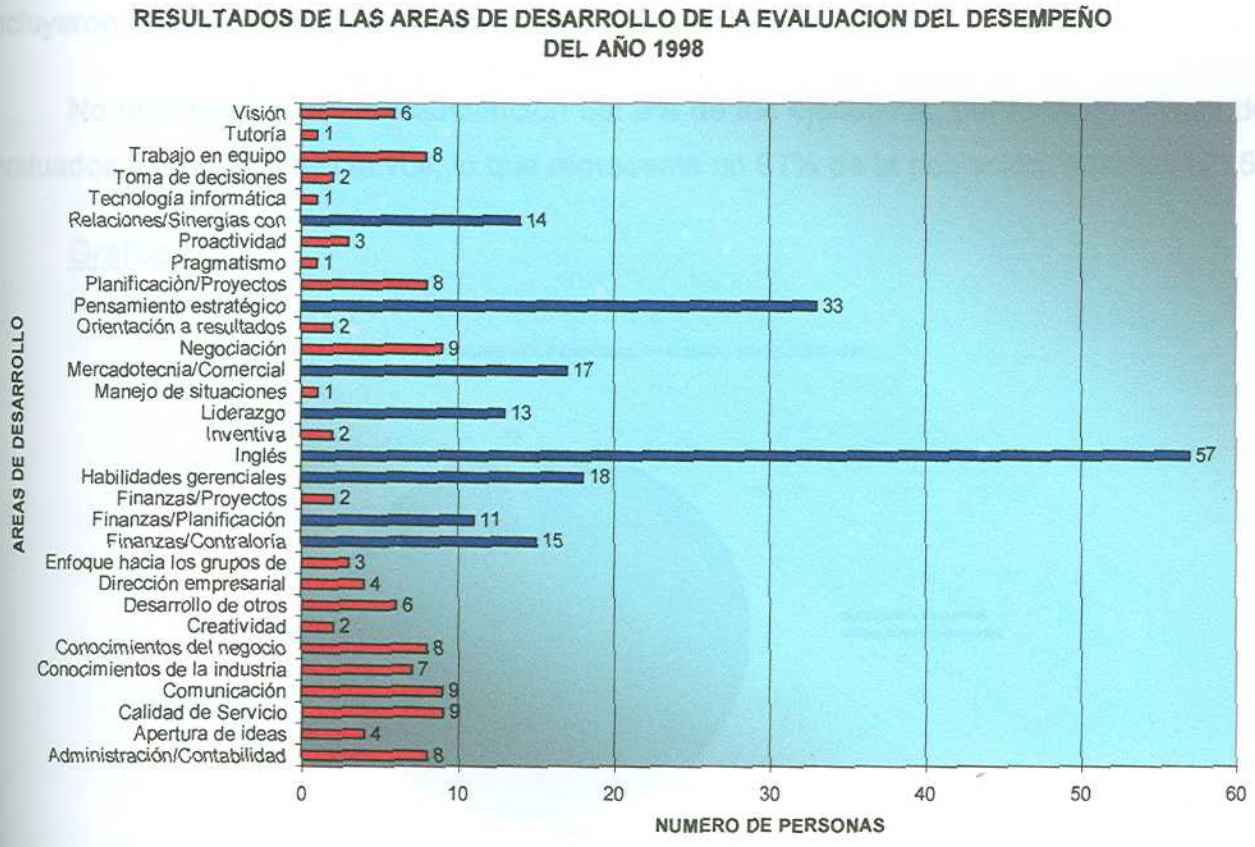
(d).Resultado de las Necesidades de Desarrollo

En este año, los resultados del proceso de evaluación del desempeño determinaron las posibles áreas de desarrollo donde los ejecutivos presentan sus mayores debilidades.

Las principales áreas de desarrollo encontradas fueron: ingles, planificación, proyectos, mercadotecnia/ comercial, liderazgo, habilidades gerenciales, finanzas, comunicación, calidad de servicio, administración, contabilidad, conocimientos de la industria y del negocio, etc.

A continuación, se presenta el gráfico N°: 4, con todas las áreas de desarrollo determinadas en la evaluación del desempeño del año 1998 y el número de ejecutivos que necesitaba cada una.

Gráfico N°: 4



Igual que en el gráfico anterior, las necesidades de desarrollo con bajo nivel de solicitud, están identificadas en color rojo y las más solicitadas en color azul.

De todas las áreas de desarrollo detectadas en dicho período, se agruparon las principales para establecerlas como opciones en la evaluación del desempeño de los años próximos.

B. Resultados de la Evaluación del Desempeño Aplicada en el año 1999

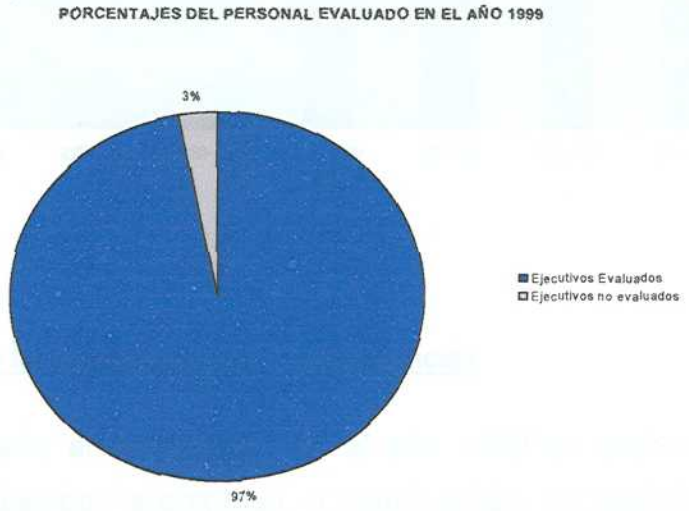
(a).Personal Evaluado

En este año 1999, el personal evaluado, estuvo comprendido por todos los ejecutivos de la organización.

El total de la población a evaluar llegó a un total 238 ejecutivos; es decir, que se incluyeron 59 ejecutivos que no fueron evaluados en el año 1998.

No obstante, hubo una abstención del 3% de los ejecutivos, por lo tanto el total de evaluados fue de 233 ejecutivos, lo que representa un 97% de la población. (Gráfico N°: 5)

Gráfico N°: 5



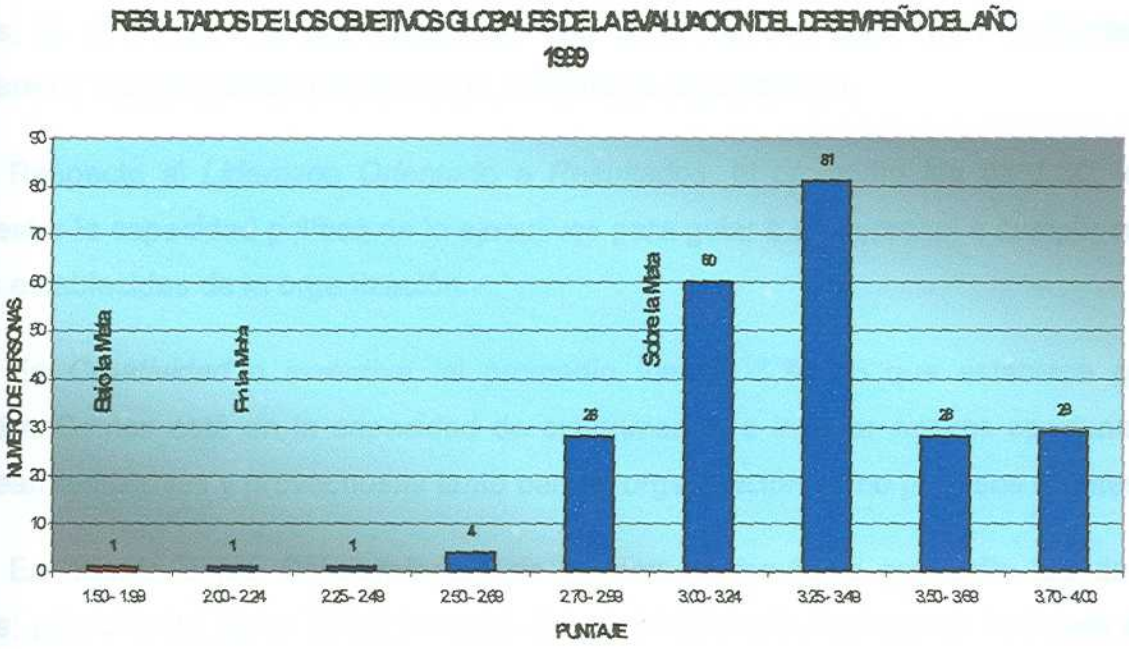
(b).Resultados de la Calificación Global por Objetivos

Para este año, de los 233 evaluados, 198 (84,98%) se ubicaron "sobre la meta", 34 (14.59%) "en la meta" y 1 ejecutivo (0.43%) "bajo la meta".

El resultado promedio de los objetivos globales del grupo evaluado, fue de 3,29 puntos, lo que refleja que el desempeño de los ejecutivos para ese año estuvo "sobre la meta", es decir, que se superaron las metas establecidas para dicho año.

A continuación, en el gráfico N°: 6 se muestra la distribución de la puntuación de los ejecutivos evaluados en el año 1999.

Gráfico N°: 6



(c).Resultados de la Calificación por Competencias

Como fue explicado anteriormente, en el año 1999 se evaluaron determinadas competencias establecidas por la empresa, a continuación, se describen los resultados obtenidos en cada competencia:

En el *Enfoque Hacía los Grupos de Interés*, el promedio fue de 3,52 puntos, lo que refleja el compromiso que tienen los ejecutivos de superar sus expectativas, creando valor en todas las acciones que realicen.

En la competencia referida a *Visión y Pensamiento Estratégico*, el grupo de ejecutivos evaluados tiene un promedio de 3,50 puntos, lo que refleja que los ejecutivos tienen la capacidad de planificar estrategias que aseguren el desarrollo de acciones tanto en el corto como en el mediano plazo enfocadas al enriquecimiento de la productividad.

En *Experiencia Técnica*, el grupo evaluado tiene un promedio de 3,49 puntos. Lo que indica que los ejecutivos emplean efectivamente sus conocimientos específicos y la experiencia adquirida en su desempeño profesional.

En la competencia referida a la *Disposición de Aprender*, el promedio fue de 3,46 puntos, lo que indica la alta capacidad que tiene los evaluados para enfrentarse y adaptarse a los constantes cambios que presenta la organización.

Respecto al *Liderazgo Orientado a Resultados*, el promedio fue de 3,30, lo que demuestra la capacidad política de lo ejecutivos para guiar a su personal a cumplir con las metas establecidas de la organización.

En *Creatividad* o inventiva, el promedio fue de 3,30, lo que establece que el ejecutivo Cemex está en la capacidad de experimentar e innovar nuevas oportunidades que sean realizables y provechosas tanto para la organización como para sus clientes.

En cuanto a los *Conocimientos de Cemex*, el resultado promedio fue de 3,09 puntos; por lo tanto están sobre la meta, lo que señala que el personal evaluado posee habilidades para dirigir las actividades operativas y estratégicas con éxito, debido a que cuentan con un concepto bien definido del negocio.

En lo que se refiere a *Conocimientos de la Industria*, los ejecutivos evaluados tiene un promedio de 2,96 puntos. Lo que implica que tienen un conocimiento estándar de los factores claves del negocio y de la estructura de la industria.

Por último la competencia referida al *Desarrollo de Otros*, el promedio fue de 2,90 puntos. Esto señala la habilidad que tiene el ejecutivo de dedicarle el tiempo necesario a

su personal para establecer actividades que promuevan el desempeño profesional de su equipo de trabajo.

Por lo explicado anteriormente, se puede decir que los ejecutivos de Cemex, tienen de nueve (9) competencias, siete (7) "sobre la meta" puesto que el puntaje sobrepasa los tres puntos y dos (2) " en la meta". Para visualizar tales datos, se muestra a continuación el gráfico N°: 7, donde las competencias resaltadas con rojo son las que están "en la meta" y el resto son las competencias que están "sobre la meta".

Gráfico N°: 7

(d).Resultados de las Necesidades de Desarrollo

Las áreas de desarrollo que se obtienen de la evaluación del desempeño, son jerarquizadas y tienen un máximo de tres (3) áreas de desarrollo por evaluado.

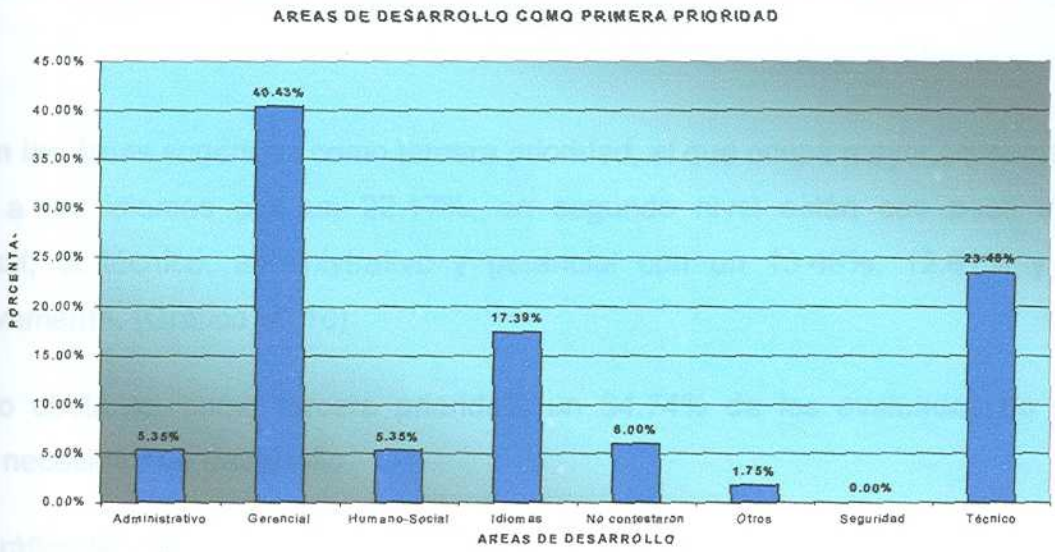
Tales áreas de desarrollo, son sugeridas por el evaluado y su supervisor inmediato.

A continuación, presentaremos los resultados de las áreas sugeridas para el desarrollo de los ejecutivos evaluados, por prioridades.

En la primera prioridad, el que tuvo mayor solicitud fue el área de gerencial con un 40.43%, luego el área de técnica con un 23.48% y luego idiomas, que por lo general es el ingles, con un 17.39%.

Las otras áreas de desarrollo, también son representativas pero con un nivel menor de demanda, administración y humano-social con un 5.35%, otras acciones no específicas con 1.75% y un 6% de personas que no sugirieron ninguna área como primera necesidad. (Gráfico N°: 8)

Gráfico N°: 8



Como segunda prioridad, la área que tuvo mayor porcentaje de demanda fue la gerencial con un 34.78% y en segundo lugar idiomas con un 23.48%. (Gráfico N°: 9).

El resto de las necesidades de desarrollo sugeridas ocupan posiciones con bajo nivel de demanda; administrativo con 11.74%, técnico con un 9.13%, humano-social con un 6.96%, seguridad con un 0.43%.

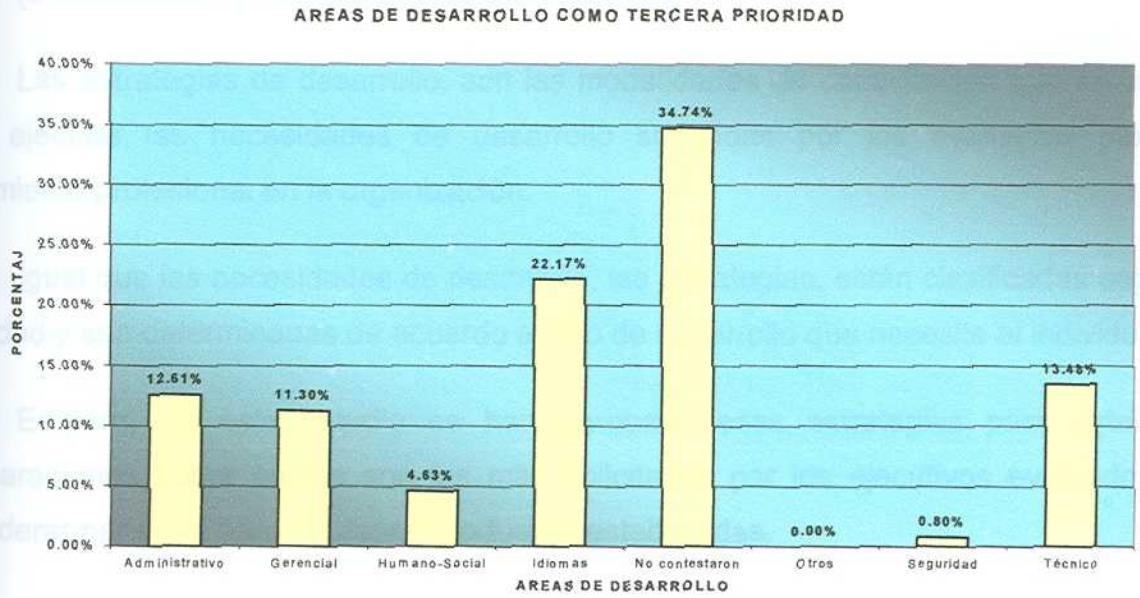
Empero, es necesario destacar que como segunda prioridad aumenta el porcentaje de personas que no reportan ninguna necesidad de desarrollo, en relación a la primera prioridad, elevándose desde 6% a 13.28%.

Gráfico N°: 9

En las áreas sugeridas como tercera prioridad, el que ocupa mayor porcentaje, es el referido a los idiomas con un 22.17%, en segundo nivel están con poca diferencia porcentual; el técnico, administrativo y gerencial con un 13.48%, 12.61% y 11.30% respectivamente. (Gráfico N° 10)

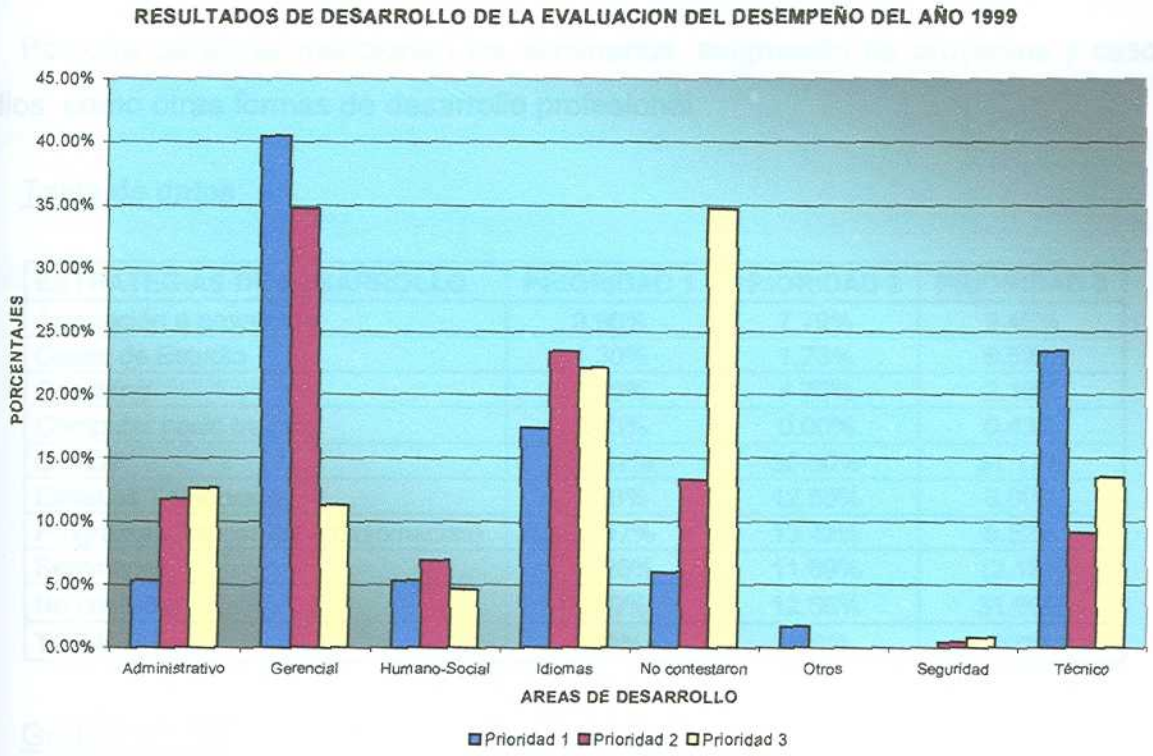
No obstante, como tercera prioridad, un 34.74% de los evaluados no sugieren ninguna necesidad de desarrollo.

Gráfico N°: 10



En resumen, se puede decir que entre las tres prioridades las principales necesidades de desarrollo que presentan los ejecutivos evaluados en el período 1999, son las áreas gerenciales, técnicas y de idiomas. (Gráfico N°: 11)

Gráfico N°: 11



(e).Resultado de las Estrategias de Desarrollo

Las estrategias de desarrollo, son las modalidades de capacitación que se utilizan para ejecutar las necesidades de desarrollo sugeridas por los evaluados para su crecimiento profesional en la organización.

Igual que las necesidades de desarrollo, las estrategias, están clasificadas según la prioridad y son determinadas de acuerdo al tipo de desarrollo que necesite el individuo.

Empero, en este estudio se han agrupado esas estrategias para establecer comparaciones sobre cuales son las más solicitadas por los ejecutivos evaluados, sin considerar para que área de desarrollo fueron establecidas.

A continuación, presentaremos los resultados generales (las tres prioridades) de las estrategias de desarrollo que se obtuvieron en la evaluación del desempeño de dicho año.

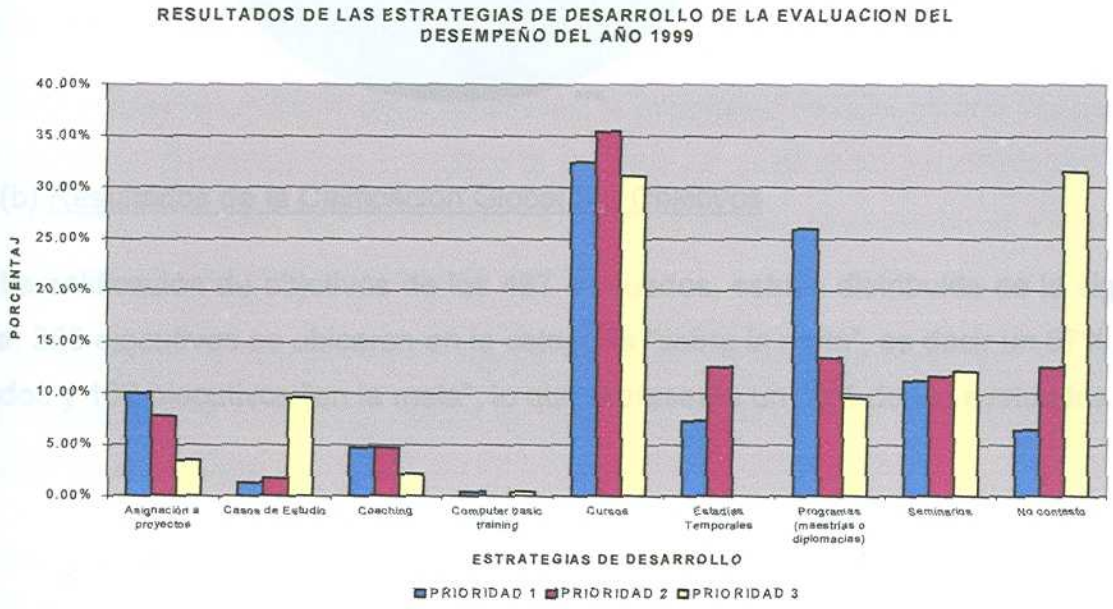
Las modalidades más solicitadas para cubrir las necesidades de los evaluados fueron los cursos y programas[2], debido a que representan los más altos porcentajes en las tres prioridades. (Gráfico N°: 12)

Por otra parte, se mencionan los seminarios, asignación de proyectos y casos de estudios; como otras formas de desarrollo profesional.

Tabla de datos:

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	PRIORIDAD 1	PRIORIDAD 2	PRIORIDAD 3
Asignación a proyectos	9.96%	7.79%	3.46%
Casos de Estudio	1.30%	1.73%	9.52%
Coaching	4.76%	4.76%	2.16%
Computer basic training	0.43%	0.00%	0.43%
Cursos	32.47%	35.50%	31.17%
Estadías Temporales	7.36%	12.55%	0.00%
Programas (maestrías o diplomacias)	25.97%	13.42%	9.52%
Seminarios	11.26%	11.69%	12.12%
No contesto	6.49%	12.55%	31.60%
TOTALES	**100%**	**100%**	**100%**

Gráfico N°: 12



[2] Los programas se refieren a maestrías, diplomados, estudios de postgrados, especializaciones, etc.

C. Resultados de la Evaluación del Desempeño Aplicada en el año 2000

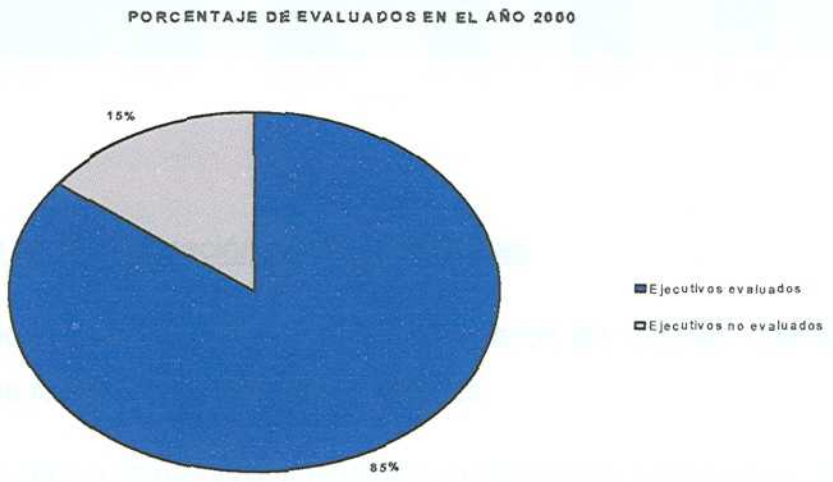
(a).Personal Evaluado

En el año 2000, el personal evaluado estuvo conformado por todos los ejecutivos de la organización, tanto profesionales como técnicos de la organización, es decir, desde directores, gerentes, coordinadores hasta jefes, lo que implica un total de 594 ejecutivos.

No obstante, fueron evaluados 487 ejecutivos, dado que los 105 restantes no completaron la fase de establecimiento de objetivos.

Esto implica que el 85% de los ejecutivos fueron los evaluados y que hubo un 15% de abstención en el proceso de evaluación del desempeño en dicho año. (Gráfico N°: 13)

Gráfico N°: 13

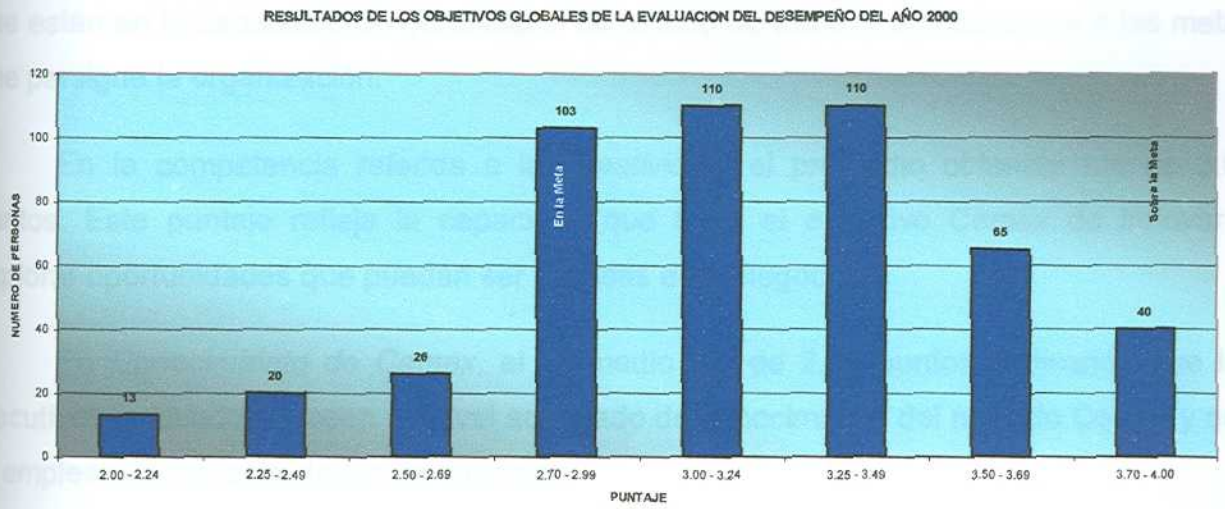


(b) Resultados de la Calificación Global por Objetivos

La calificación de objetivos de los 487 evaluados, estuvo distribuida de la siguiente manera: 325 ejecutivos se ubicaron en la categoría "sobre la meta", es decir un 67% de los evaluados y 162 ejecutivos "en la meta", lo que representa un 33% de los evaluados.

En la calificación global de objetivos, el promedio del grupo evaluado fue de 3.14 puntos, lo que indica que más del 50% del personal evaluado está "sobre la meta", es decir, que sus resultados superan las expectativas de lo esperado para dicho año. (Gráfico N°: 14)

Gráfico N°: 14



(c).Resultados de la Calificación por Competencias

Las competencias consideradas en este año fueron las mismas que se definieron para el año 1999 y los resultados fueron los siguientes:

En *Enfoque hacia los Grupos de Interés*, el promedio fue 3.29 puntos, lo que indica que el grupo de ejecutivos que completó el proceso de evaluación del desempeño, está "sobre la meta", es decir, que determinan si el equipo de trabajo posee un compromiso personal hacia los intereses e imagen de Cemex.

En *Experiencia Técnica*, el promedio obtenido por el grupo evaluado fue de 3.28 puntos, lo que indica que están "sobre la meta", es decir que las expectativas y metas esperadas se superaron.

En la competencia referida a la *Disposición para Aprender*, el promedio obtenido fue de 3.24 puntos. Este valor señala que los ejecutivos están en la capacidad y tiene el interés de buscar nuevos conocimientos que mejoren su desempeño y productividad.

En *Visión/ Pensamiento Estratégico*, el promedio del grupo fue de 3.21 puntos, reflejando que los ejecutivos evaluados tienen la capacidad para desarrollar estrategias, tanto en el corto como en el mediano plazo, de forma que supere las expectativas de la organización.

En *Liderazgo Orientado a Resultados*, el promedio fue de 3.11 puntos, el cual señala que los ejecutivos evaluados están "Sobre la Meta" en esta competencia, es decir, que están en la capacidad de gerenciar a su equipo de trabajo, enfocándolos a las metas que persigue la organización.

En la competencia referida a la *Creatividad*, el promedio obtenido fue de 3.01 puntos. Este puntaje refleja la capacidad que tiene el ejecutivo Cemex de innovar y explorar oportunidades que puedan ser exitosas en el negocio.

En *Conocimiento de Cemex*, el promedio fue de 2.80 puntos, indicando que los ejecutivos evaluados poseen un nivel adecuado de conocimiento del negocio Cemex y que lo emplean en las actividades de dirección.

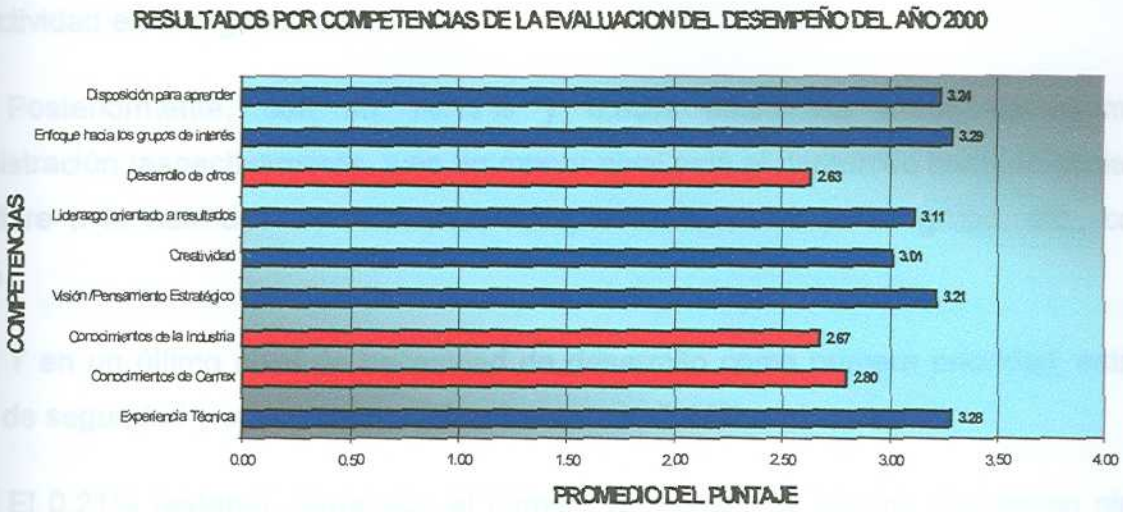
En cuanto al *Conocimiento de la Industria*, el promedio fue de 2.67 puntos, indicando que los ejecutivos manejan en un grado satisfactorio la estructura de la industria y los factores claves del negocio.

Por último en *Desarrollo de Otros*, el resultado promedio fue de 2.63 puntos. Este valor indica que el grupo está "en la meta", es decir, que los ejecutivos destinan un tiempo para dedicarse a la planificación del desarrollo profesional del equipo de trabajo.

Estos resultados muestran que el personal ejecutivo que labora en la empresa Cemex Venezuela, cuenta, con las competencias definidas por la organización, y en su mayoría se ubican "sobre la meta".

En el gráfico N°: 15 se resaltan las competencias que están "en la meta" con color rojo y en azul las competencias que están "sobre la meta"

Gráfico N°: 15



No obstante, es necesario destacar que para este año las competencias de *Conocimientos de la Industria* y *Desarrollo de Otros*, bajaron sus valores con respecto al año 1999, por la inclusión de nuevos ejecutivos al proceso de evaluación del desempeño los cuales presentaban en un bajo nivel estas competencias. Igualmente sucede con la competencia referida a *Conocimiento de Cemex* que en el año 1999 se ubica sobre la meta y en el año 2000 se ubica en la meta.[3]

(d). Resultados de las Necesidades de Desarrollo

Las necesidades de desarrollo que se obtienen de la evaluación del desempeño vienen jerarquizadas, teniendo como límite por persona tres (3) áreas de desarrollo.

En las necesidades de desarrollo sugeridas como la primera prioridad, se tienen las siguientes (Gráfico N°: 16): gerencial, técnico, administrativo, idiomas, humano-social y seguridad.

El tipo de desarrollo como primera prioridad, que presenta mayor demanda en los ejecutivos evaluados en al año 2000, es el gerencial, ya que representa un 41.48% de todas las áreas de desarrollo, sugeridas como primera prioridad.

[3] En el anexo N°: 10 se puede ver los puntajes de cada sujeto en cada una de las competencias.

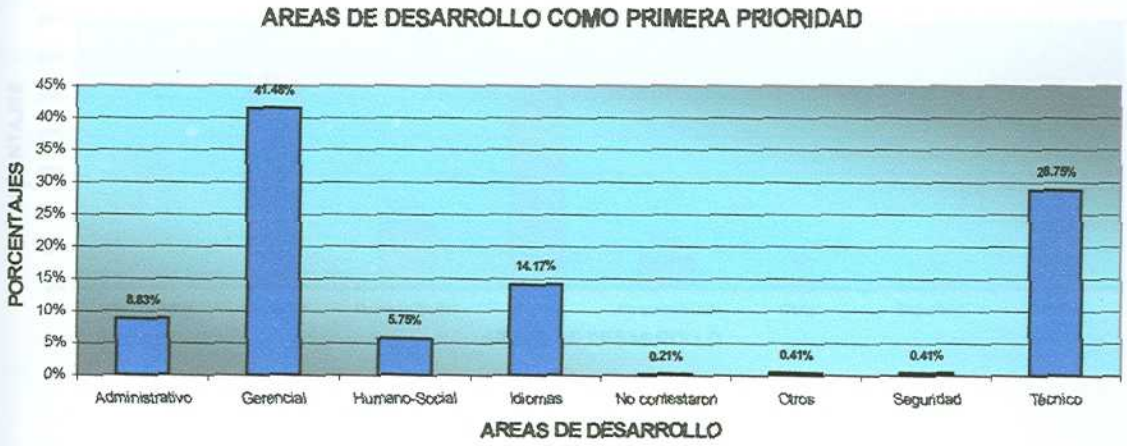
En un menor nivel de demanda, está el desarrollo de tipo técnico, con un 28.75%. Este desarrollo se refiere a la especialización del ejecutivo, debido a que el puesto que desempeña, requiere de experticia y de habilidades técnicas, que lo ayuden a mejorar su productividad en la organización.

Posteriormente, con un 14.17% y 8.83% están las áreas de idiomas y administración respectivamente, y en un menor nivel está el desarrollo humano-social, que se refiere a la habilidad de relaciones interpersonales, trabajo en grupo, etc., con un 5.75%.

Y en un último nivel de necesidad de desarrollo como primera prioridad, están las áreas de seguridad y otras no especificadas con un 0.41% cada una.

El 0.21% restante, pertenece al número de ejecutivos que no plantearon ninguna área de necesidad de desarrollo como primera prioridad.

Gráfico N° 16



Como segunda prioridad, las áreas sugeridas para el desarrollo de los ejecutivos fueron las siguientes: gerencial, técnico, idiomas, humano-social, administrativo y seguridad. (Gráfico N°: 17)

En esta prioridad, la necesidad de desarrollo que tiene una elevada solicitud es la gerencial con un 31.01%. Estos resultados pueden atribuirse a que una gran parte de los evaluados ocupan posiciones gerenciales.

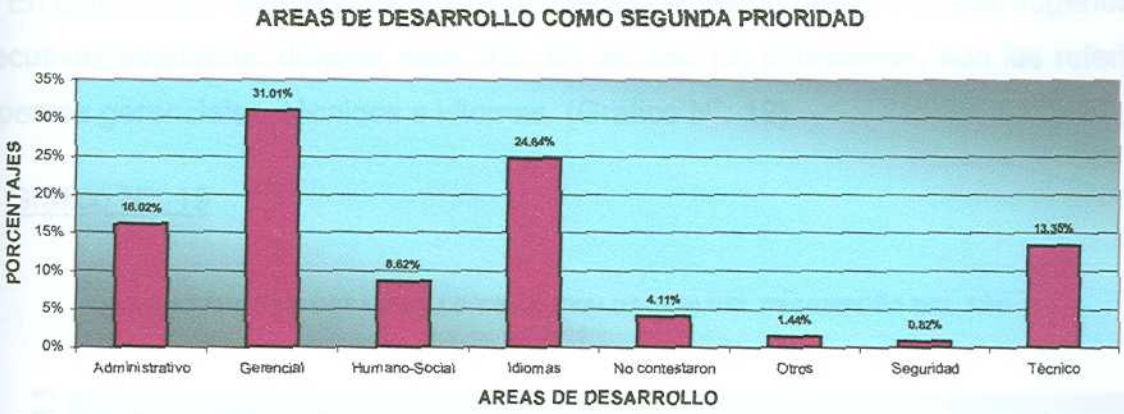
Como segunda opción, con un 24.64% los evaluados consideran la necesidad del idioma, específicamente el idioma es ingles, y esto se debe, entre otros aspectos, a que la organización tiene sedes a nivel mundial y la comunicación entre los diferentes países es principalmente, en ingles.

Como tercera opción, se presenta la necesidad de desarrollo administrativo con un 16.02%, luego los conocimientos técnicos con un 13.35%, seguido de humano-social con un 8.62%.

Y en un menor nivel de demanda está seguridad con un 0.82% y otras necesidades no específicas con 1.44%.

Por último el porcentaje de ejecutivos que no sugirió ninguna área de desarrollo fue de 4.11%.

Gráfico N°: 17



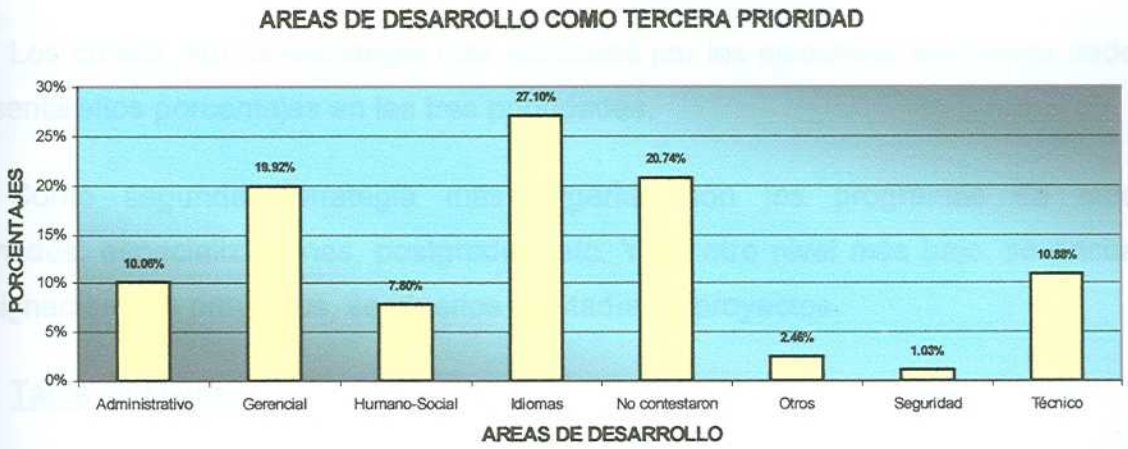
Y como tercera prioridad, las áreas de desarrollo más demandadas son las referidas a idiomas y gerencial con un 27.10%, 19.92% respectivamente. (Gráfico N°: 18)

En otro nivel, las áreas de técnico con un 10.88%, administrativo con un 10.06% y humano-social con un 7.80%.

Por último, un 1.03% sugieren la necesidad de desarrollo en seguridad y un 2.46% no especifican el tópico de desarrollo.

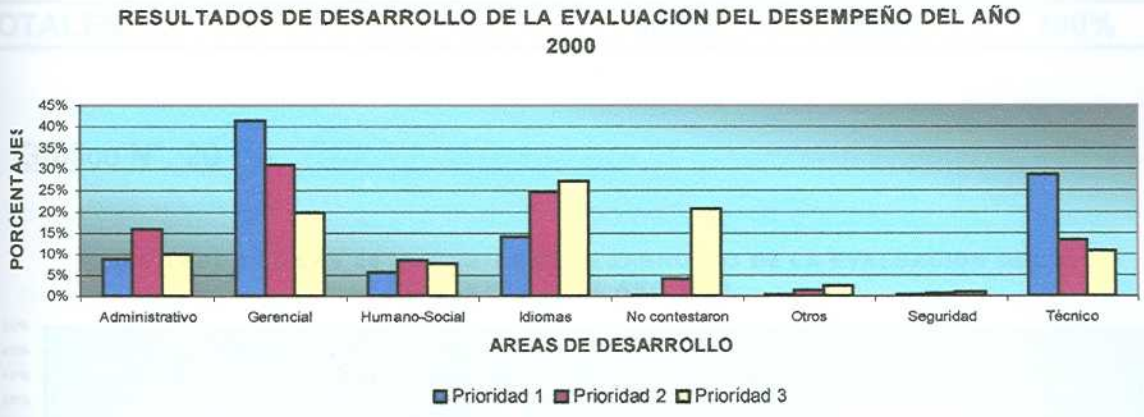
No obstante, un 20.74% de los evaluados no plantearon ninguna área de desarrollo como tercera prioridad.

Gráfico N°: 18



En conclusión, se puede decir que las necesidades de desarrollo más sugeridas por los ejecutivos evaluados durante este año, en las tres (3) prioridades, son las referidas a los aspectos gerenciales, técnicos e idiomas. (Grafico N°: 19)

Gráfico N°: 19



(e).Resultado de las Estrategias de Desarrollo

Para este año los resultados obtenidos fueron los siguientes: aplicación de cursos, programas (maestrías, diplomados, etc.), seminarios, asignación a proyectos, estadías temporales, etc. (Gráfico N°: 20)

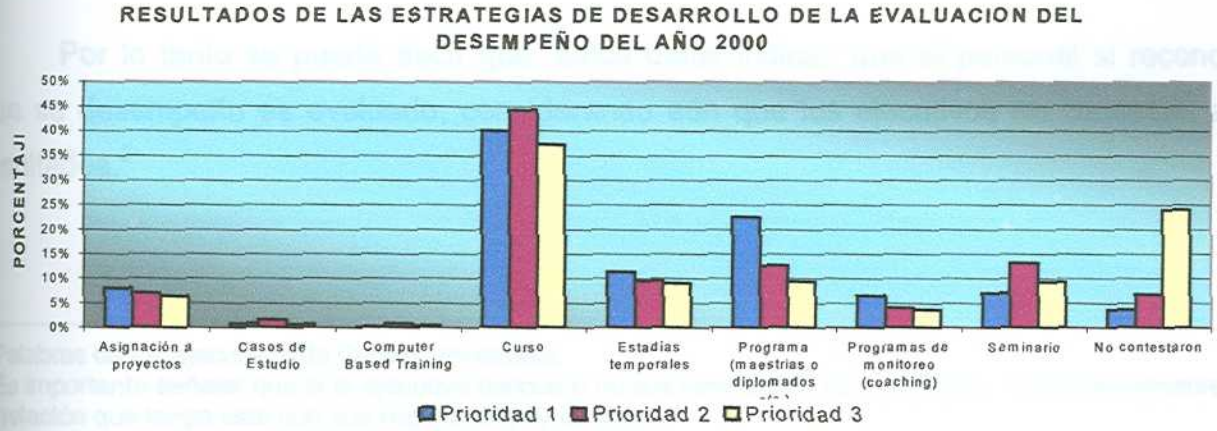
Los cursos, son la estrategia más solicitada por los ejecutivos evaluados dado que, representa altos porcentajes en las tres prioridades.

Como segunda estrategia más sugerida son los programas de maestría, diplomados, especializaciones, postgrados, etc. Y en otro nivel más bajo, se encuentran las asignaciones a proyectos, seminarios y estadías a proyectos.

Tabla de Datos:

Estrategias de Desarrollo	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
Asignación a proyectos	8%	7%	6%
Casos de Estudio	1%	2%	1%
Computer Based Training	0%	1%	0%
Curso	40%	44%	37%
Estadías temporales	11%	10%	9%
Programa (maestrías o diplomados etc.)	23%	13%	9%
Programas de monitoreo (coaching)	7%	4%	4%
Seminario	7%	13%	9%
No contestaron	4%	7%	24%
TOTALES	**100%**	**100%**	**100%**

Gráfico N°: 20



D. Identificación, Propósito y Conocimiento del Proceso de Evaluación del Desempeño

A continuación, se explicaran los siguientes indicadores que se utilizaron para determinar la evaluación del desempeño, los cuales se refieren a la identificación que tiene el personal ejecutivo con el proceso de evaluación del desempeño y si conocen el propósito y/o beneficio de su aplicación. Igualmente, se explica si los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se adecuan con el desempeño que realiza el ejecutivo.

Por otra parte, en forma complementaria se presenta el nivel organizacional que presenta el personal estudiado en la investigación.

(a) Identificación con el Proceso de Evaluación del Desempeño

Este indicador, mostró el conocimiento que tiene el personal ejecutivo objeto de estudio, de la evaluación del desempeño y el proceso aplicado en la empresa cementera.

En cuanto a sí el personal ejecutivo conocía si su desempeño era evaluado, los resultados fueron los siguientes: ciento veintiún (121) personas respondieron afirmativamente, lo que representa un 98% de la población del estudio y dos (2) personas respondieron negativamente, es decir, el 2%.

No obstante, en una entrevista personalizada con los dos (2) ejecutivos que negaron conocer si su desempeño era evaluado, se les preguntó el porque de su respuestas y las razones fueron "...creemos que el desempeño si es evaluado, pero no conocemos los resultados..."[1] por lo tanto niegan conocer la evaluación del desempeño.

Por lo tanto se puede decir que, estos datos indican que el personal si reconoce que su desempeño es evaluado, considerando aún que los ejecutivos no conozcan sus resultados.[2]

[1] Palabras de los ejecutivos de Cemex Venezuela.
[2] Es importante señalar que si el ejecutivo conoce o no sus resultados, va a depender fundamentalmente de la relación que tenga este con sus supervisores y colegas.

Por otra parte, de los ciento veintitrés (123) sujetos de estudio, ciento diez (110) explican que "sí" conocen el proceso y trece (13), ejecutivos lo desconocen.

Igual que en el caso anterior, se procedió a realizar entrevistas a aquellos ejecutivos que desconocían el proceso de Evaluación del Desempeño, y sus respuestas fueron, entre otras, las siguientes: "... desconocemos el proceso puesto que no conocemos los resultados...", "... no se sabe que actividades o medidas se toman en base a los resultados obtenidos de la Evaluación del Desempeño ..."[3]. Esto indica que si bien no conocen sus resultados o las decisiones que se tomen en base a ellos, no implica que desconozcan el proceso de Evaluación del Desempeño.

Por lo tanto se puede decir, y estos resultados lo indican que más del 50% de la población de estudio reconoce que su desempeño es evaluado y además conocen como es el procedimiento para la evaluación del desempeño en la organización. A continuación se presenta la tabla con los resultados:

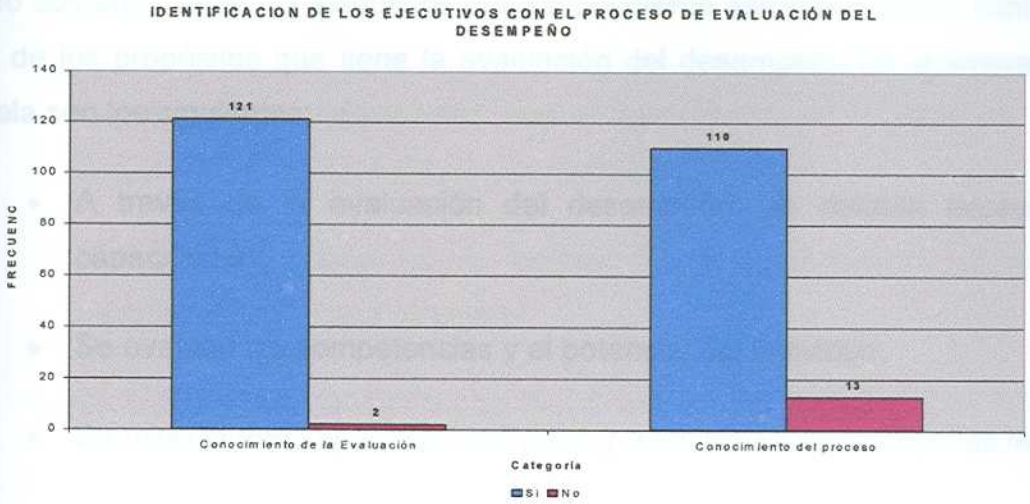
Cuadro N°:3 Datos relacionados a la Identificación de los Ejecutivos con el proceso de Evaluación del Desempeño.

INDICADORES	SI		NO	
	#	%	#	%
Conocimiento de la Evaluación	121	98 %	2	2 %
Conocimiento del Proceso	110	89 %	13	11 %
TOTAL	**123**	**100 %**	**123**	**100 %**

Seguidamente, se presenta el gráfico con las categorías correspondientes a conocimiento de la evaluación y conocimiento del proceso. (Gráfico 21)

[3] Palabras de los ejecutivos de Cemex Venezuela.

Grafico 21



(b) Propósito o Finalidad del Proceso de Evaluación del Desempeño

Este indicador, demostró el nivel de información que tiene el personal ejecutivo respecto a los objetivos y beneficios que tiene aplicar la evaluación del desempeño en la organización.

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: del total de la población de estudio, trece (13) ejecutivos respondieron "no" conocer los beneficios de la evaluación del desempeño, y ciento diez (110) personas afirmaron conocer los objetivos u propósitos de aplicar la evaluación del desempeño, es decir, un 89% del total de sujetos de estudio. (Gráfico 22)

Gráfico 22:

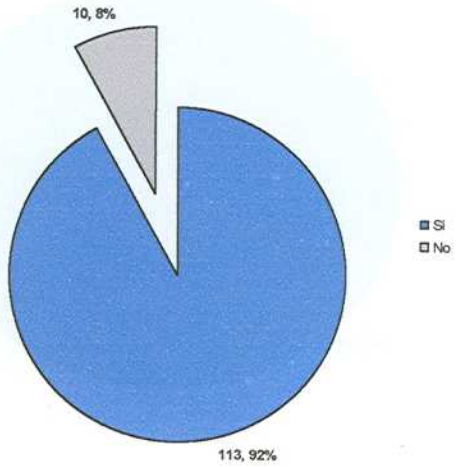
No obstante, entre los ejecutivos que respondieron afirmativamente, explicaron que algunos de los propósitos que tiene la evaluación del desempeño en la empresa Cemex Venezuela son los siguientes:

- A través de la evaluación del desempeño, se definen necesidades de capacitación.
- Se evalúan las competencias y el potencial del individuo.
- Se mide el desempeño del individuo y a su vez se reconocen los méritos.
- Se establecen programas de desarrollo personal y profesional.
- Determina el cumplimiento de objetivos.
- Es base para determinar el bono de compensación y/o ajustes salariales.

Por otra parte, en relación al conocimiento de los beneficios de la evaluación del desempeño, los ejecutivos de la población de estudio respondieron lo siguiente: de los ciento veintitrés sujetos (123), diez (10) respondieron negativamente y ciento trece (113) contestaron que "si" conocían los beneficios (Gráfico N°: 23).

Gráfico N°: 23

CONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO



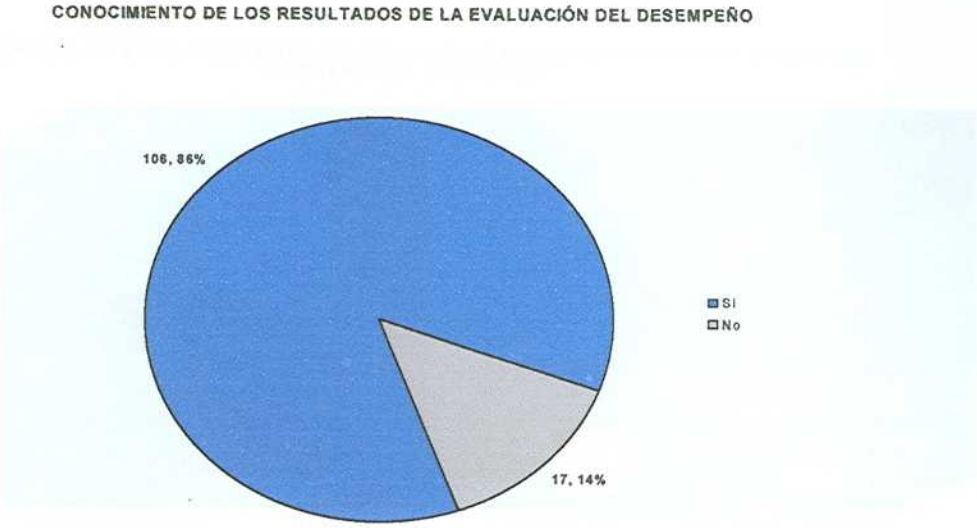
Igualmente, los sujetos del estudio que respondieron afirmativamente, explicaron cuales eran los beneficios que les proporcionaba la evaluación del desempeño, entre los cuales resaltaban los siguientes:

- De acuerdo al desempeño que el ejecutivo haya logrado en el período determinado, obtiene el bono de compensación variable.
- Permite la elaboración de planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada ejecutivo.
- Es la base para definir un plan de carrera al ejecutivo.
- Permite definir programas de desarrollo.

(c) Conocimiento de los Resultados de la Evaluación del Desempeño

Los resultados fueron los siguientes: de ciento veintitrés (123) ejecutivos del estudio, ciento seis (106) afirmaron conocer su resultados, lo que representa un 86% de la población y diecisiete (17) ejecutivos respondieron que "no" conocían sus resultados, es decir, un 14% de la población de estudio. (Gráfico N°: 24)

Gráfico N°: 24



Esto indica, que más del 50% de los evaluados, conocen sus resultados, por lo tanto, se logra una de las finalidades para las cuales fue diseñada la evaluación del desempeño en Cemex Venezuela, que es el feedback entre evaluados y evaluadores para trasmitir los resultados finales del proceso de evaluación del desempeño.

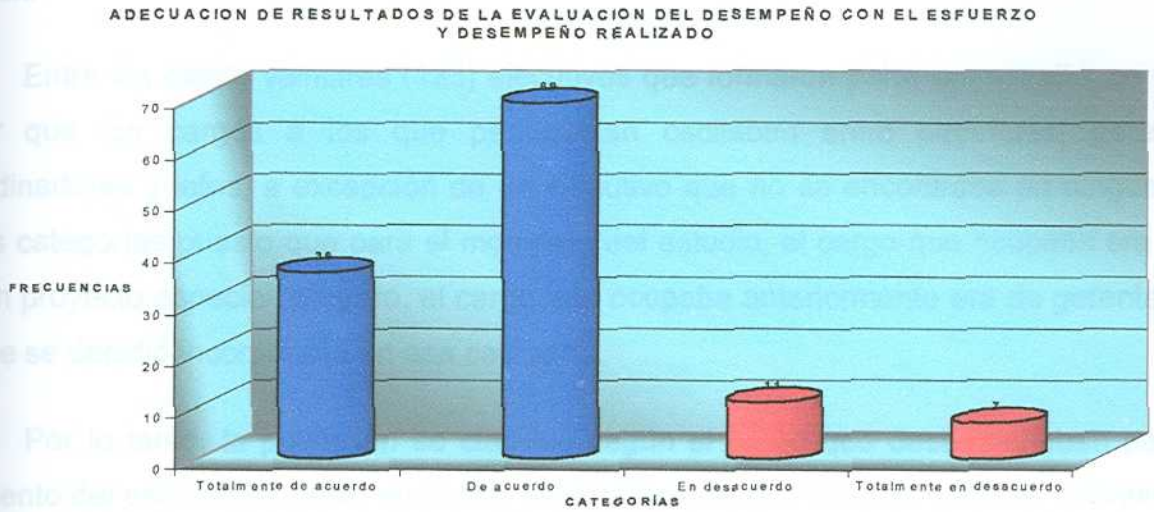
(d) Adecuación de Resultados de la Evaluación del Desempeño con el Desempeño.

Este indicador, refleja si los resultados que obtienen los ejecutivos en su evaluación del desempeño, se ajusta al desempeño y al esfuerzo que ha realizado en su trabajo.

Los resultados están distribuidos en una escala de 4 categorías, y fueron los siguientes:

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente de acuerdo	36	29%	29%
De acuerdo	69	56%	85%
En desacuerdo	11	9%	94%
Totalmente en desacuerdo	7	6%	100%
Total	**123**	**100%**	

Gráfico N°: 25



Por lo tanto, esto indica que la evaluación del desempeño refleja en más del 50% el comportamiento de los ejecutivos evaluados, debido a que el 85% de los sujetos de estudio, explican que la evaluación del desempeño refleja su rendimiento en el trabajo y su esfuerzo realizado para lograr el alcance de los objetivos planteados en determinado período.

Según estos indicadores y los resultados obtenidos, se puede decir, que la evaluación del desempeño en la empresa Cemex Venezuela, es un proceso reconocido por una gran parte de los ejecutivos evaluados, ya que conocen como es el proceso de evaluación, sus objetivos, beneficios y sus resultados; además que la evaluación del desempeño refleja, en gran medida, el comportamiento de los ejecutivos evaluados.

(d) Nivel. Organizacional que Presenta el Personal Estudiado en la Investigación.

Las población del presente estudio estuvo caracterizada por todo el personal ejecutivo de la empresa cementera, que completó el proceso de evaluación del desempeño tanto en el año 1998, como en el año 1999 y en el año 2000.

La población alcanzaba un total de ciento treinta (130) ejecutivos, sin embargo, el estudio se realizó en base a ciento veintitrés (123) ejecutivos, puesto que en el momento de suministrar los cuestionarios, las siete (7) personas restantes no se encontraban en la empresa por diferentes razones, entre ellas asignaciones especiales en otra sede de Cemex.

Entre los ciento veintitrés (123) ejecutivos que formaron parte del estudio, se pudo notar que los cargos a los que pertenecían oscilaban entre directores, gerentes, coordinadores y jefes, a excepción de un ejecutivo que no se encontraba en ninguna de estas categorías puesto que para el momento del estudio, el cargo que ocupaba era líder de un proyecto especial, empero, el cargo que ocupaba anteriormente era de gerente, por lo que se decidió incorporarlo en esa categoría.

Por lo tanto, la población se clasificó según el cargo que desempeñaban para el momento del estudio, es decir, en cuatro categorías que son: director gerente, coordinador y jefe.

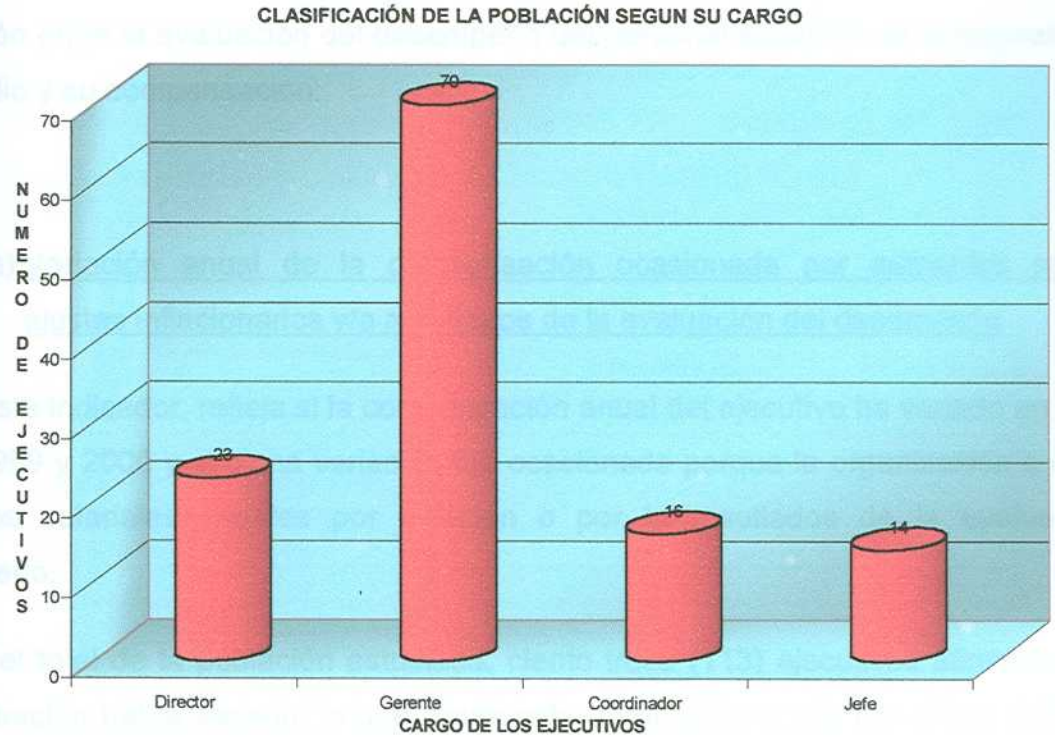
En la población estudiada el total de directores fueron veintitrés (23) ejecutivos, en el cargo de gerentes hubo un total de setenta (70) ejecutivos, como coordinadores hubo un total de dieciséis (16) ejecutivos, y catorce (14) personas estaban en los cargos de jefe. A continuación se muestra la tabla con los resultados:

Cuadro N°: 4: Datos de la distribución de los sujetos de estudio según el cargo.

CARGO	#	%
Director	23	19%
Gerente	70	57%
Coordinador	16	13%
Jefe	14	11%
TOTAL	**123**	**100%**

A continuación se presenta un gráfico con el total de ejecutivos en cada categoría y el respectivo porcentaje que presenta del total de la población. (Gráfico N°: 26)

Gráfico 26



3. RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EJECUTIVO Y SU COMPENSACIÓN

Para determinar si existe relación entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela con su compensación, se consideraron los siguientes aspectos; primeramente se señala si la compensación de los sujetos de estudio varió en el período 1998–2000 y si dicha variación fue consecuencia de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, seguidamente se muestra sí la compensación de los ejecutivos está relacionada o no con la evaluación del desempeño, tanto del punto de vista del ejecutivo, como de la empresa.

Posteriormente, se determina la relación estadística entre la evaluación del desempeño y la compensación del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela, a través del Coeficiente de Correlación de Pearson (r).

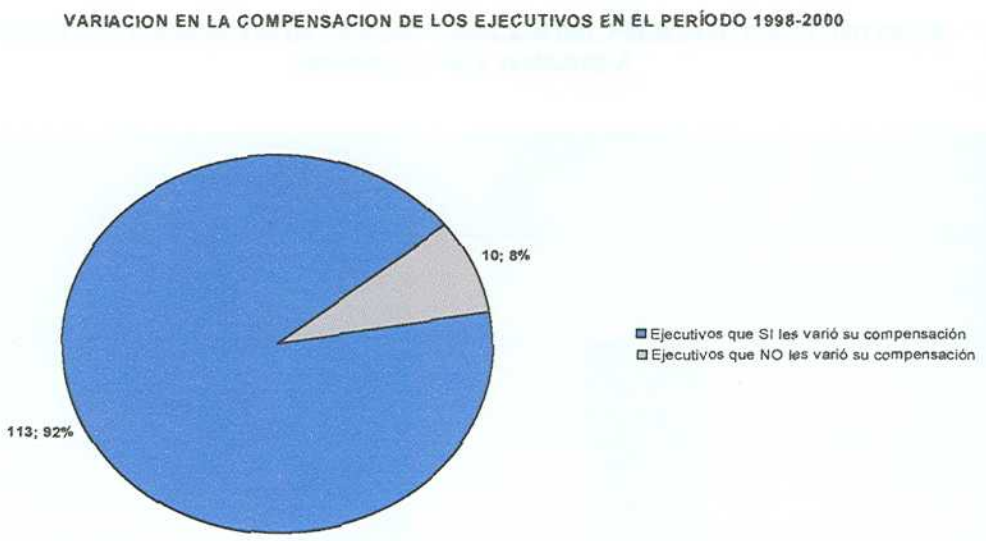
A continuación se explican cada uno de los aspectos considerados para determinar la relación entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la empresa objeto de estudio y su compensación:

(a) Variación anual de la compensación ocasionada por aumentos salariales, ajustes inflacionarios y/o resultados de la evaluación del desempeño

Este indicador, refleja si la compensación anual del ejecutivo ha variado en los años 1998, 1999 y 2000 y si dicha variación fue ocasionada porque la organización a otorgado aumentos salariales, ajustes por inflación o por lo resultados de la evaluación del desempeño.

Del total de la población estudiada, ciento trece (113) ejecutivos afirmaron que su compensación había variado, lo que representa un noventa y dos por ciento (92%) de la población de estudio y un ocho por ciento (8%) explicó que su remuneración no había variado en el período de 1998-2000. (Gráfico N°: 27)

Gráfico N°: 27

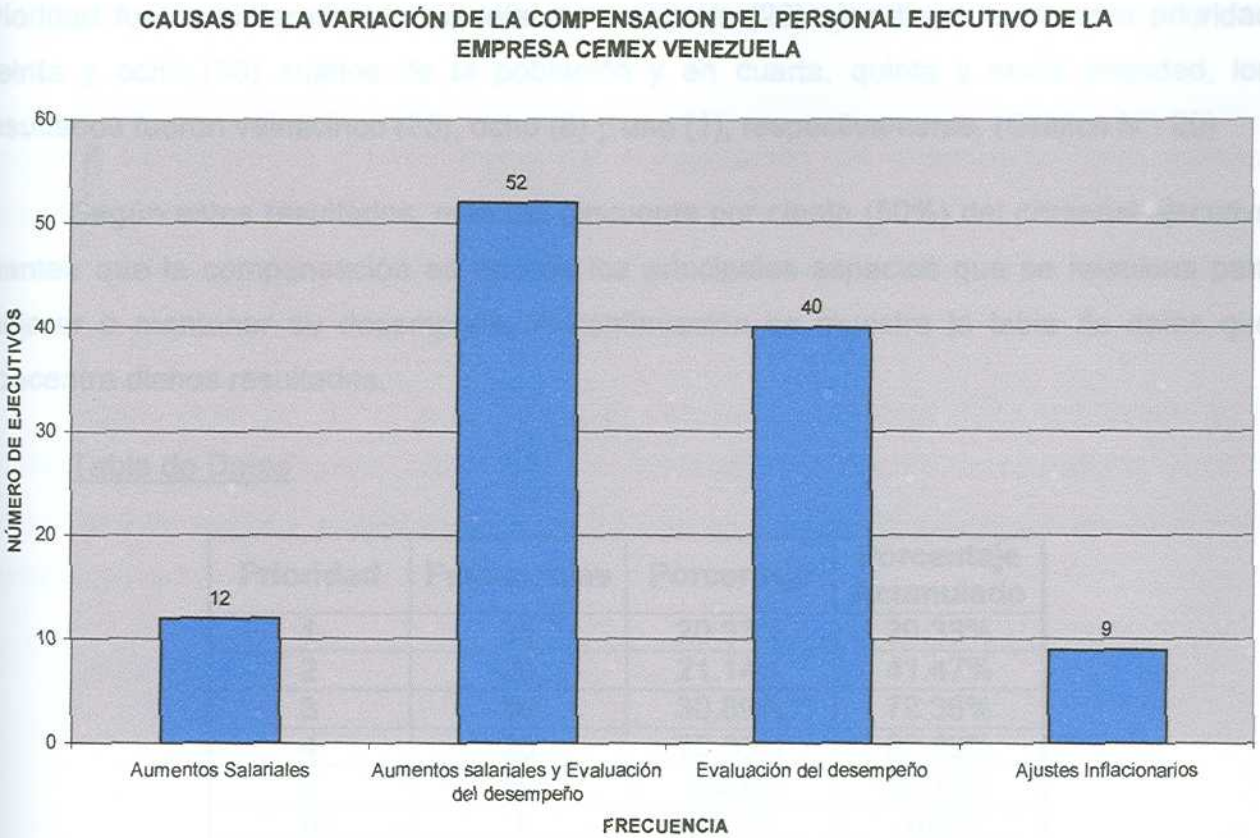


Sin embargo, de los 113 ejecutivos, es decir el 92%, que afirmaron que su compensación varió en el período 1998-2000, 12 ejecutivos indicaron que se debió aumentos salariales, 52 ejecutivos explican que fue por causa tanto de aumentos salariales como por los resultados de la evaluación del desempeño, 40 ejecutivos explican que la variación fue por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y 9 ejecutivos señalan que fue por ajustes inflacionarios.(Gráfico N°: 28)

Tabla de datos:

Causas de la variación de la compensación	Frecuencia	Porcentaje
Aumentos Salariales	12	11 %
Aumentos Salariales y Evaluación del Desempeño	52	46 %
Evaluación del Desempeño	40	35 %
Ajustes Inflacionarios	9	8 %
TOTAL	**113**	**100 %**

Gráfico N°: 28



Con estos datos se puede observar que 92 ejecutivos, es decir el 81% de la población de estudio, indica que su compensación ha variado en el período 1998-2000 de acuerdo a los resultados de obtenidos en la evaluación del desempeño.

(b) La compensación está relacionada ó no con la evaluación del desempeño de los ejecutivos

Para determinar si la compensación está relacionada ó no con el desempeño de los ejecutivos, se van a presentar dos panoramas uno desde el punto de vista del ejecutivo y el otro desde el punto de vista de la empresa.

Desde el punto de vista del ejecutivo, se estableció una escala de siete (7) niveles, donde el sujeto debía establecer entre las diferentes opciones, cuales de ellas está mas relacionada para mantener o mejorar su desempeño; esto con la finalidad de determinar si la compensación tiene alguna relación con el desempeño de los ejecutivos.

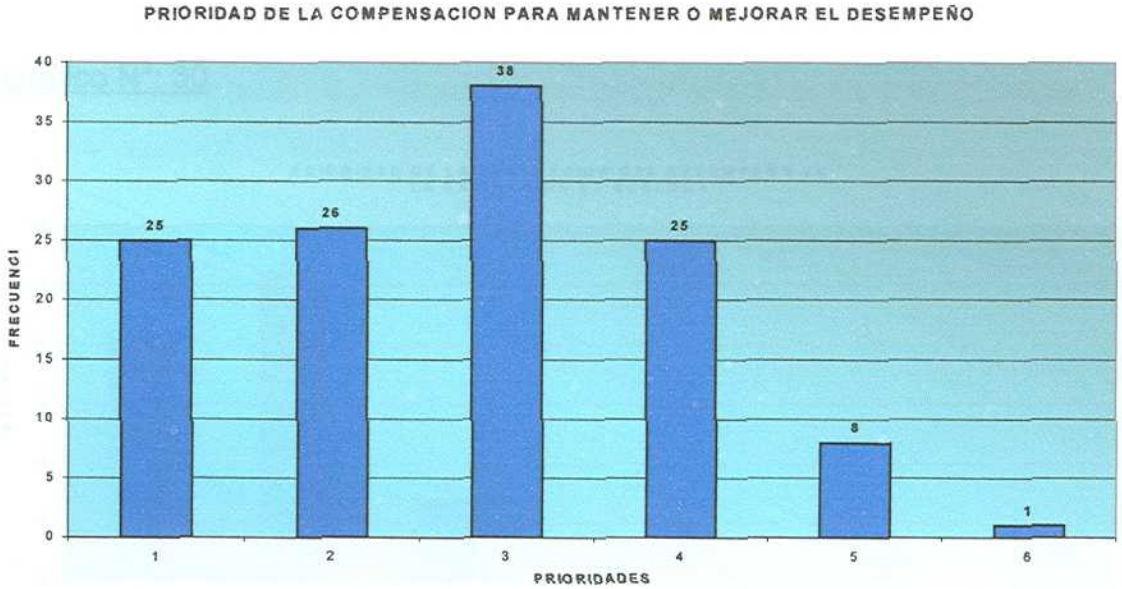
De un total de ciento veintitrés (123) ejecutivos, veinticinco (25) plantearon que la compensación es el principal aspecto para la mejora del desempeño. Como segunda prioridad fue considerada por un total de veintiséis (26) ejecutivos, en tercera prioridad treinta y ocho (38) sujetos de la población y en cuarta, quinta y sexta prioridad, los resultados fueron veinticinco (25), ocho (8) y uno (1), respectivamente. (Gráfico N°: 29)

Según estos resultados, más del cincuenta por ciento (50%) del personal ejecutivo plantea que la compensación es uno de los principales aspectos que se relaciona para mejorar o mantener su desempeño. A continuación se muestra la tabla de datos que concentra dichos resultados.

Tabla de Datos

Prioridad	Frecuencias	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	25	20.33%	20.33%
2	26	21.14%	41.47%
3	38	30.89%	72.36%
4	25	20.33%	92.69%
5	8	6.50%	99.19%
6	1	0.81%	**100%**
Total	**123**	**100%**	

Gráfico N°: 29



Por otra parte, se analizaron los resultados en cuanto a la prioridad que tiene la evaluación del desempeño para la asignación de sueldos y salarios de un total de siete (7) opciones.

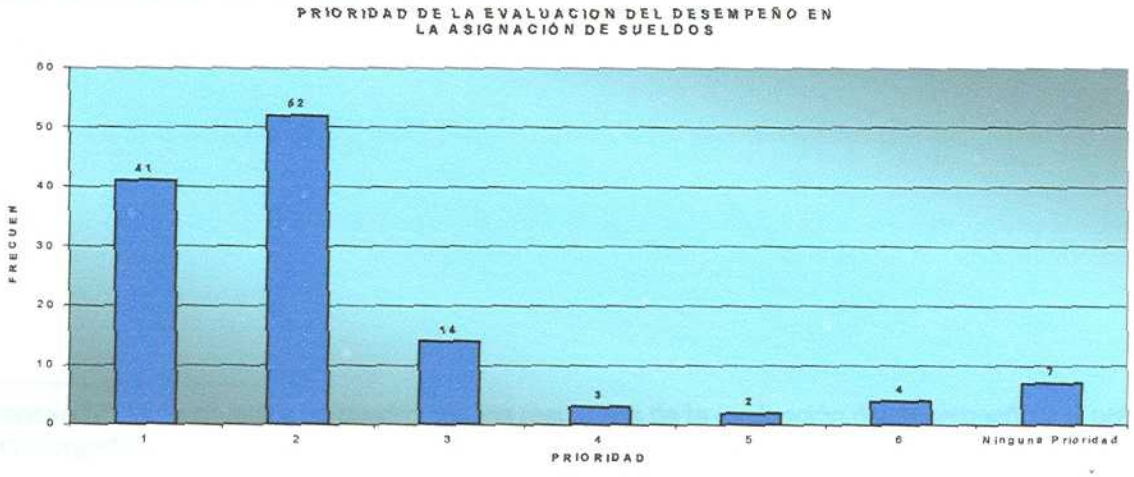
Los resultados fueron los siguientes: de ciento veintitrés (123) ejecutivos, cuarenta y uno (41) escogieron a los resultados de la evaluación del desempeño como primera opción, cincuenta y dos (52) como segunda opción, catorce (14) como tercera opción y entre la cuarta, quinta y sexta prioridad un total de nueve (9) personas y hubo siete (7) ejecutivos que no le asignaron ninguna prioridad.

Por lo tanto, un 87% de la población estudiada, le otorga a los resultados de la evaluación del desempeño entre los tres principales aspectos a considerar para la asignación de sueldos y salarios. A continuación, se muestra el cuadro de resultados con su respectiva ilustración gráfica.

Tabla de datos:

Prioridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	41	33.33%	33.33%
2	52	42.28%	75.61%
3	14	11.38%	86.99%
4	3	2.44%	89.43%
5	2	1.63%	91.06%
6	4	3.25%	94.31%
Ninguna prioridad	7	5.69%	**100%**
Total	**123**	**100%**	

Gráfico N°: 30



Según estos resultados, se puede decir que desde el punto de vista del ejecutivo evaluado si existe relación entre la evaluación del desempeño y la compensación, dado que un 72,36 % indican que la compensación es una de las prioridades para mantener o mejorar el desempeño; asimismo, un 86.99% de la población de estudio indican que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño son utilizados para la asignación de sueldos y salarios.

No obstante, desde el punto de vista de la empresa, se investigó si la empresa considera los resultados de la Evaluación del Desempeño como un incentivo para que el ejecutivo mejore o aumente su desempeño e igualmente si dichos resultados son considerados para la asignación de sueldos y salarios.

Los resultados que se obtuvieron es que la empresa utiliza los resultados de la Evaluación del Desempeño con la finalidad de otorgar un bono de compensación. (Anexo N°: 11)

Este bono de compensación, es directamente proporcional con los resultados de la evaluación, es decir, si el ejecutivo obtiene 4 puntos (calificación máxima) en la evaluación del desempeño, este obtendrá un 100% del bono de compensación, y así sucesivamente.[1]

Igualmente, los resultados de la evaluación del desempeño, son considerados en la asignación de sueldos y salarios en ocasiones especiales como ajustes salariales por cambio de funciones, cambio de zona geográfica y residencia, etc.

Por lo tanto, desde el punto de vista de la empresa, se puede decir que los resultados de la evaluación del desempeño si están relacionados a la compensación del ejecutivo que trabaja en Cemex.

[1] En el anexo N° 11 se muestra un cuadro con los resultados de la evaluación del desempeño y el porcentaje del bono otorgado.

(c) Adecuación entre resultados obtenidos y remuneración recibida

Los resultados obtenidos con este indicador, están referidos directamente para que el sujeto de estudio afirme o niegue si su compensación depende de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

De los ciento veintitrés (123) ejecutivos de la población de estudio, ciento ocho (108) ejecutivos afirmaron que los resultados de la evaluación del desempeño están relacionados a su compensación, es decir un 88%; (Gráfico N°: 31) además explicaron las razones por las cuales están ligados ambos aspectos, entre esas razones destacan las siguientes:

- A través de los resultados de la evaluación del desempeño, se establecen de forma objetiva los ajustes salariales.
- La compensación es proporcional al desempeño, es decir, a mayor desempeño; mayor compensación.
- La compensación es una forma de reconocer el desempeño del ejecutivo.
- El hecho de que el desempeño se vea reflejado en la compensación, es un factor que estimula la productividad y el cumplimiento de objetivos.
- El desempeño ligado a la compensación, compromete a los ejecutivos con los resultados de la empresa.

No obstante, el 12% restante de la población (Gráfico N°: 31), indica que su compensación no está ligada a sus resultados de la evaluación del desempeño e igualmente explican sus razones, entre las cuales destacaron las siguientes:

- La compensación no está determinada sólo por el desempeño.
- La evaluación del desempeño está ligada a la detección de las necesidades.

Gráfico N°: 31

Con estos resultados se puede ver que la evaluación del desempeño está directamente relacionada con la compensación del ejecutivo, dado que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño son bases para el bono de compensación anual y para tomar decisiones en cuanto a ajustes e incrementos salariales.

(d) Relación Estadística entre la Compensación y la Evaluación del Desempeño

Para determinar la relación estadística entre las variables evaluación del desempeño y compensación, se decidió aplicar el coeficiente de correlación de Pearson (r).

Para ello fue necesario realizar un promedio de los indicadores de cada variable para obtener el valor promedio de cada variable.

Con estos resultados, y con la ayuda del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Pearson (r) que es el estadístico que determinó la relación entre las variables.

Los resultados del r fueron los siguientes:

Correlación entre Evaluación del Desempeño y Compensación

		Desempeño	Compensación
Correlación de Pearson	Desempeño	1.000	-.086
	Compensación	-.086	1.000
Sig. (bilateral)	Desempeño	.	.841
	Compensación	.841	.
N	Desempeño	123	123
	Compensación	123	123

El coeficiente de Correlación de Pearson (r) oscila entre -1 y +1, y mientras los valores se acerquen más al 1 indica que hay más relación entre las variables, sin embargo, la dirección de la relación va a depender del signo, es decir, cuando una variable crece y la otra disminuye (relación inversamente proporcional), el signo que acompaña al resultado es negativo (-), mientras que cuando una variable aumenta y la otra también (relación directamente proporcional) el signo que acompaña al resultado es positivo (+).

El coeficiente de correlación de Pearson (r) que resulta para determinar la relación que existe entre las variables evaluación del desempeño y compensación es de 0.841 lo que indica que existe una relación considerable entre las variables y además que esa relación es directamente proporcional, es decir, que los valores altos de una variable se corresponden con los valores altos de la otra variable.

4.- RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EJECUTIVO Y SU CAPACITACIÓN

Para determinar la relación que existe entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela con su capacitación se consideraron los siguientes criterios: la adecuación entre resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con la capacitación, áreas en las que ha sido capacitado el ejecutivo evaluado en el período 1998-2000 y si la capacitación recibida por el ejecutivo está relacionado ó no con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

A continuación se detallan los resultados obtenidos por cada indicador y posteriormente se mostrará la relación estadística que tiene dicha variable con la evaluación del desempeño, a través del Coeficiente de Correlación de Pearson (r).

(a) Adecuación entre resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con la capacitación.

Los resultados obtenidos fueron, que la totalidad de la población de estudio, es decir, los ciento veintitrés (123) ejecutivos, afirmaron que los resultados de la evaluación del desempeño, están ligados a la preparación de programas de capacitación.

Además resaltan algunas de las razones por las cuales la evaluación del desempeño se relaciona con la preparación de programas de capacitación, las cuales son:

- La evaluación del desempeño refleja áreas de mejora por lo que permite determinar las necesidades de capacitación.
- La capacitación es la base del desarrollo profesional.
- La capacitación repercute directamente en la mejora del desempeño.

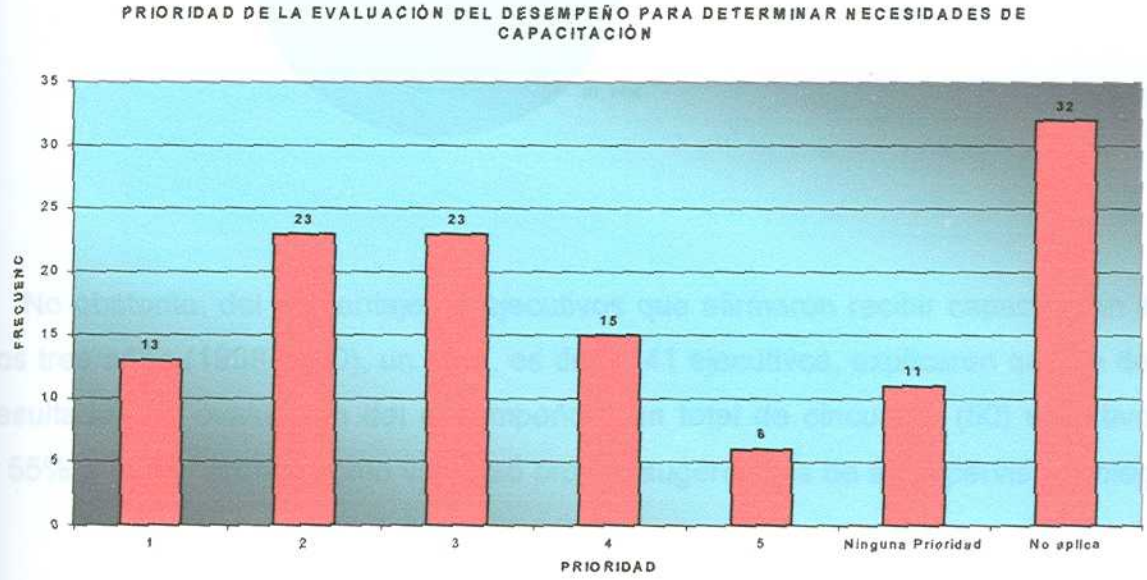
Además, de un total de cinco (5) opciones que generan necesidad de capacitación, la evaluación del desempeño ocupó un 47.97% entre las tres primeras prioridades, específicamente los resultados fueron los siguientes: (Gráfico N°: 32)

Tabla de resultados

Prioridad	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	13	13	10.57 %	10.57 %
2	23	36	18.70 %	29.27 %
3	23	59	18.70 %	47.97 %
4	15	74	12.20 %	60.17 %
5	6	80	4.88 %	65.05 %
Ninguna Prioridad	11	91	8.94 %	73.98 %
No aplica[1]	32	**123**	26.02 %	**100 %**
Total	**123**		**100 %**	

Por otra parte, es necesario destacar que del total de la población, un 73.98% es decir, 91 ejecutivos afirman que la empresa tiene programas de capacitación y un 26.02%, es decir 32 ejecutivos niegan que la empresa tenga programas de capacitación.

Gráfico N°: 32



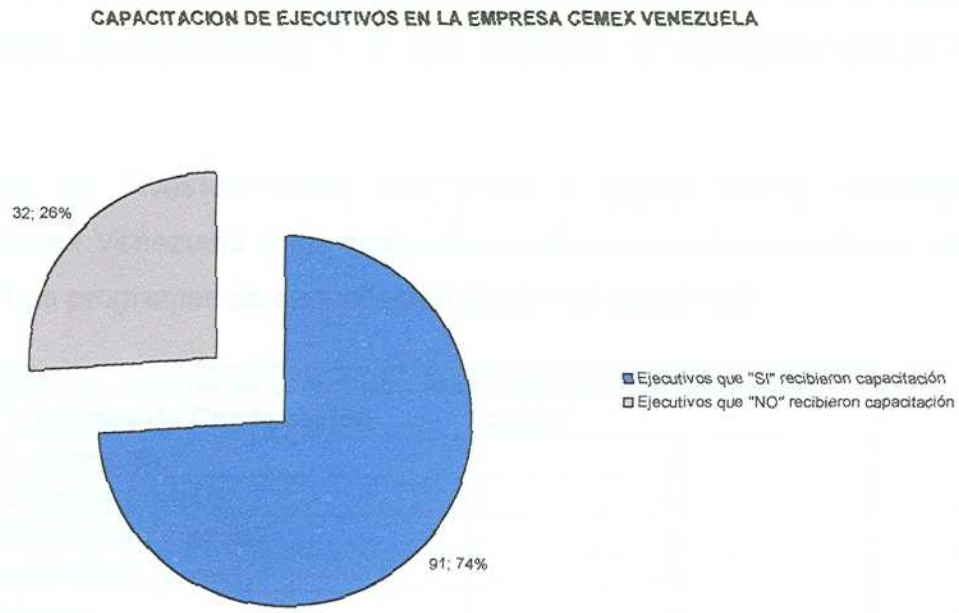
[1] La categoría "no aplica" corresponde a los ejecutivos que indican que la evaluación del desempeño está ligada a la preparación de programas de capacitación pero que la empresa no tiene programas de capacitación.

(b) Áreas en las que han sido capacitados los ejecutivos en el periodo 1998-2000.

Este indicador refleja las áreas en la que los ejecutivos de la población de estudio han sido capacitado en los últimos tres años (1998-2000), es decir, desde que se aplica la evaluación del desempeño.

Los resultados sobre los ejecutivos que han recibido capacitación fueron los siguientes: un 73.98% de los sujetos de estudio afirmó haber recibido capacitación y un 26.02% dijo que "no" había recibido capacitación en los últimos tres años.[2]

Gráfico N°: 33



No obstante, del porcentaje de ejecutivos que afirmaron recibir capacitación en los últimos tres años (1998-2000), un 45%, es decir, 41 ejecutivos, explicaron que se debía a los resultados de evaluación del desempeño y un total de cincuenta (50) ejecutivos, es decir 55% a otras razones como voluntad propia, sugerencias de su supervisor, colega y/o par.

[2] Es necesario destacar que el número de personas que indican que la empresa no tiene programas de capacitación, coinciden con el mismo número de personas que indican no haber recibido capacitación.

Asimismo, de los sujetos de la población de estudio que respondieron que "si" habían sido capacitado en los últimos tres años (1998-2000), el 62% afirmó que dicha capacitación estaba relacionada con las funciones que ejercía en su puesto actual.

Por otra parte, dicha información fue respaldada por los registros suministrados por el departamento de Recursos Humanos, el cual explica que de los 123 ejecutivos que les fue evaluado su desempeño en los últimos tres años (1998-2000), se observó que 91 ejecutivos recibieron capacitación en diferentes áreas, lo que implica un 74%; por otra parte el 26% restante, es decir 32 ejecutivos no recibieron capacitación en dicho período.[3]

No obstante, la empresa indica que las personas que no fueron capacitadas se debe, entre otras razones, a la falta de tiempo que tienen dichos ejecutivos para asistir a cualquier programa de capacitación y al bajo potencial de desarrollo que la empresa estima.

Igualmente, se investigó sobre que áreas o tópicos fueron capacitados los ejecutivos de Cemex Venezuela a los cuales les evaluaron su desempeño en el período 1998-2000 y dichos programas de capacitación fueron los siguientes:

Áreas en las que se orientaron los Programas de Capacitación	Total de Ejecutivos por curso[4]
Administración	58
Calidad de servicio	23
Capacitación Gerencial	20
Capacitación Técnica	43
Cemento	12
Coaching	30
Computación/ Informática y Tecnología	45
Comunicación	20
Creatividad	10
Crecimiento Personal	16
Desarrollo Profesional	18
E-comerce	15
Equipos competitivos	5
Facilitadores ADA	70
Finanzas	25
Idiomas	66

[3] Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos de la Empresa Cemex Venezuela, específicamente del área de Capacitación y Adiestramiento de Personal.
[4] Es necesario aclarar, que este número de personas por curso no es el total de personas que asistió al mismo, sino el número de ejecutivos evaluados en 1998, 1999 y 2000 que asistieron al curso.

Áreas en las que se orientaron los Programas de Capacitación	Total de Ejecutivos por curso[5]
ISO 9000 y 14.000	9
Liderazgo	32
Logística y Transporte	15
Mapas Mentales	33
Programas de Alta Gerencia	91
Planificación	16
Proyectos	8
Recursos Humanos	16
T.P.M	10
Taller de Negociación	22
Trabajo en Equipo	29

De esos datos, se puede observar que en las áreas en las que reciben mayor capacitación son las relacionadas a los Programas de Alta Gerencia, Facilitadores ADA, idiomas, administración, computación/ informática y/o tecnología y capacitación técnica, que en su mayoría son las áreas que se ubican como las principales necesidades de desarrollo en los resultados de la evaluación del desempeño del período 1999-2000.

(c) Capacitación relacionada ó no con la Evaluación del Desempeño de los ejecutivos.

Para determinara si hay relación entre la capacitación y los resultados de la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela, se van a presentar dos panoramas, uno desde el punto de vista del ejecutivo evaluado y el otro desde el punto de vista de la empresa.

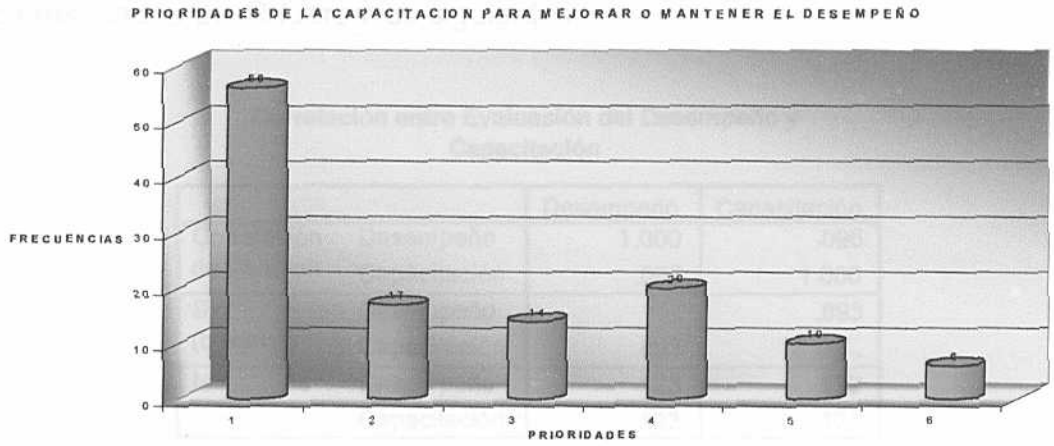
Desde el punto de vista del ejecutivo, se estableció una escala con siete (7) opciones, donde la población de estudio, debía especificar en que prioridad es considerada la capacitación para mejorar o mantener el desempeño y los resultados fueron los siguientes: (Gráfico N°: 34)

[5] Es necesario aclarar, que este número de personas por curso no es el total de personas que asistió al mismo, sino el número de ejecutivos evaluados en 1998, 1999 y 2000 que asistieron al curso.

Tabla de Datos:

Prioridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1	56	45.53%	45.53%
2	17	13.82%	59.35%
3	14	11.38%	70.73%
4	20	16.26%	86.99%
5	10	8.13%	95.12%
6	6	4.88%	100%
Total	**123**	**100%**	

Gráfico N°: 34



Con estos resultados, se puede observar que un 70.73% de la población de estudio indica que la compensación si esta relacionada para mejorar y mantener el desempeño. Por lo tanto, se puede decir que desde el punto de vista de los ejecutivos la evaluación del desempeño en la empresa Cemex Venezuela se utiliza para la detección de necesidades de adiestramiento.

Por otra parte, desde el punto de vista de la empresa, se puede decir que los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para la preparación de programas de capacitación, dado que las necesidades de desarrollo del periodo 1999-2000 coinciden con las áreas en las que ha sido capacitado el personal ejecutivo de esta investigación.

(d) Relación Estadística entre la Capacitación y la Evaluación del Desempeño

Para determinar la relación entre las variables evaluación del desempeño y capacitación, se decidió aplicar el coeficiente de correlación de Pearson (r).

Para ello fue necesario realizar un promedio de los indicadores de cada variable y así obtener el valor promedio de cada una de ellas.

Con estos resultados y con la ayuda del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), se procedió a calcular el coeficiente de Correlación de Pearson (r) que es el estadístico que determinó la relación entre las variables.

Los resultados del R fueron los siguientes:

Correlación entre Evaluación del Desempeño y Capacitación

		Desempeño	Capacitación
Correlación de Pearson	Desempeño	1.000	.096
	Capacitación	.096	1.000
Sig. (bilateral)	Desempeño	.	.893
	Capacitación	.893	.
N	Desempeño	123	123
	Capacitación	123	123

El coeficiente de Correlación de Pearson (r) oscila entre -1 y +1, y mientras los valores se acerquen más al 1 indica que hay más relación entre las variables, sin embargo, la dirección de la relación va a depender del signo, es decir, cuando una variable crece y la otra disminuye (relación inversamente proporcional), el signo que acompaña al resultado es negativo (-), mientras que cuando una variable aumenta y la otra también (relación directamente proporcional) el signo que acompaña al resultado es positivo (+).

El coeficiente de correlación de Pearson (r) que resultó para determinar la relación que existe entre las variables evaluación del desempeño y capacitación es de 0.893 lo que indica que existe una relación considerable entre las variables y además que esa relación es directamente proporcional, es decir, que los valores altos de una variable se corresponden con los valores altos de la otra variable.

5.- RELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL EJECUTIVO Y LOS PLANES DE CARRERA

Para determinar la relación que existe entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela con los planes de carrera, se consideraron los siguientes criterios, el nivel de potencial que tiene cada ejecutivo evaluado en la empresa y si hay o no relación entre el plan de carreras con la evaluación del desempeño.

Por otra parte, los resultados de la evaluación del desempeño del período 1998-2000 se clasifican de acuerdo a los niveles de potencial que se manejan en la empresa Cemex Venezuela.

Finalmente, se presenta la relación estadística entre la evaluación del desempeño y los planes de carrera del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela, a través del Coeficiente de Correlación Pearson (r).

(a) Nivel de potencial que tiene cada ejecutivo evaluado en la empresa.

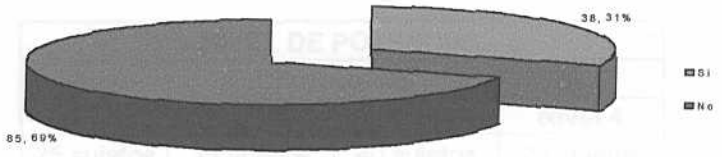
Este punto se refiere, a determinar si el ejecutivo está perfilado para ocupar posiciones de mayor responsabilidad, en donde no sólo se refiere a movimientos verticales, sino también laterales y/o horizontales. Los resultados se presentan desde el punto de vista del ejecutivo estudiado y desde el punto de vista de la empresa.

Desde el punto de vista del ejecutivo, los resultados obtenidos fueron los siguientes: de ciento veintitrés (123) sujetos estudiados, treinta y ocho (38) respondieron en forma afirmativa, lo que representa un 31% de la población de estudio y por otra parte, un 69% de los sujetos de estudio explica que "no" son considerados para ocupar posiciones con responsabilidades de mayor impacto, es decir ochenta y cinco (85) personas. (Gráfico N°: 35).

Estos datos demuestran que gran parte de los ejecutivos evaluados no conocen si son perfilados para ocupar mayores responsabilidades, lo que no implica que la empresa no los considere para otras posiciones dentro de la organización.

Gráfico N°: 35

CONOCIMIENTO SI LOS EJECUTIVOS SON PERFILADOS PARA OTROS CARGOS



Por otra parte, la empresa explica que los ejecutivos que tienen un alto potencial son los considerados para ocupar cargos que representen mayores responsabilidades.

La estimación de potencial, es una etapa que la empresa Cemex Venezuela incluye como parte del proceso de evaluación del desempeño.

Para la estimación de potencial del ejecutivo, en Cemex Venezuela han determinado cuatro (4) niveles o alternativas que son las siguientes:

- *Nivel 1 ó Reorientación*: se refiere al nivel en donde el ejecutivo evaluado no desempeña adecuadamente las responsabilidades asignadas para el cargo actual.
- *Nivel 2 ó Adecuado*: se refiere al nivel en donde el ejecutivo cumple con sus responsabilidades adecuadamente, sin embargo se recomienda mantenerlo en dicha posición.
- *Nivel 3 ó Incrementar*: es el nivel en donde el ejecutivo tiene la capacidad para asumir responsabilidades adicionales o para rotar a posiciones laterales.

- *Nivel 4 ó Alto incremento*: es el nivel en donde el ejecutivo evaluado tiene la capacidad para asumir incrementos significativos de gran responsabilidad.

A continuación, se presentan los resultados de la estimación de potencial de los ejecutivos que completaron el proceso de evaluación del desempeño en el período 1998-2000. (Gráfico N°: 36).

Cuadro N°: 5: Distribución de los ejecutivos evaluados, según su nivel de potencial

NIVEL DE POTENCIAL			
Bajo	Crecimiento		Alto
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
25 sujetos	35 sujetos	40 sujetos	23 sujetos
20 %	28 %	33 %	19%

Gráfico N°: 36:

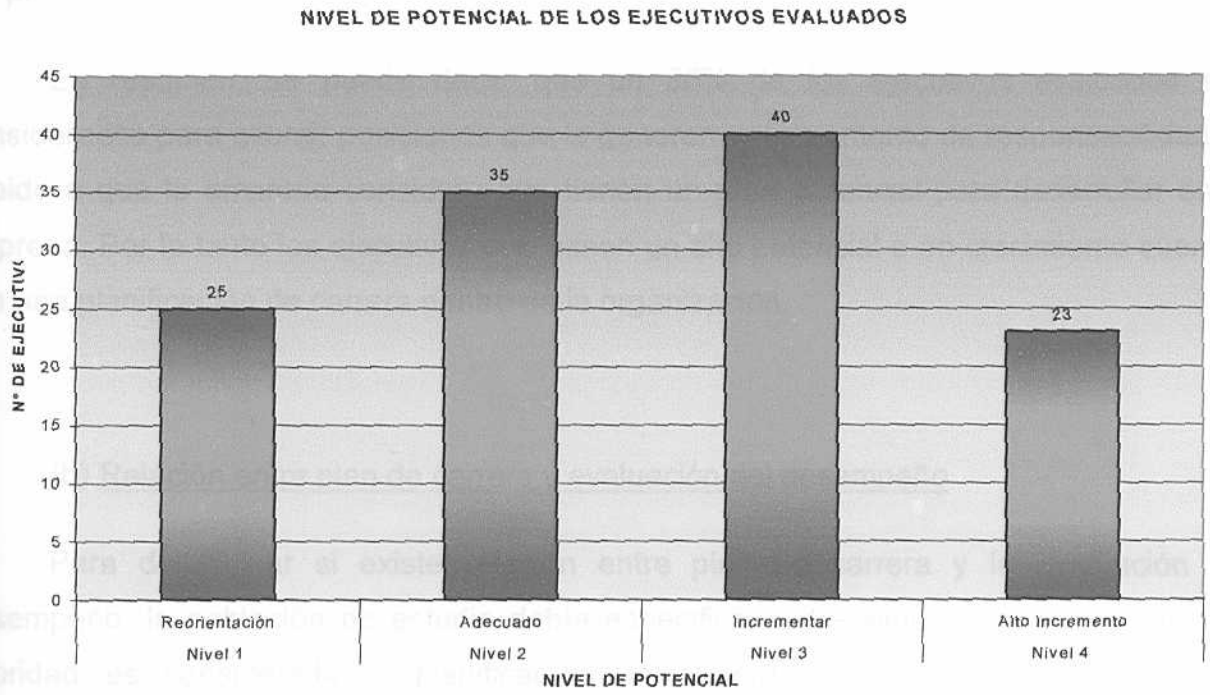


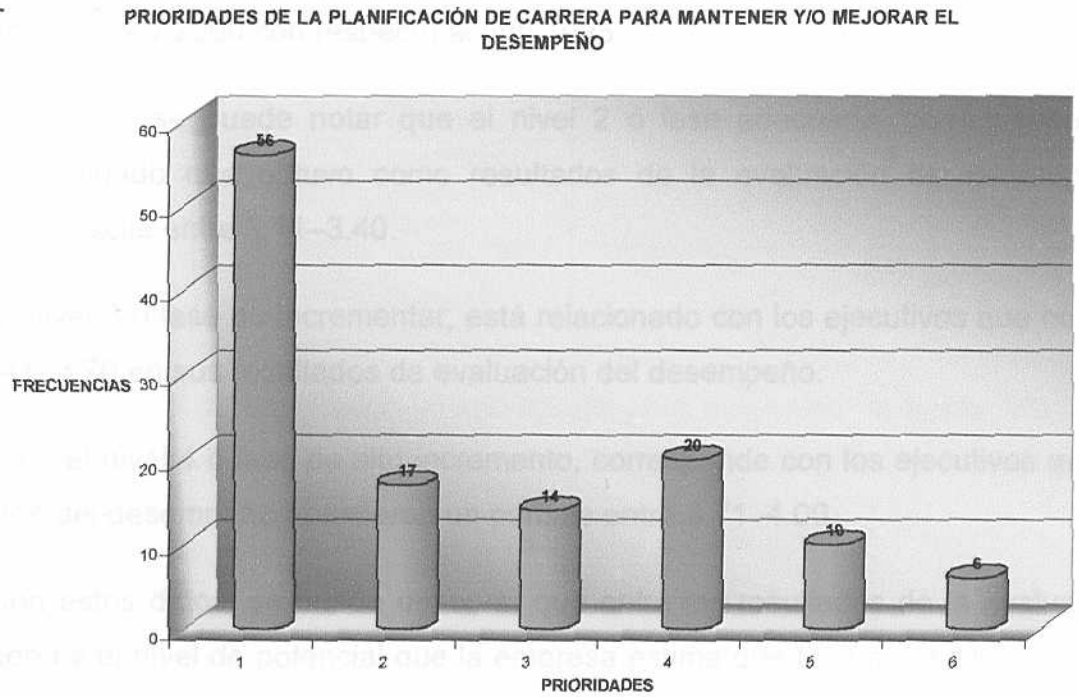
Tabla de datos:

Prioridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	56	45.52 %	45.53 %
2	17	13.82 %	59.34 %
3	14	11.38 %	70.72 %
4	20	16.26 %	86.98 %
5	10	8.13 %	95.11 %
6	6	4.88 %	**100 %**
Total	**123**	**100 %**	

Estos resultados indican, que más del 50% del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela, plantea que los planes de carrera ocupan entre la primera y segunda prioridad para mantener y/o mejorar el desempeño en el trabajo. (Gráfico 37)

Gráfico N°: 37

1



Sin embargo, la empresa Cemex elabora los planes de carrera de cada ejecutivo de acuerdo a su nivel de potencial, el cual se corresponde con los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño.

Estos resultados indican que un 20% de los ejecutivos evaluados, es decir 25 sujetos, se encuentran en el nivel de potencial 1 ó Reorientación, lo que la empresa considera que es un bajo nivel de potencial.

Por otra parte, un 28% se encuentran en un nivel 2 ó Adecuado, lo que implica que 35 ejecutivos de la población estudiada, cumplen con sus responsabilidades adecuadamente y no es recomendable cambiarlo de sus funciones.

Asimismo, un 33% de los ejecutivos está considerado en un nivel 3, es decir, en un nivel donde el ejecutivo tiene la capacidad para asumir responsabilidades adicionales y/o para rotar de posiciones en la empresa, de acuerdo a la planificación de carrera que a este se le haya perfilado. No obstante, estos ejecutivos necesitan de una gran preparación y desarrollo para que puedan desempeñar sus "nuevas" responsabilidades de forma satisfactoria.

Y en un nivel 4 ó de Alto Incremento, se observa un 19% de la población estudiada, es decir, 23 ejecutivos que tienen la capacidad para asumir cambios de responsabilidades y/o posiciones.

En resumen, se puede decir, que un 80% de los ejecutivos evaluados son considerados para asumir posiciones que le generen un incremento de responsabilidades, debido a que la empresa considera que tienen un gran potencial para desarrollar en la empresa. Por lo tanto los ejecutivos que tienen un alto potencial o en crecimiento cuentan con una planificación de carrera dentro de la organización.

(b) Relación entre plan de carrera y evaluación del desempeño

Para determinar si existe relación entre plan de carrera y la evaluación del desempeño, la población de estudio debía especificar entre siete (7) opciones, en que prioridad es considerada la planificación de carrera para mejorar o mantener el desempeño y los resultados fueron los siguientes: (Gráfico N°: 37)

A continuación, se presenta un cuadro con los resultados que indica el nivel de potencial de cada sujeto y los resultados que obtuvo en su evaluación del desempeño[1].

Tabla de datos[2]

Nivel de Potencial	Puntaje Obtenido en la Evaluación del Desempeño	Periodos de Aplicación de la Evaluación del Desempeño		
		1998	1999	2000
	0.00	10	0	0
Nivel 1	2.50 - 3.10	81	35	26
Nivel 2	3.11 - 3.40	0	46	38
Nivel 3	3.41 - 3.70	0	26	36
Nivel 4	3.71 - 4.00	32	16	23
	TOTAL	123	123	123

En este cuadro se observa que el nivel 1 ó fase de reorientación corresponde con los ejecutivos que obtienen una puntuación entre 2.50–3.10 en su evaluación del desempeño, e igualmente se observa como dicha cantidad de ejecutivos va disminuyendo en los años 1999 y 2000 con respecto al año 1998.

Asimismo, se puede notar que el nivel 2 ó fase adecuada, corresponde con el personal evaluado que obtuvo como resultados de la evaluación del desempeño un puntaje que oscila entre 3.11–3.40.

El nivel 3 ó fase de incrementar, está relacionado con los ejecutivos que obtuvieron entre 3.41–3.70 en sus resultados de evaluación del desempeño.

Y en el nivel 4 ó fase de alto incremento, corresponde con los ejecutivos que en su evaluación del desempeño obtuvieron un puntaje entre 3.71–4.00.

Con estos datos, se puede observar que entre los resultados de la evaluación del desempeño y el nivel de potencial que la empresa estima que tienen sus ejecutivos existe una gran relación y considerando que la empresa realiza la planificación de carreras en función del nivel de potencial que tengan sus ejecutivos, se puede afirmar igualmente que entre la evaluación del desempeño y los planes de carrera también hay relación.

[1] Es necesario destacar que los resultados de evaluación del desempeño de los que se hace referencia en este caso es a los obtenidos por evaluación de objetivos planteados por año.

[2] Información suministrada por el departamento de Recursos Humanos de la Empresa Cemex Venezuela, específicamente del área de Planificación y Desarrollo de Personal.

(c) Relación Estadística entre Plan de Carrera y la Evaluación del Desempeño

Para determinar la relación entre las variables evaluación del desempeño y plan de carrera, se decidió utilizar el Coeficiente de Correlación de Pearson (r).

Para ello fue necesario realizar un promedio de los indicadores de cada variable para obtener el valor promedio de las mismas.

Con estos resultados, y con la ayuda del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), se procedió a calcular el r que es el estadístico que determinó la relación entre las variables.

Los resultados del R fueron los siguientes

Correlación entre Evaluación del Desempeño y Planes de Carrera

		Desempeño	Planes de Carrera
Correlación de Pearson	Desempeño	1.000	.029
	Planes de Carrera	.029	1.000
Sig. (bilateral)	Desempeño	.	.747
	Planes de Carrera	.747	.
N	Desempeño	123	123
	Planes de Carrera	123	123

El coeficiente de correlación (r) que resulta para determinar si existe relación entre las variables evaluación del desempeño y planes de carrera es de 0.747 lo que indica que existe una relación media entre las variables estudiadas.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES

A partir de las consideraciones teóricas desarrolladas en esta investigación y paralelamente a los resultados arrojados por los ejecutivos de estudio y el departamento de Recursos Humanos de la Empresa Cemex Venezuela, se llegó a las conclusiones que se presentan. No obstante, no se pretende que tales conclusiones sean extensivas a la totalidad de empresas que cuentan con un sistema de evaluación del desempeño, pero no se puede obviar que pueden haber algunas coincidencias dado que la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño es un proceso que implica conocer el rendimiento del individuo en su trabajo, y las diferencias que se pudiesen suscitar serán en cuanto a los objetivos ó propósitos que tenga cada organización para aplicar la evaluación del desempeño.

Distintos autores, plantean que la evaluación del desempeño del personal, constituye un proceso esencial en la gestión de desarrollo de recursos humanos, por lo tanto, de una u otra forma tiende a efectuarse en toda organización que busque el mejoramiento continuo de su personal como es el caso de Cemex Venezuela.

Cemex Venezuela, es la cementera más grande del Continente Americano y una de las tres principales en el mundo. Además, es el mayor comercializador internacional de cemento y clínker, y el mayor productor de cemento blanco en el mundo. Igualmente, Cemex produce, distribuye y vende cemento, concreto premezclado y clinker a través de subsidiarias en América, Asia, Europa y África.

Como se ha dicho anteriormente, Cemex Venezuela es una organización multinacional que propicia el mejoramiento continuo del desempeño de sus empleados y por eso en el año 1998, decide implantar un sistema de evaluación del desempeño para su personal ejecutivo.

Dada la reciente implantación del sistema de evaluación del desempeño en dicha empresa, se pudo recaudar todos los datos e información necesaria para lograr el alcance de los objetivos planteados en esta investigación. A continuación se explicarán los resultados obtenidos en cada uno de ellos y a las conclusiones que se llegaron.

El primer objetivo de este estudio, se refiere, a la descripción del proceso de evaluación del desempeño implantado en Cemex Venezuela, y con ello se pudo observar, que desde los inicios de la implantación de dicho sistema de evaluación del desempeño hasta hoy día, son muchos los cambios que se han realizado, desde la forma de aplicación y diseño del instrumento de evaluación, hasta el número de evaluados y evaluadores.

Estos cambios, han sido con la finalidad de diseñar un mejor instrumento de evaluación del desempeño que permita determinar con la mayor precisión y objetividad posible el desempeño del ejecutivo en función de los objetivos tanto generales como específicos, los cuales son preestablecidos en cada período de evaluación.

Igualmente, se pudo observar que la evaluación del desempeño empleada por la empresa Cemex Venezuela, resulta bastante completa e integral, debido a que contempla por una parte, los objetivos que debe alcanzar el evaluado en un período de tiempo determinado, así como la identificación de las competencias claves para Cemex y por otra parte, determina las necesidades y estrategias de desarrollo, además del grado de dominio y madurez que demuestra el ejecutivo en la realización de sus funciones en la posición actual.

Por otra parte, el segundo objetivo que buscaba esta investigación era describir los resultados de la evaluación del desempeño del personal ejecutivo en los últimos tres años, es decir, en el año 1998, 1999 y 2000, con la finalidad de conocer el desempeño que tienen los ejecutivos en la empresa.

De la descripción de los resultados de la evaluación del desempeño aplicada en cada año de estudio, es decir, 1998, 1999 y 2000; se pudo observar el mejoramiento que tuvieron los evaluados en cuanto a su rendimiento y productividad, ya que en el primer año (1998) de 164 ejecutivos evaluados, 6 ejecutivos estuvieron "bajo la meta"; al año siguiente, 1999, de 233 ejecutivos evaluados, sólo 1 se ubicó "bajo la meta" y para el año

2000, todos los ejecutivos evaluados se ubicaron "en la meta" y "sobre la meta" de un total de 487 ejecutivos evaluados para ese año.

Asimismo, se pudo notar que las competencias determinadas en la evaluación del desempeño del año 1998, sirvieron de base para definir las competencias claves que debe tener el personal ejecutivo en Cemex Venezuela, y con ello establecer un perfil del ejecutivo Cemex.

Las competencias determinadas fueron las siguientes: experiencia técnica, liderazgo orientado a resultados, conocimientos de Cemex y de la industria, disposición para aprender, creatividad, desarrollo de otros, enfoque hacia los grupos de interés y visión/pensamiento estratégico las cuales fueron evaluadas en los años siguientes (1999 y 2000).

Es necesario destacar, que los resultados de dichas competencias en el periodo 1999-2000, en promedio, se ubican "en la meta" y "sobre la meta", demostrando así, que los ejecutivos tienen un gran dominio de las mismas y que a su vez cumplen con el perfil del ejecutivo que se requiere en la empresa Cemex Venezuela para el logro de las metas organizacionales.

Por otra parte, la evaluación del desempeño implantada en la organización de estudio, refleja claramente las necesidades de desarrollo del personal en la organización e inclusive las estrategias más adecuadas para llevarlo a cabo.

En el período 1998-2000, se encontró que las principales necesidades de desarrollo que presentan los ejecutivos de Cemex Venezuela, son las referidas, por una parte a las habilidades gerenciales y técnicas dado que el personal evaluado ocupa en su mayoría cargos gerenciales y por otra parte al conocimiento de idiomas, específicamente el ingles, lo cual se debe a que la comunicación entre las demás sedes de Cemex ubicadas en el exterior se realiza principalmente en dicho idioma. Y las estrategias de desarrollo más empleadas por la empresa son los cursos y la aplicación de programas de maestrías, diplomados, especializaciones y postgrados.

Como se dijo anteriormente, desde el año 1998 hasta el año 2000 fue incrementándose el número de ejecutivos evaluados, por lo que se puede decir que el

proceso de evaluación del desempeño en la empresa Cemex Venezuela se lleva a cabo en cada año con una mayor participación por parte de sus ejecutivos; esto puede deberse a que gran parte de los evaluados se encuentran identificados con el proceso de evaluación del desempeño y a su vez conocen los propósitos y beneficios de aplicarlo en la empresa. También se observó que la mayoría de los ejecutivos evaluados conocen los resultados que obtienen en su evaluación, lo que les permite determinar como fue su desempeño global en cada año.

Posteriormente, luego de conocer como fue el proceso de evaluación del desempeño y los resultados que obtuvo el personal ejecutivo en los años 1998, 1999 y 2000 se procedió a determinar si existía relación entre dichos resultados de la evaluación del desempeño y la compensación, capacitación y planes de carrera del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela, con la finalidad de cumplir con los siguientes objetivos planteados al principio de esta investigación.

En el tercer objetivo de esta investigación, se buscaba determinar la relación entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo y su compensación y con este estudio, se pudo observar que la compensación de los ejecutivos de Cemex varía notablemente cada año y que esas variaciones son ocasionadas por los aumentos salariales, ajustes por inflación y principalmente a por los resultados que el ejecutivo obtenga en su evaluación del desempeño, es decir, que para aumentarle el sueldo a un ejecutivo de Cemex se toma como referencia la evaluación del desempeño.

Del mismo modo, los ejecutivos de la empresa en estudio consideran que la compensación es uno de los principales aspectos para poder mejorar y/o mantener un buen desempeño, ya que más del 50% de los ejecutivos estudiados así lo expresan, asimismo indican que los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño son utilizados para la asignación de sueldos y salarios.

Por lo tanto, se puede decir que puede decir que si existe relación entre la evaluación del desempeño de la empresa Cemex Venezuela y la compensación de los ejecutivos evaluados, ya que los resultados del proceso de evaluación del desempeño además de utilizarse para "conocer el rendimiento" del personal ejecutivo de la organización, se utilizan también para reconocer los méritos del trabajador en el

desempeño de sus funciones, ya que sus resultados intervienen directamente en la compensación del ejecutivo, por lo que se puede decir que tienen una relación directa en donde se produce una adecuación entre los resultados obtenidos y la compensación recibida.

No obstante, dicha relación fue confirmada estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Pearson, dando como resultado 0.841 lo que refleja que existe una relación positiva considerable entre las variables evaluación del desempeño y compensación.

Por otra parte, el cuarto objetivo de esta investigación que se refería a determinar si existe relación ó no entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela y su capacitación, también fue alcanzado, debido a que desde el punto de vista del ejecutivo como desde el punto de vista de la empresa, indican que los resultados de la evaluación del desempeño determinan necesidades de capacitación, por lo tanto dichos resultados influyen en la preparación de programas de capacitación.

Igualmente, un 73.98% de los ejecutivos estudiados, indican que la empresa tiene programas de capacitación y que dichos programas están destinados a cubrir las necesidades de tipo gerencial, capacitación técnica e idiomas, que en su mayoría se ubican como las principales áreas de desarrollo en los resultados de la evaluación del desempeño del período 1998-2000.

Conjuntamente, dicha información fue corroborada con los resultados estadísticos determinados a través del coeficiente de correlación de Pearson el cual indicó que la relación entre las variables evaluación del desempeño y capacitación es considerable.

Por lo tanto, se puede decir que la investigación pudo concretar que si existe relación entre evaluación del desempeño y capacitación, dado que la empresa utiliza los resultados de la evaluación del desempeño como base para la preparación anual de los programas de capacitación.

En otras palabras, la empresa para planificar y coordinar los programas de capacitación considera en primer lugar el puntaje obtenido en la evaluación del desempeño, posteriormente precisa las áreas o necesidades de desarrollo que presenta

cada ejecutivo y en función de dichas necesidades determina las estrategias de desarrollo que más se adecuen a cada necesidad.

Y finalmente el último objetivo planteado en este estudio fue determinar la relación entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo y los planes de carrera.

Distintos autores, cuando hablan de planificación de carrera lo relacionan más con el proceso de estimación de potencial que con el proceso de evaluación del desempeño. Sin embargo en esta investigación se pudo combinar ambos procesos dado que el proceso de evaluación del desempeño que aplica la empresa Cemex Venezuela contiene un apartado referido a la estimación del potencial de su personal ejecutivo, lo que nos permitió indagar si los resultados de la evaluación del desempeño están de alguna forma relacionados a los planes de carrera.

La estimación de potencial es un proceso que permite determinar el nivel de dominio y madurez que demuestra el ejecutivo en su posición actual, lo cual es un indicador para poder seleccionar que ejecutivo puede ser capaz de desempeñarse en otras funciones y responsabilidades.

Los resultados que se obtuvieron del nivel de potencial que la empresa estima que tiene cada ejecutivo, fueron los siguiente: el 20% de los ejecutivos de estudio se encuentran con un bajo nivel de potencial, el 61% en un nivel medio ó de crecimiento y un 19% con un alto potencial.

Igualmente, se pudo observar que el nivel de potencial que tiene cada ejecutivo, está relacionado directamente con el puntaje que este obtiene en su evaluación del desempeño, es decir, que cada nivel de potencial corresponde con un puntaje de los resultados de la evaluación del desempeño. Por lo tanto la estimación de potencial y la evaluación del desempeño son procesos que en Cemex Venezuela están muy vinculados.

Considerando esta vinculación entre la estimación de potencial y la evaluación del desempeño, se pudo observar que la empresa realiza la planificación de carrera del personal ejecutivo de acuerdo al potencial que este refleja, por ende a los resultados de su evaluación del desempeño. Lo que nos permite decir que igualmente existe relación entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo y los planes de carrera.

Igualmente, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación estadística entre las variables evaluación del desempeño y planes de carrera, dando como resultado 0.747 lo que indica que existe una relación positiva media entre dichas variables.

Para concluir se puede decir, que los objetivos de esta investigación fueron alcanzados de forma satisfactoria, ya que se logró recopilar toda la información referente a la implantación, proceso y resultados de la evaluación del desempeño del personal ejecutivo de la empresa Cemex Venezuela en el período de 1998-2000.

Además se pudo determinar que si existía una relación entre la evaluación del desempeño del personal ejecutivo con su compensación ya que los resultados determinan el monto del bono de compensación que se le entrega al ejecutivo evaluado, al final del proceso de evaluación del desempeño.

Igualmente se pudo determinar que los resultados de la evaluación del desempeño están relacionados a la capacitación del personal ejecutivo evaluado, ya que los resultados de la evaluación son utilizados para planificar programas de adiestramiento que ayuden a mantener y a mejorar el desempeño del ejecutivo en su trabajo.

Por último, se pudo observar que los resultados de evaluación del desempeño están relacionados a los planes de carrera dado que la empresa mediante la evaluación del desempeño, combinado con el proceso de estimación de potencial, conoce el rendimiento que tienen sus ejecutivos y en base a ello los prepara y perfila para ocupar otros cargos que generen un impacto más directo en las metas de la organización.

CAPITULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia, Fernando
1989
Administración de Recursos Humanos
México: Trillas.

ARMSTRONG, Michael
1993
Gerencia de Recursos Humanos: Integrando al personal y la Empresa
Colombia: Legis

BALESTRINI A., Mirian
1998
Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación
Venezuela: Consultores Asociados

BRIONES, Guillermo
1987
Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales
México: Trillas

BYARS y Rue, Lloyd
1987
Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones
México: Nueva Editorial Interamericana

CEMEX VENEZUELA
1999
Manual de Capacitación: Administración del Desempeño y el Calculo de la Compensación Variable
México: Cemex

CHACON, Yuris
1988
Evaluación de desempeño del personal supervisorio y no supervisorio de una empresa de programación televisiva (CORAVEN)
Venezuela: Tesis de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

CHIAVENATO, Idalberto
1995
Administración de Recursos Humanos
México: Mc Graw Hill.

CHRUDEN y Sherman
1970
Administración de Personal
México: Compañía Editorial Continental S.A.

CONYSEL CONSULTING INTERNACIONAL
2001
Evaluación del Potencial Humano
Publicación en línea: Conycel.com

DESSLER, Gary
1991
Administración de Personal
México: Pretince Hall

DRUCKER, Peter
1997
La Sociedad Post Capitalista
Colombia: Norma

GIBSON y Ivancevich, James
1994
Organizaciones. Conducta, Estructura y Proceso
México: Mc Graw Hill

GIL, Ruiz y Ruiz, Ignacio
1997
La Nueva Dirección de Personas en la Empresa
España: Mc Graw Hill

GOMEZ y Mejías, Luis
1998
Evaluación del Desempeño: Identificación, Medición y Gestión del Rendimiento Humano de una Empresa
España: Pretince Hall

GUERIN, Wills
1992
Planeación Estratégica de los Recursos Humanos
Colombia: Legis

HARRIS, Jeff
1980
Administración de Recursos Humanos
México: Limusa.

HERNANDEZ S., Fernández y Baptista, Roberto
1997
Metodología de la Investigación
México: Mc Graw Hill

HERRA y Rodríguez, Sergio
1999
Evaluación del Desempeño
Revista Acta Académica #24: Universidad Autónoma de Centro América.

LARRAÑAGA, Juan Carlos
1984
La Evaluación de Eficiencia de Personal
Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello

MARTIN G., Carolina
1999
Evaluación del Desempeño: Análisis de los empleados de una empresa de publicidad
Venezuela: Tesis de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

MILKOVICH, George
1997
Dirección y Administración de Recursos Humanos
México: Mc Graw Hill

MONDY-NOE, Wayne
1997
Administración de Recursos Humanos
México: Pretince Hall

OTAÑO, Carlos
1999
Manual de Pedagogía para el Adiestramiento III
Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello

PARISI, José Luis
1999
Nota Breve Sobre la Evaluación de Desempeño
Panamá: Boletín N°8 de la Organización Sihca.

PARRA, Mauricio
2000
La Evaluación del Desempeño y la Gestión de los Recursos Humanos.
Revista Recursos Humanos Magazzine

PINO G., Félix
Compensación Estratégica, Importancia Fundamentos, y Elementos Organizacionales que Involucra
Venezuela: Tesis de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

PUCHOL, Luis
2000
Dirección y Gestión de Recursos Humanos
España: Díaz de Santos

ROBBINS, Williams
1996
Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones.
México: Pretince Hall

SABINO, Carlos
1992
El Proceso de Investigación
Venezuela: Panapo

SALAMA, David
1998
Estadística. Metodología y Aplicaciones
Venezuela: EPSA

SALINAS, Oscar Javier
2001
Crear Gerentes es Apostarle al Futuro: Desarrollo Gerencial
Publicación en línea: Gestiopolis.com

SHEIN, Edgar
1990
Psicología de la Organización
México: Pretince may Internacional

SHERMAN, Arthur y otros
1999
Administración de Recursos Humanos
México: Thompson Editores

SIKULA, Andrew
1988
Administración de Recursos Humanos
México: Limusa

SPIGEL, Murray R.
1998
Estadística
España: Mc Graw Hill

STRAUSS, George
1981
Personal: Problemas Humanos de la Administración
México: Pretince Hall

TARBENERO, Patricia
1992
Planificación de Carrera: Diseño de un Modelo Práctico Basado en el Diagnóstico de las Técnicas de Administración de Personal de la Fundación Teresa Carreño
Venezuela: Tesis de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello.

URDANETA B., Orlando
1997
El Desarrollo de los Recursos Humanos
Colombia: 3R Editores

URQUIJO, José Ignacio
1997
Manuales Universitarios: La Administración de Sueldos y Salarios
Venezuela: UCAB

WEINBERG y Goldberg, Sharon
1982
Estadística Básica para las Ciencias Sociales
México: Interamericana

WENDEL, French
1991
Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos
México: Noriega – Limusa

WERTHER y Keith, William
1995
Administración de Personal y Recursos Humanos
México: Mc Graw Hill

CAPITULO VIII

ANEXOS

ANEXOS

1. Organigrama de la organización.

2. Instrumento de evaluación del desempeño del año 1998.

3. Instrumento de evaluación del desempeño del año 1999 y 2000.

4. Operacionalización de las variables.

5. Cuestionario Utilizado para la recolección de los datos.

6. Resultados del coeficiente de confiabilidad.

7. Libro de códigos.

8. Tablas de codificación de los datos.

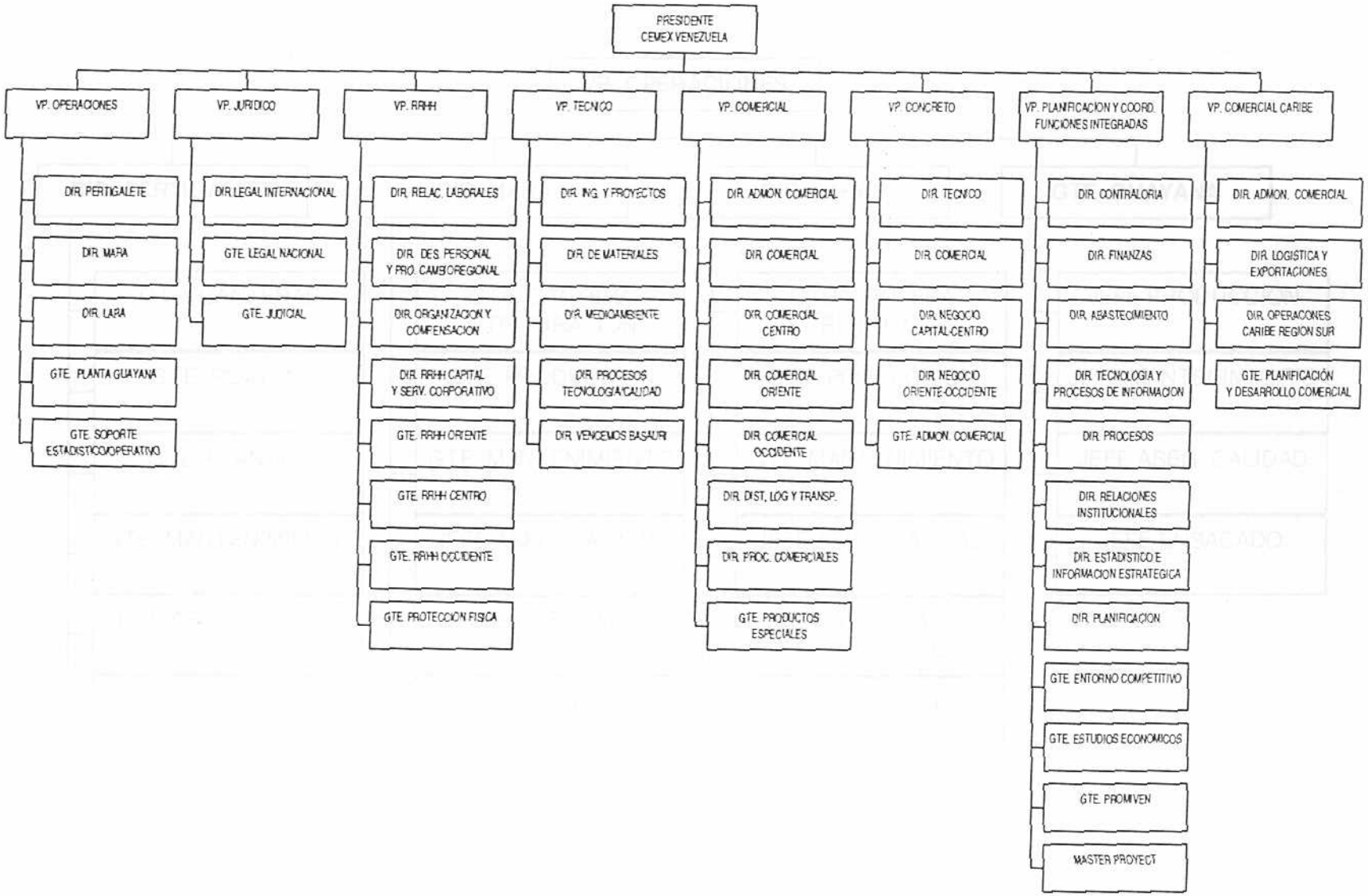
9. Resultados de la evaluación del desempeño en el período 1998-2000 de cada ejecutivo estudiado (Objetivos).

10. Resultados de la evaluación del desempeño en el período 1998-2000 de cada ejecutivo estudiado (Competencias).

11. Tabla con los resultados de la evaluación del desempeño y el porcentaje del bono otorgado a cada ejecutivo estudiado.

CEMEX VENEZUELA

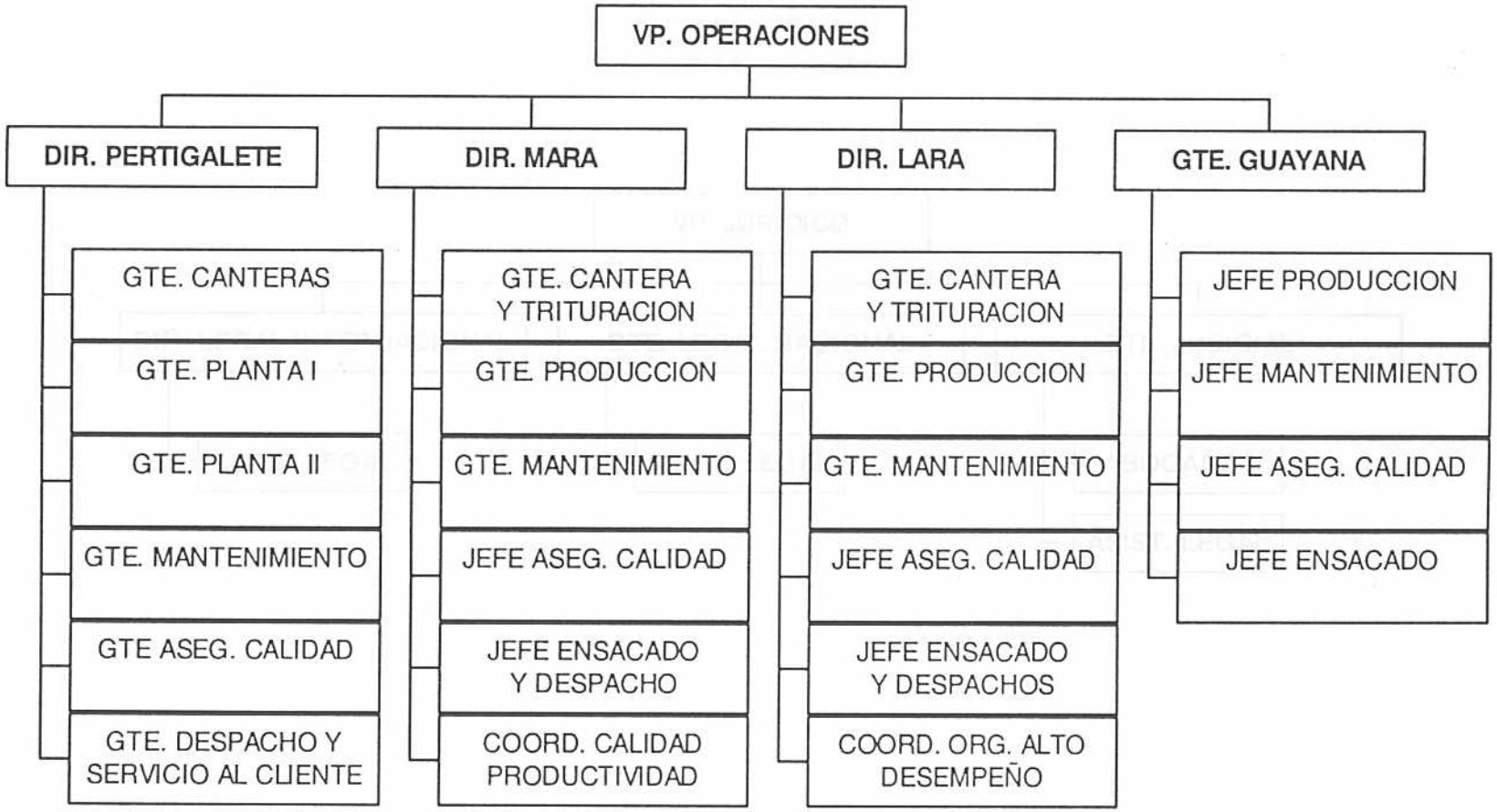
Estructura Organizacional



Fecha: ABRIL 2.002

CEMEX VENEZUELA

Estructura Organizacional



Fecha: ABRIL 2.002

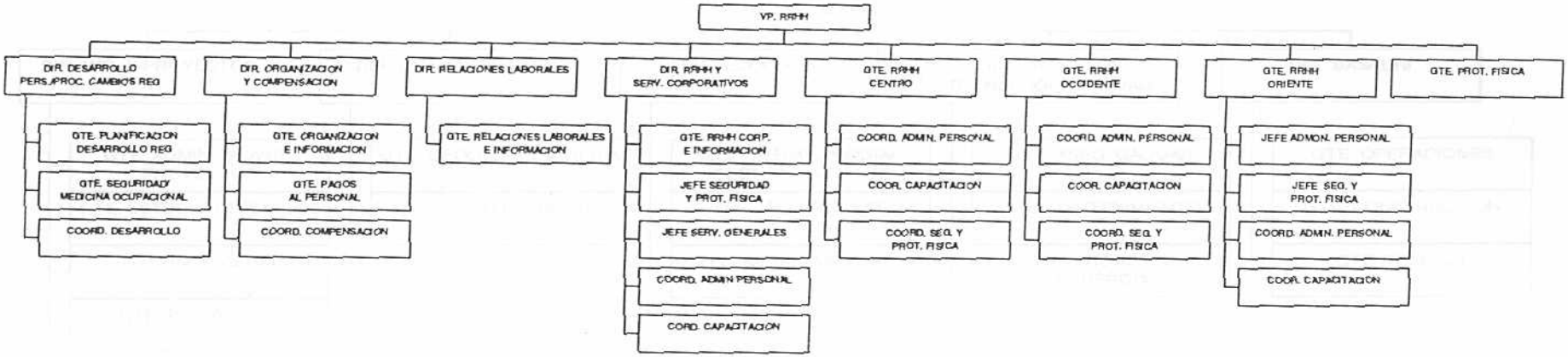
CEMEX VENEZUELA

Estructura Organizacional

Fecha: ABRIL 2.002

CEMEX VENEZUELA

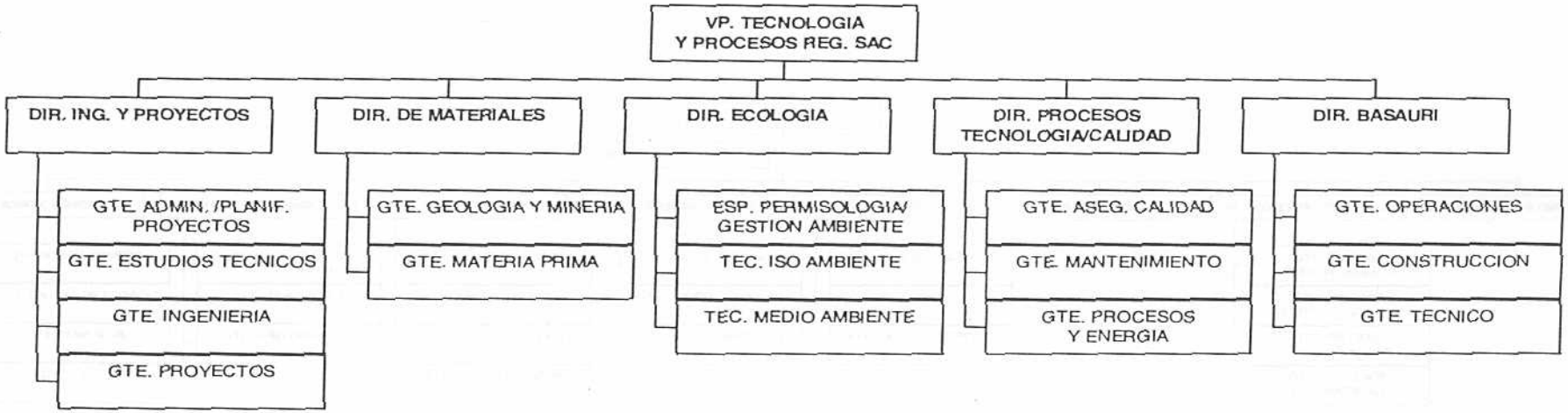
Estructura Organizacional



Fecha: ABRIL 2.002

CEMEX VENEZUELA

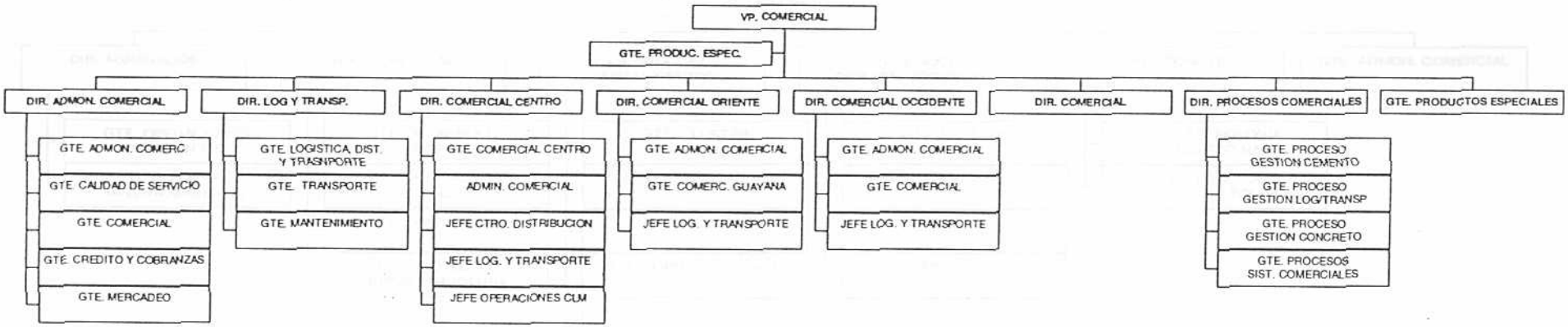
Estructura Organizacional



Fecha: ABRIL 2.002

CEMEX VENEZUELA

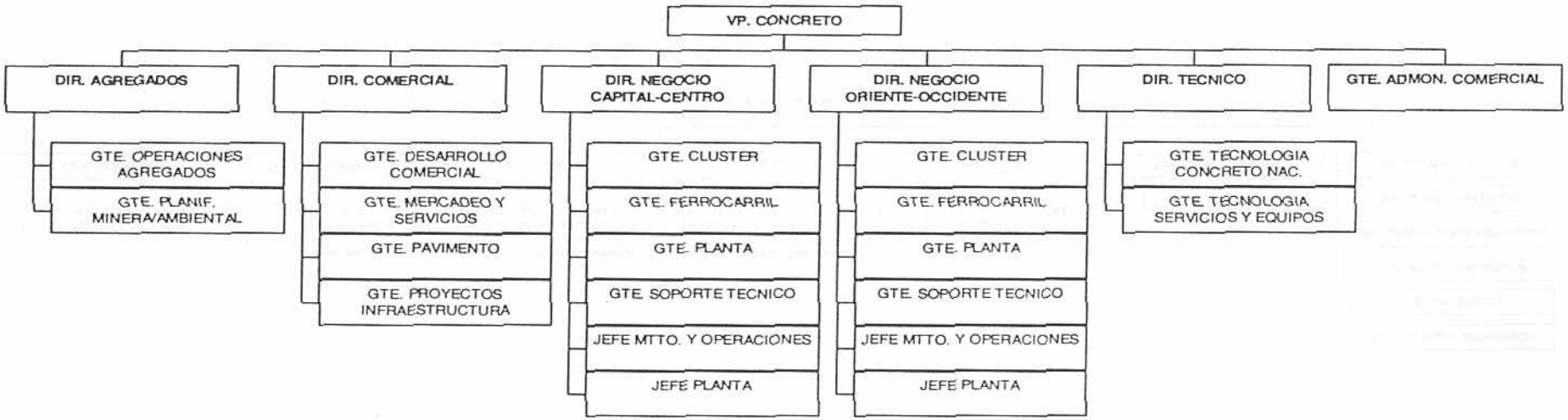
Estructura Organizacional



Fecha: ABRIL 2.002

CEMEX VENEZUELA

Estructura Organizacional



Fecha: ABRIL 2.002

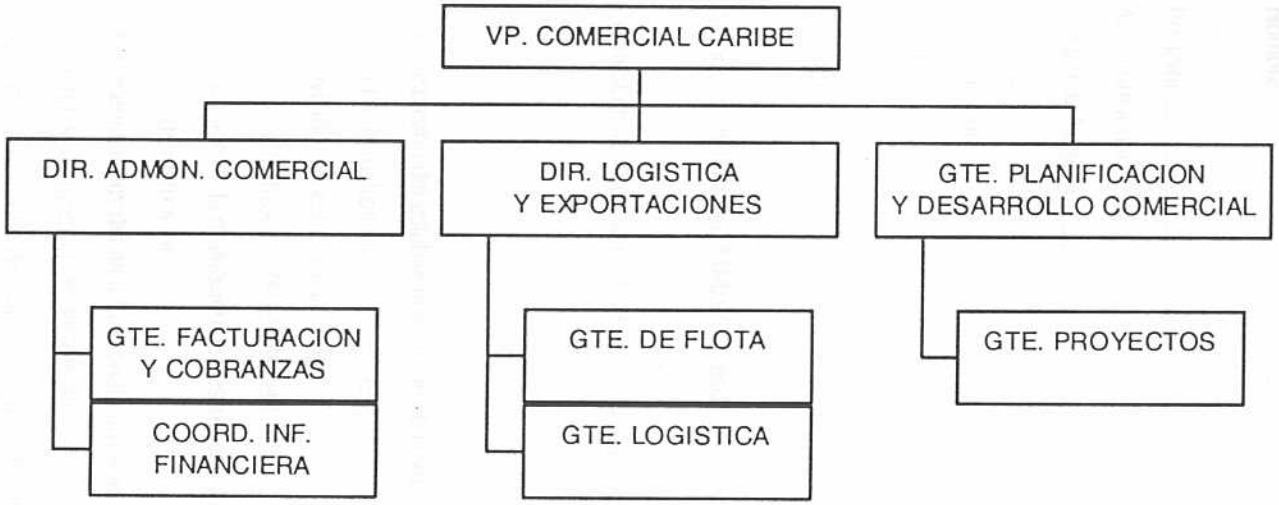
CEMEX VENEZUELA

Estructura Organizacional

Fecha: ABRIL 2.002

CEMEX VENEZUELA

Estructura Organizacional



Fecha: ABRIL 2.002

CEMEX

Evaluación de Desempeño y Potencial

Información Básica

Evaluación de:

Nombre: _____

_____

Posición: _____ Años en la posición: _____

Area Funcional: _____

Unidad de Negocio: _____

_____

Evaluado por:

Nombre: _____

_____

Posición: _____

Período de evaluación (MM/AA): Desde: _____ Hasta: _____

Circunstancias especiales a ser consideradas: _____

_____

_____

1. Discusión del establecimiento de objetivos ☐

   Fecha de realización: No aplicable para 1997

2. Revisión semestral y coaching ☐

   Fecha de realización: No aplicable para 1997

3. Discusión de la evaluación de desempeño y retroalimentación ascendente ☐

   Fecha de realización: _____

4. Observaciones del área funcional corporativa ☐

   Fecha de realización: No aplicable para 1997

5. Revisión por parte del supervisor del jefe inmediato ☐

   Fecha de realización: _____

Firmado:

_____ _____

Evaluado Evaluador

Evaluación de Desempeño

A. Objetivos específicos para la posición

OBJETIVOS (Priorizado por importancia)	NIVEL DE CUMPLIMIENTO: Sobre la meta	En la meta	Debajo de la meta	Inaceptable	COMENTARIOS / HECHOS
1.	☐	☐	☐	☐	
2.	☐	☐	☐	☐	
3.	☐	☐	☐	☐	
4.	☐	☐	☐	☐	
5.	☐	☐	☐	☐	

Evaluación global de los resultados obtenidos

☐ Sobre la meta ☐ En la meta ☐ Por debajo de la meta ☐ Inaceptable

B. Competencias Ejecutivas CEMEX:

M: Modelo a seguir (Raramente utilizado) A: Supera las expectativas E: Expectativa esperada

I: Necesita mejorar D: Requiere mejoras sustanciales X: Muy pronto para calificar

COMPETENCIA	CALIFICACION	COMENTARIOS / HECHOS
POTENCIAL DE LIDERAZGO		
1. Experticia técnica	☐	
2. Perspicacia operacional	☐	
3. Perspicacia de negocios	☐	
4. Visión	☐	
5. Inventiva	☐	
6. Pensamiento estratégico	☐	
GERENCIA DE LA GENTE		
7. Liderazgo orientado a los resultados	☐	
8. Desarrollo de otros	☐	
VALORES PROFESIONALES		
9. Enfoque hacia los grupos de interés	☐	
10. Disposición para aprender	☐	
11. Etica	☐	

Evaluación global de desempeño en las Competencias: ☐

C. Resumen de la Evaluación de Desempeño

Calificación Global de la Evaluación de Desempeño

☐ Excelente ☐ Satisfactorio ☐ Insatisfactorio ☐ Pobre

Principales fortalezas

Areas para desarrollo

Intereses de carrera de la persona evaluada (Para los próximos 1-3 años)

Acciones sugeridas para el desarrollo futuro de la persona evaluada

Comentarios de la persona evaluada

CEMEX

Evaluación de Desempeño

D. Estado de Desarrollo

Nivel de madurez alcanzado por el ejecutivo en su posición actual

- ☐ Transición: Listo para un nuevo cargo
- ☐ *Expansión: Listo para responsabilidades adicionales en su cargo*
- ☐ Madurez: Maneja firmemente su trabajo actual
- ☐ Enfocado: Maneja bastante bien su cargo
- ☐ Orientación: Adquiriendo control en el cargo y sus recursos
- ☐ Inducción: Novato en el cargo actual

E. Potencial de Crecimiento

Responsabilidades adicionales que el ejecutivo es capaz de asumir en 3 años.

- ☐ Capaz de asumir incrementos significativos de responsabilidad
- ☐ Capaz de asumir alguna responsabilidad adicional
- ☐ Nivel correcto de responsabilidad
- ☐ No es competente para asumir efectivamente su nivel de responsabilidad actual
- ☐ Muy temprano para decidir

F. Elegibilidad

Areas y posiciones funcionales para las cuales el ejecutivo puede ser considerado como candidato

Area funcional	Posición

Administración del
Desempeño y Potencial

CEMEX

Registró ELOISA CANTO el día 17/9/1999 18:24 PM
Actualizado por GABRIEL CERVERA SERVIN el día 17/9/1999 18:35 PM

Período de evaluación (MM/AA) **Desde:** Enero de 1999 **Hasta:** Diciembre de 1999

○ En proceso ○ Feedback realizado ● Cerrada
○ Terminada por el evaluador ○ Aceptada por el empleado

Datos Generales

Evaluación de:	GABRIEL CERVERA SERVIN		
Número de nómina:	222222		
Puesto:	Consultor de Procesos	**Años en el puesto:**	3
Dirección:	Administración	**Área funcional:**	Informatica
Unidad de negocio:	Corporativo	**Razón social:**	Cementos Mexicanos, S.A. de C.V.

Evaluado por:	ELOISA CANTO
Puesto:	Gerente Procesos de Administración

A) Objetivos específicos para el puesto

Objetivos Operativos/Funcionales

Objetivo	Unidad de Medida	PESO (%)	Criterios de Evaluación: Sobre la Meta	En la Meta	Bajo la Meta	Insatisfactori
Desarrollar herramienta para P&PA	Dias	80.00	0 a 10 días	11 a 25 días	26 a 45 días	Más de 45 días
			○ Sobre la meta	● En la meta	○ Bajo la meta	○ Insatisfact
			Comentarios:			

Objetivos de Mejora Continua

Objetivo	Unidad de Medida	PESO (%)	Criterios de Evaluación: Sobre la Meta	En la Meta	Bajo la Meta	Insatisfacto
Eliminar desperdicio de papel de impresoras	Hojas	10.00	Mas de 4000	2000 a 3999	1000 a 1999	Menos de 100
			● Sobre la meta	○ En la meta	○ Bajo la meta	○ Insatisfac
			Comentarios:			

Objetivos de Desarrollo

Objetivo	Unidad de Medida	PESO (%)	Criterios de Evaluación: Sobre la Meta	En la Meta	Bajo la Meta	Insatisfacto
Aprender Francés	Puntos en evaluación	10.00	100 ptos	80 a 99 ptos	70 a 79 ptos	0 a 69 ptos
			○ Sobre la meta	● En la meta	○ Bajo la meta	○ Insatisfac
			Comentarios:			

Evaluación Global de los Resultados Obtenidos:

B) Competencias Ejecutivas Cemex

PREGUNTA	CALIFICACION	COMENTARIOS
Aplica sus conocimentos, técnicas, habilidades y su experiencia profesional para resolver problemas complejos propios de su área funcional. Posee un excelente grado de dominio de su especialidad, por lo que es considerado un experto.	Fortaleza	
Posee habilidad para el análisis y manejo de información del entorno, y un claro entendimiento de la Visión de la Empresa, lo que le permite establecer objetivos, acciones y prioridades, orientados a la consecución de las metas de la Organización.	Fortaleza	
Demuestra estar personalmente comprometido con el aprendizaje y desarrollo de otras personas, dedicando tiempo y recursos necesarios para su desarrollo personal y profesional , brindándoles de esta manera, oportunidad para que crezcan y obtengan logros.	No aplica / sin fundamentos	
Posee humildad y la capacidad de escuchar y aceptar el feedback proveniente de sus superiores, colegas y colaboradores convirtiéndolo en oportunidad de desarrollo.	En desarrollo alto	
Entiende las ventajas competitivas de la competencia y reconoce la posición de Cemex dentro del contexto local, nacional y mundial, utilizando este conocimiento en sus decisiones.	No aplica / sin fundamentos	
Posee la motivación y curiosidad, para buscar constantemente oportunidades de aprendizaje de diversas fuentes e incorporarlas a su repertorio de conocimientos y experiencias.	No aplica / sin fundamentos	
Es una persona automotivada que adapta su estilo de liderazgo a diferentes situaciones, que se involucra y compromete con el equipo, dando dirección y prioridades claras con una ambición saludable de éxito	Area de oportunidad	
Demuestra estar comprometido con los intereses e imagen de la empresa, cuidando e incluso mejorando con su comportamiento personal la reputación de Cemex en todo momento y lugar.	Area de oportunidad	
Actúa como mentor/tutor de otros, apoya sus iniciativas de aprendizaje/desarrollo y proporciona feedback oportuno y efectivo, para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.	En desarrollo alto	
Trata a todos los individuos con consideración y respeto; escucha con interés los planteamientos de otros y da reconocimiento al equipo para incrementar la moral y capacidad de sus miembros.	Fortaleza	
Se preocupa por integrar un equipo de talentos y facilitar su promoción dentro de la Organización	Fortaleza	
Es una persona perceptiva y sensible al estado de ánimo de los miembros del equipo, los mantiene motivados y facultados, con actitudes positivas, propiciando un ambiente de trabajo armonioso y productivo.	En desarrollo alto	
Tiene una mente abierta y es flexible al cambio, por lo que se adapta fácilmente a nuevas situaciones y ambientes	Fortaleza	
Demuestra inteligencia, sentido común y capacidad de juicio para analizar los problemas e impulsar los resultados futuros de su área funcional.	No aplica / sin fundamentos	

Demuestra inteligencia, sentido común y capacidad de juicio para analizar los problemas e impulsar los resultados futuros de su área funcional.	No aplica / sin fundamentos	
Se mantiene informado acerca de los productos, prácticas y tendencias importantes de la industria que impactan al negocio y considera esta información para el desarrollo de sus actividades diarias.	En desarrollo alto	
Tiene identificados sucesores viables en el corto y mediano plazo.	En desarrollo alto	
Conoce la estructura y componentes de la Organización, identifica las interdependencias y relaciones de otras áreas con los objetivos de su área de trabajo, lo que le permite integrar esfuerzos a través de sus unidades y funciones.	En desarrollo alto	
Demuestra un compromiso personal en lograr un balance sano al atender a sus grupos de interés, logrando superar sus expectativas , agregando con esto valor a la empresa	Fortaleza	
Identifica, dirige y distribuye en forma adecuada sus recursos, considerando la cultura y objetivos de Cemex.	Fortaleza	
Cuestiona las prácticas y procesos existentes en la Organización y propone opciones que produzcan mejoras al negocio y una ventaja competitiva para la Empresa.	Fortaleza	
Comparte de manera clara y concisa con otros su conocimiento y experiencia profesional.	No aplica / sin fundamentos	
Identifica e interpreta el impacto que su área de trabajo tiene en el resto de la Organización y lo toma en cuenta para las acciones y decisiones que deba ejecutar.	En desarrollo alto	
Acepta las oportunidades de mejoramiento personal que se le presentan, disfruta desarrollando nuevas habilidades y probando nuevos métodos de hacer las cosas.	Fortaleza	
Identifica y construye redes activas de colaboración tanto dentro como fuera de la Organización para la obtención de resultados en términos de ganar-ganar	Fortaleza	
Realiza análisis con la profundidad necesaria, generando ideas y enfoques novedosos que mejoran los procesos de su área o función.	En desarrollo alto	

Evaluación Global de desempeño en las competencias: 3.30

C) Resumen de la Evaluación de Desempeño

PRINCIPALES FORTALEZAS
Experiencia Técnica
Disposición para Aprender
Comentarios:

ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Enfoque hacia los Grupos de Interés
Conocimiento de la Industria
Comentarios:

ACCIONES SUGERIDAS PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONA EVALUADA

TIPO DE DESARROLLO	ESTRATEGIA	DESARROLLO ESPECIFICO	PRIORIDAD
Administrativo	Programa (maestrias o diplomados etc.)	IPADE	1
Humano-Social	Casos de Estudio	Proyectos	2

INTERESES DE CARRERA DE LA PERSONA EVALUADA (para los próximos 1-3 años)

AREA FUNCIONAL	POSICIÓN
Education	Benefits
Affiliated Companies	Aggregates
Energy	Administrative Support

COMENTARIOS DE LA PERSONA EVALUADA SOBRE EL PROCESO Y LA EVALUACIÓN

Cumplimiento del Proceso

● a	a. Se cubrieron todas las etapas del proceso dentro de las fechas establecidas.
○ b	b. Alguna(s) de las etapas se cubrieron fuera de los tiempos establecidos.
○ c	c. Alguna(s) de las etapas NO se llevó a cabo.

Feedback

○ a	a. El proceso de feedback y coaching fue continuo durante todo el período de evaluación y su contenido le permitió tener las herramientas para mejorar su desempeño.
● b	b. Considera que el feedback y coaching recibido sería más efectivo si fuera más específico frecuente y oportuno.
○ c	c. Durante el período no hubo oportunidad de recibir feedback y coaching.

Resultado

○ a	a. Los resultados de la evaluación me sorprendieron por ser más altos de lo esperado.
○ b	b. Los resultados de la evaluación coinciden prácticamente con lo esperado.
○ c	c. Los resultados de la evaluación me sorprendieron por ser más bajos de lo esperado.
○ d	d. Los resultados de la evaluación no fueron discutidos.

Upward Feedback

● a	a. Se llegó a acuerdos sobre como mejorar la comunicación/coordinación/desempeño.
○ b	b. Se discutió ampliamente aunque no hubo consenso en los puntos de vista.
○ c	c. No hubo oportunidad de discutirlo.

Comentarios

D) Grado de Dominio en su Posición Actual

○ Inducción: Nuevo en el cargo actual.
○ Desarrollo: Adquiriendo control en el cargo y sus recursos.
● Madurez: Maneja firmemente su trabajo actual.
○ Avanzado: Las responsabilidades actuales ya no le significan reto.

E) Potencial de Crecimiento

○ No adecuado para ejercer efectivamente su nivel de responsabilidad actual.
○ Se recomienda mantener en su nivel de responsabilidad actual.
● Tiene la capacidad para asumir responsabilidades adicionales o para rotar a puestos laterales.
○ Tiene alto potencial para asumir incrementos significativos de responsabilidad.

F) Elegibilidad

AREA FUNCIONAL	AREA ESPECIFICA
Finance	Capital Markets
Administration	Consolidation

Firma del Evaluador

● Acepto

ELOISA CANTO

Fecha:

Firma del Evaluado

● Acepto

GABRIEL CERVERA SERVIN

Fecha: 17/09/99 06:35 PM

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES
Evaluación del Desempeño	"...constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del empleado." (WERTHER, 1995:184).	Identificación de las metas y objetivos que se espera que el ejecutivo cumpla en un período determinado, así como el desarrollo de las competencias clave de la organización.	Resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 1998.
			Resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 1999
			Resultados de la evaluación del desempeño aplicada en el año 2000
			Identificación de los ejecutivos evaluados con el proceso de evaluación del desempeño
			Propósito o finalidad del proceso de evaluación del desempeño
			Conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño
			Adecuación de los resultados de la evaluación del desempeño con el desempeño del ejecutivo
Compensación	"...las retribuciones financieras y los servicios y beneficios tangibles que reciben los empleados como parte de una relación de empleo." (MILCOVICH, 1997: 433).	Niveles anuales en la remuneración del ejecutivo evaluado.	Variación anual de la compensación ocasionada por aumentos salariales
			Variación anual de la compensación ocasionada por ajustes inflacionarios
			Variación anual de la compensación ocasionada por los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño
			Compensción relacionada o no con la evaluación del desempeño de los ejecutivos
			Adecuación entre resultados obtenidos y remuneración recibida
Capacitación	"...es el proceso de enseñar al empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo" (DESSLER, 191: 269).	Adiestramiento recibido por el ejecutivo en el período 1998-2000.	Adecuación entre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con la capacitación
			Áreas en la que ha sido capacitado el ejecutivo evaluado en el periodo 1998-2000
			Capacitación relacionada o no con la evaluación del desempeño de los ejecutivos.
Plan de Carrera	"...es el compromiso que se establece entre la persona y la organización para lograr el desarrollo profesional de una persona..." (GIL, 1997: 142).	Identificar el nivel de potencial que tiene el ejecutivo evaluado.	El nivel de potencial que tiene cada ejecutivo evaluado en la empresa
			Relación entre plan de carrera y evaluación del desempeño

INSTRUCCIONES:

El siguiente cuestionario es un instrumento de recolección de datos para un trabajo de grado de la Universidad Católica Andrés Bello, el cual me permitirá obtener el Título de Lic. en Relaciones Industriales.

La información aquí obtenida será de **carácter confidencial**, y sus datos serán manipulados de forma global y general, por lo que le pido sea lo más sincero posible.

Este cuestionario tiene un total de 37 preguntas y le tomará aproximadamente 30 minutos responderlo.

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN ! ! !

---

1. Nombre el cargo que ocupa actualmente en la organización: _____

2. ¿Qué tiempo tiene desempeñando el cargo actual? : _____

3. ¿Ha ocupado otros cargos en la organización?

   Si ____ No ____

   Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta número 5

4. Nombre que otros cargos ha desempeñado y el tiempo que estuvo en los mismos:

   - _____
   - _____
   - _____
   - _____

5. ¿Su desempeño ha sido evaluado formalmente en la organización durante los últimos tres años (1998-2000)?

   Si ____ No ____

6. ¿Conoce Ud. el proceso de Evaluación del Desempeño aplicado en Cemex Venezuela?

   Si ____ No ____

7. ¿Sabe Ud. cuál es la finalidad u objetivo de aplicar la Evaluación del Desempeño en la organización?

   Si ____ No ____

   En caso de ser afirmativa su respuesta, mencione:

   - _____
   - _____

8. ¿Conoce Ud. los beneficios que le proporciona la Evaluación del Desempeño?.

   Si ____ No ____

   En caso de ser afirmativa su respuesta, diga cuáles:

   - _____
   - _____

9. ¿Está Ud. de acuerdo con el proceso actual de Evaluación del Desempeño aplicado en la organización?

   Si ____ No ____

   ¿Por qué? _____

   _____

10. ¿Conoce Ud. los resultados de sus Evaluaciones del Desempeño, aplicada en los últimos tres años (1998-2000)?

    Si ____ No ____

    En caso de ser negativa su respuesta pase a la pregunta número 13

11. ¿Cómo obtiene Ud. los resultados de su evaluación del Desempeño?

____ Feedback o discusión de resultados con su supervisor inmediato.

____ Simple comunicación con el supervisor u otro evaluador.

____ Por el personal de Recursos Humanos.

____ Colega ó par.

____ Cliente interno ó externo.

____ Por la herramienta de evaluación

____ Otros. Especifique: _____

12. ¿El resultado que Ud. obtuvo en la evaluación del desempeño en los últimos tres años (1998-2000), fue acorde a su esfuerzo?

____ Totalmente de acuerdo

____ De Acuerdo

____ En desacuerdo

____ Totalmente en desacuerdo.

13. Jerarquice los siguientes aspectos que para **Cemex Venezuela** son importantes para mantener o mejorar su desempeño en el trabajo, considerando el 1 como el más importante:

____ Compensación y/o remuneración.

____ Estabilidad o seguridad laboral.

____ Capacitación o adiestramiento.

____ Reconocimientos o premios/castigos.

____ Planificación de carrera (preparación para ocupar puestos superiores en la organización y/o asignación de proyectos especiales.)

____ Incremento de responsabilidades de mayor impacto (sobre personal, decisiones, dinero, etc.)

____ Otros. Especifique: _____

14. Entre los siguientes aspectos, jerarquice los que **Ud. sabe** que son los más importantes para la asignación de sueldos y salarios en Cemex Venezuela, considerando el 1 como el más importante.

____ Sueldos prevalecientes en el mercado.

____ Valoración de actividades y/o responsabilidades del puesto.

____ Evaluación del Desempeño.

____ Costo de la vida.

____ Inflación.

____ Políticas gubernamentales.

____ Estructura interna de salarios

____ Otros. Especifique: _____

15. ¿ Su compensación está relacionada a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño?

Si ____ No ____

¿Por qué? _____

_____

16. Su compensación anual ha variado en los últimos tres años?

Si ____ No ____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta número 18

17. ¿Cuáles de estas razones provocó la variación en su compensación?

____ Aumentos salariales.

____ Su desempeño en el trabajo.

____ Asignaciones especiales.

____ Otros. Especifique: _____

18. ¿El resultado que obtuvo en su Evaluación del Desempeño influyó en su compensación?

Si ____ No ____

¿Por qué? _____

_____

19. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño están ligados en la preparación de programas de capacitación?

Si ____ No ____

¿Por qué? _____

_____

20. ¿La organización tiene programas de capacitación?

SI ____ No ____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta número 30

21. Según los siguientes aspectos, jerarquice cuáles **sabe Ud**. que generan acciones de capacitación en la organización, considerando el 1 como el más importante:

____ La planificación de los Recursos Humanos para atender necesidades futuras de la organización.

____ Los resultados de la Evaluación del Desempeño.

____ Los planes de carrera

____ La opinión de los supervisores y/o administradores.

____ Cambios tecnológicos.

____ Otros. Especifique: _____

22. ¿Usted ha recibido capacitación en los últimos tres años (1998-2000)?

Si ____ No ____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta número 30

23. Por qué Ud. ha sido capacitado en esas áreas (seleccione con una X las alternativas que considere aplicable)

____ Sugerencias de su supervisor inmediato.

____ Sugerencia de un colega o par.

____ Resultados de la Evaluación del desempeño.

____ Sugerencias del Departamento de Recursos Humanos.

____ Voluntad propia.

____ Otros. Especifique: _____

24. ¿La capacitación recibida está relacionada a las funciones que realiza en su cargo actual?

Si ____ No ____

25. ¿Gracias a la capacitación recibida Ud. ha mejorado la ejecución de sus actividades?

Si ____ No ____

26. ¿Ha recibido Ud. nuevos conocimientos con la capacitación ofrecida por la organización?

Si ____ No ____

27. ¿En que medida la capacitación recibida ha contribuido al mejoramiento global de su desempeño en su trabajo?

____ Mas de lo esperado

____ Lo esperado

____ Menos de lo esperado

____ Nada de lo esperado

28. ¿La capacitación proporcionada por la organización lo prepara para su crecimiento profesional?

Si ____ No ____

29. ¿Ha sido Ud. capacitado para ejecutar posiciones futuras en la organización?

Si ____ No ____

30. ¿La organización planifica su futuro dentro de ella?

Si ____ No ____

31. ¿Los resultados de la Evaluación del Desempeño están ligados a la planificación de carrera y/o desarrollo profesional?

Si ____ No ____

32. ¿La organización cuenta con un sistema formal de planificación de carrera?

Si ____ No ____

33. ¿La organización conoce su potencial futuro?

Si ____ No ____

En caso de ser negativa su respuesta pase a la pregunta número 35

34. ¿Bajo que medios la organización conoce su potencial (seleccione con una X, lo que considere aplicable)?

____ Test o cuestionarios psicotécnicos y/o psicológicos.

____ Resultados del Assessment Center.

____ Evaluación del desempeño y Potencial (P&PA).

____ Evaluación de variables en asignaciones prácticas

____ Otros. Especifique: _____

35. ¿La empresa realiza proyectos y/o asignaciones especiales?

Si ____ No ____

En caso de ser negativa su respuesta pase al final de la página.

36. ¿Ha participado en un proyecto o asignación especial en los últimos tres años (1998-2000)?

Si ____ No ____

En caso de ser negativa su respuesta pase al final de la página.

37. En las actividades especiales a las que ha sido seleccionado han sido:

____ Solo a nivel nacional.

____ Solo a nivel internacional.

____ Ambos

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN ! ! !

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD (MÉTODO UTILIZADO: ALFA-CRONBACH)

Para determinar la confiabilidad del instrumento elaborado, se considera el coeficiente de Alfa de Crombach, ya que requiere una sola administración del instrumento de medición. Los valores que produce oscilan entre 0 y 1. Su ventaja es reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Para calcular el coeficiente, se utilizo el programa SPSS se introdujeron los datos necesarios y los resultados fueron los siguientes:

```
****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases =     123.0                    N of Items = 43

Alpha =     .8500
```

El coeficiente que resulta es de 0.85 lo cual indica que es considerable.

Libro de Códigos					
Variable	Categoria	Items	Subcategoria	Codigo	Columna
Evaluación del Desempeño	Identificación con el proceso de evaluación	5	Si	1	1
			No	2	
		6	Si	1	2
			No	2	
	Propósito o finalidad del proceso de evaluación	7	Si	1	3
			No	2	
			Si, Cuáles		4
			Define necesidades de capacitación	1	
			Evaluar las competencias y el potencial del individuo	2	
			Medir el desempeño del individuo, reconocer méritos	3	
			Programas de desarrollo personal y profesional	4	
			Detectar fortalezas y áreas de oportunidad	5	
			Guia para elaborar el plan de carrera	6	
			Compensación variable y ajustes salariales	7	
			Determinar cumplimiento de objetivos	8	
			Falto responder/ No aplica	9	
		8	Si	1	5
			No	2	
			Si, Cuáles		6
			Bono compensación variable	1	
			Elaboración de planes de capacitación	2	
			Definir plan de carrera	3	
			Cumplimiento de objetivos	4	
			Definir programas de desarrollo	5	
			Feedback	6	
			Identificar habilidades y fortalezas	7	
			Evaluación de Potencial	8	
			Falto responder/ No aplica	9	
		9	Si	1	7
			No	2	
			Porqué Si		
			Detecta las debilidades y fortalezas	1	

Libro de Códigos					
Variable	Categoria	Items	Subcategoria	Codigo	Columna
			Evaluación integral del comportamiento del ejecutivo	2	8
			Feedback entre evaluado - evaluador	3	
			Se detectan necesidades de capacitación	4	
			Recompensa el desempeño	5	
			Falto responder/ No aplica	6	
	Conocimiento de resultados	10	Si	1	9
			No	2	
	Adecuación de resultados con el desempeño	12	Totalmente de acuerdo	4	10
			De acuerdo	3	
			En desacuerdo	2	
			Totalmente en desacuerdo	1	
Compensación	Grado de importancia para la mejora del desempeño	13	**Compensación y/o remuneración**		11
			Prioridad 1	1	
			Prioridad 2	2	
			Prioridad 3	3	
			Prioridad 4	4	
			Prioridad 5	5	
			Prioridad 6	6	
		14	**Evaluación del desempeño**		12
			Prioridad 1	1	
			Prioridad 2	2	
			Prioridad 3	3	
			Prioridad 4	4	
			Prioridad 5	5	
			Prioridad 6	6	
			Ninguna prioridad	7	
	Variación de la compensación por resultados de la evaluación del desempeño	16	Si	1	13
			No	2	
		17	**Su desempeño en el trabajo**		14
			Si	1	
			No	2	
			No aplica	3	
	Coordinación entre resultados obtenidos y remuneración recibida	15	Si	1	15
			No	2	
			Porqué Si		16
			Es objetivo para establecer ajustes salariales	1	
			La compensación es proporcional al desempeño	2	
			Reconocimiento al desempeño	3	

Libro de Códigos					
Variable	Categoria	Items	Subcategoria	Codigo	Columna
			Estimula la productividad/ cumplimiento de objetivos	4	
			Compromete a las personas con los resultados de la empresa	5	
			Falto responder/ No aplica	6	
			Porqué No		
			La compensación no está determinada solo por el desempeño	1	
			La evaluación está ligada a la detección de las áreas de mejora	2	
			La compensación debe estar relacionada al cargo	3	17
			No esta relacionada con la obtención o cumplimiento de metas	4	
			Todas las evaluaciones no son lineales	5	
			No se considera la situación del país, solo ven resultados	6	
			Falto responder/ No aplica	7	
Capacitación	Coordinación entre resultados obtenidos y capacitación recibida	19	Si	1	18
			No	2	
			Porqué Si		
			La evaluación refleja áreas de mejora	1	
			Es un objetivo de la evaluación	2	
			Permite determinar las necesidades de capacitación	3	
			Es necesaria la capacitación para mejorar el desempeño	4	19
			La capacitación es la base del desarrollo profesional	5	
			Mantiene al ejecutivo actualizado según su necesidades	6	
			Te prepara para otras posiones, según el desempeño	7	
			Falto responder/ No aplica	8	
		20	Si	1	20
			No	2	

Libro de Códigos					
Variable	Categoria	Items	Subcategoria	Codigo	Columna
		21	**Los resultados de la evaluación del desempeño**		21
			Prioridad 1	1	
			Prioridad 2	2	
			Prioridad 3	3	
			Prioridad 4	4	
			Prioridad 5	5	
			Ninguna prioridad	6	
			No aplica	7	
	Capacitación relacionada al cargo	22	Si	1	22
			No	2	
			No aplica	3	
		23	**Resultados de la evaluación del desempeño**		23
			Si	1	
			No	2	
			No aplica	3	
		24	Si	1	24
			No	2	
			No aplica	3	
	Capacitación recibida por la organización relacionada al desempeño	13	**Capacitación o adiestramiento**		25
			Prioridad 1	1	
			Prioridad 2	2	
			Prioridad 3	3	
			Prioridad 4	4	
			Prioridad 5	5	
			Prioridad 6	6	
			Ninguna prioridad	7	
		25	Si	1	26
			No	2	
			No aplica	3	
		26	Si	1	27
			No	2	
			No aplica	3	
		27	Más de lo esperado	4	28
			Lo esperado	3	
			Menos de lo esperado	2	
			Nada de lo esperado	1	
			No aplica	5	
Planes de Carrera	El evaluado es considerado para ocupar mayores responsabilidades	28	Si	1	29
			No	2	
			No aplica	3	
		29	Si	1	30
			No	2	
			No aplica	3	
		30	Si	1	

Libro de Códigos					
Variable	Categoria	Items	Subcategoria	Codigo	Columna
			No	2	31
			No aplica	3	
	Conoce el evaluado si hay o no plan de carrera	32	Si	1	32
			No	2	
			No aplica	3	
	Relación entre plan de carrera y evaluación del desempeño	13	**Planificación de carrera**		33
			Prioridad 1	1	
			Prioridad 2	2	
			Prioridad 3	3	
			Prioridad 4	4	
			Prioridad 5	5	
			Prioridad 6	6	
			Ninguna prioridad	7	
		31	Si	1	34
			No	2	
		33	Si	1	35
			No	2	
		34	**Evaluación del desempeño**		36
			Si	1	
			No	2	
			No aplica	3	
	Movilidad en asignaciones especiales (Nac - Int)	35	Si	1	37
			No	2	
		36	Si	1	38
			No	2	
			No aplica	3	
		37	Solo a nivel nacional	1	39
			Solo a nivel Internacional	2	
			Ambos	3	
			No aplica	4	
	Rotación de puestos en la organización y la duración en cada uno.	2	0 a 11 meses	1	40
			1 año	2	
			2 años	3	
			3 años	4	
			4 años y más	5	
		3	Si	1	41
			No	2	
		4	1 rotación	1	42
			2 rotaciones	2	
			3 rotaciones	3	
			4 rotaciones	4	
			5 rotaciones y más	5	
			No aplica	6	
		1	Director	1	43
			Gerente	2	
			Coordinador	3	

Libro de Códigos					
Variable	Categoria	Items	Subcategoria	Codigo	Columna
			Jefe	4	

Columnas / Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Sujeto 1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	7	1	8	1	1	1
Sujeto 2	1	1	1	3	1	7	2	6	1	2	1	1	1	2	1	2	7	1	1	2	7	3
Sujeto 3	1	1	1	7	1	3	2	6	1	1	2	5	2	3	1	6	5	1	2	2	7	3
Sujeto 4	1	1	1	9	1	9	2	6	1	2	2	4	1	1	1	2	7	1	1	1	3	1
Sujeto 5	1	1	1	7	2	9	2	6	1	3	3	1	1	2	1	6	7	1	8	1	6	1
Sujeto 6	1	1	1	3	1	1	2	6	1	2	2	1	1	2	2	1	7	1	1	1	5	1
Sujeto 7	1	1	1	6	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	3	7	1	1	2	7	3
Sujeto 8	1	1	1	8	1	4	1	2	1	1	3	7	1	1	1	6	7	1	3	1	1	1
Sujeto 9	1	1	1	4	1	1	1	4	1	2	5	3	1	2	1	3	7	1	8	1	2	1
Sujeto 10	1	1	1	8	1	6	1	3	1	2	2	1	1	2	1	3	7	1	1	2	7	3
Sujeto 11	1	1	1	2	1	7	2	6	2	2	5	4	1	1	2	6	6	1	8	1	4	1
Sujeto 12	1	1	1	5	1	3	1	6	1	1	3	1	1	2	1	1	7	1	4	1	3	1
Sujeto 13	1	1	1	5	1	3	1	2	1	2	2	1	1	2	1	4	7	1	1	1	3	1
Sujeto 14	1	1	1	5	1	6	1	2	1	1	4	3	1	1	2	6	4	1	4	1	3	1
Sujeto 15	1	1	1	2	2	9	2	6	1	3	3	2	1	2	1	6	7	1	1	1	6	1
Sujeto 16	1	1	1	4	1	4	1	6	1	2	1	1	1	1	1	6	7	1	1	1	2	1
Sujeto 17	1	1	1	8	1	8	1	6	1	1	3	3	1	2	1	3	7	1	3	1	2	1
Sujeto 18	2	2	1	6	2	9	2	6	2	3	2	1	1	2	1	3	7	1	4	1	1	1
Sujeto 19	1	1	1	4	1	4	2	6	2	3	2	2	1	2	1	1	7	1	1	2	7	3
Sujeto 20	1	1	1	7	1	4	1	4	1	2	1	7	1	2	1	6	7	1	7	2	7	3
Sujeto 21	1	1	1	7	1	3	1	3	1	1	3	2	1	1	1	6	7	1	1	1	4	2
Sujeto 22	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	7	1	8	1	4	1
Sujeto 23	1	1	1	7	1	4	2	6	1	3	3	2	1	2	1	5	7	1	3	2	7	3
Sujeto 24	1	1	1	4	2	9	2	6	2	2	1	2	1	1	1	2	7	1	4	1	2	2
Sujeto 25	1	1	2	3	2	9	2	6	1	2	4	2	1	2	1	1	7	1	1	1	3	1
Sujeto 26	1	1	1	7	1	1	2	6	1	2	3	1	1	2	1	5	7	1	3	2	7	3
Sujeto 27	1	2	2	3	2	9	2	6	2	3	2	1	1	2	1	2	7	1	8	1	3	1
Sujeto 28	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	4	2	1	2	1	3	7	1	3	1	3	1
Sujeto 29	1	1	1	3	1	4	1	6	1	1	4	1	1	2	1	4	7	1	5	1	7	3
Sujeto 30	1	1	1	7	1	1	1	1	1	2	4	1	1	2	1	5	7	1	5	1	2	2
Sujeto 31	1	1	1	3	1	8	1	5	1	1	3	1	1	2	1	5	7	1	1	1	2	1
Sujeto 32	1	1	1	6	1	1	1	4	1	2	1	2	1	2	1	4	7	1	2	2	7	3
Sujeto 33	1	1	1	2	1	9	1	6	1	1	3	3	1	2	1	2	7	1	1	1	2	2
Sujeto 34	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	1	4	7	1	3	1	1	1
Sujeto 35	1	1	1	5	1	1	2	6	1	3	1	2	1	1	1	2	7	1	5	2	7	3
Sujeto 36	1	1	1	5	1	6	1	2	1	2	2	6	1	2	2	6	7	1	8	1	5	1
Sujeto 37	1	1	1	7	1	9	1	3	1	1	6	2	1	2	1	3	7	1	8	2	7	3
Sujeto 38	1	1	1	3	1	4	1	2	1	2	3	5	1	1	1	2	7	1	4	1	6	1
Sujeto 39	1	1	1	3	1	2	1	6	1	2	4	1	1	1	1	6	7	1	8	1	2	2
Sujeto 40	2	1	1	6	1	7	1	1	2	4	3	2	1	2	1	4	7	1	3	1	6	1
Sujeto 41	1	1	1	9	1	7	1	6	1	1	2	2	1	3	1	4	7	1	5	1	3	1
Sujeto 42	1	1	1	1	1	7	2	6	1	1	3	1	1	2	1	3	7	1	1	1	5	1
Sujeto 43	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	2	1	2	1	2	7	1	6	1	4	1
Sujeto 44	1	1	1	3	1	2	2	6	1	3	2	3	1	2	1	5	7	1	1	1	1	1
Sujeto 45	1	1	1	9	1	4	1	4	1	1	2	2	1	2	1	1	7	1	1	2	7	3
Sujeto 46	1	1	1	7	1	4	1	6	1	2	3	1	1	2	1	6	7	1	8	1	4	1
Sujeto 47	1	1	1	6	1	3	1	2	1	2	2	2	1	1	1	4	7	1	4	1	2	1
Sujeto 48	1	1	1	4	1	8	1	1	1	2	4	2	1	2	1	6	7	1	8	2	7	3
Sujeto 49	1	1	1	4	1	6	1	6	1	2	1	2	1	1	1	6	7	1	8	1	2	1

Columnas / etos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Sujeto 50	1	1	1	1	1	7	1	2	1	2	1	2	1	1	1	6	7	1	1	2	7	3
Sujeto 51	1	1	1	7	1	4	1	3	1	1	3	1	1	2	1	2	7	1	3	1	6	1
Sujeto 52	1	1	1	4	1	6	1	6	1	1	3	2	1	2	1	4	7	1	6	1	3	2
Sujeto 53	1	1	1	7	1	4	1	4	1	2	2	6	2	2	1	3	7	1	1	2	7	3
Sujeto 54	1	1	1	7	1	5	1	3	1	2	2	3	1	2	1	6	7	1	8	1	6	2
Sujeto 55	1	1	1	3	1	2	1	6	1	2	5	2	1	2	2	6	7	1	1	1	1	1
Sujeto 56	1	1	1	4	1	3	1	4	1	2	3	2	1	1	1	6	7	1	2	2	7	3
Sujeto 57	1	1	1	6	2	9	1	6	1	2	2	2	1	2	1	6	1	1	8	1	2	2
Sujeto 58	1	2	1	3	1	8	2	6	1	2	3	1	1	2	1	4	7	1	1	1	2	1
Sujeto 59	1	1	1	3	1	9	1	6	1	2	1	1	2	3	1	1	7	1	1	2	7	3
Sujeto 60	1	1	1	7	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	4	7	1	3	1	3	1
Sujeto 61	1	1	1	7	1	3	1	6	1	1	2	2	1	1	1	1	7	1	5	1	4	1
Sujeto 62	1	1	1	1	1	5	1	2	1	1	5	1	1	1	1	2	7	1	5	1	1	1
Sujeto 63	1	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	2	2	3	1	4	7	1	3	1	2	1
Sujeto 64	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	2	1	2	2	5	7	1	2	1	4	1
Sujeto 65	1	1	1	7	1	7	1	3	1	1	4	3	1	2	1	6	7	1	1	1	1	1
Sujeto 66	1	1	1	4	1	4	1	2	1	2	1	2	1	1	2	6	2	1	5	1	5	1
Sujeto 67	1	1	1	8	2	9	1	6	1	1	3	1	2	3	1	2	7	1	8	1	1	1
Sujeto 68	1	1	1	4	1	7	2	6	1	2	4	2	1	2	1	6	3	1	8	1	3	2
Sujeto 69	1	1	1	2	1	7	1	2	1	2	5	6	1	2	2	2	7	1	1	1	3	1
Sujeto 70	1	1	1	7	1	1	1	2	1	1	3	7	1	2	1	2	7	1	1	1	4	1
Sujeto 71	1	1	1	8	1	1	1	6	1	2	4	2	1	1	1	6	2	1	2	2	7	3
Sujeto 72	1	1	1	8	1	3	2	6	1	1	4	3	1	2	1	3	7	1	2	2	7	3
Sujeto 73	1	1	1	8	1	9	2	4	1	1	1	1	1	2	2	6	4	1	8	1	3	1
Sujeto 74	1	1	1	4	1	9	1	3	1	1	3	1	1	3	1	6	7	1	1	1	6	1
Sujeto 75	1	1	1	2	1	4	1	6	1	1	2	3	2	1	1	6	7	1	1	1	5	1
Sujeto 76	1	1	2	9	1	3	2	4	1	2	3	2	1	2	1	3	7	1	3	2	7	3
Sujeto 77	1	1	2	9	1	9	1	6	1	2	1	1	1	2	1	3	7	1	8	1	1	1
Sujeto 78	1	1	1	4	1	2	2	6	1	2	4	3	1	1	1	1	7	1	1	1	2	1
Sujeto 79	1	1	1	1	1	3	2	6	2	3	3	1	1	1	1	6	7	1	8	2	7	3
Sujeto 80	1	1	1	7	1	1	2	2	2	4	2	2	1	2	1	6	7	1	4	1	4	1
Sujeto 81	1	1	1	3	1	6	1	6	1	2	4	7	1	2	1	3	7	1	1	1	3	1
Sujeto 82	1	1	1	6	1	4	2	2	1	2	4	2	1	1	1	5	7	1	4	1	3	1
Sujeto 83	1	1	1	7	1	4	1	6	1	2	4	2	1	2	1	2	7	1	1	1	3	1
Sujeto 84	1	2	2	9	1	9	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	7	1	1	1	6	1
Sujeto 85	1	1	1	7	1	1	1	6	1	1	1	2	1	1	1	5	7	1	3	1	2	1
Sujeto 86	1	1	1	6	1	7	2	6	1	1	3	2	1	2	1	2	7	1	4	1	2	1
Sujeto 87	1	1	1	2	1	9	2	2	1	1	4	1	1	1	1	3	7	1	1	1	1	1
Sujeto 88	1	1	2	9	1	1	1	6	1	2	1	1	1	1	1	4	7	1	7	2	7	3
Sujeto 89	1	1	2	9	1	1	2	4	1	2	1	2	1	2	1	5	7	1	1	2	7	3
Sujeto 90	1	2	1	1	1	6	1	6	1	3	3	1	1	2	1	5	7	1	1	1	4	2
Sujeto 91	1	1	1	5	1	4	2	2	2	2	3	1	1	2	1	4	7	1	1	1	4	1
Sujeto 92	1	1	1	4	1	2	1	3	1	2	2	2	1	2	1	2	7	1	8	2	7	3
Sujeto 93	1	1	1	6	1	1	1	6	1	2	2	1	1	2	1	4	7	1	4	1	2	2
Sujeto 94	1	1	1	8	1	5	2	6	1	3	5	2	1	2	1	2	7	1	8	1	3	1
Sujeto 95	1	2	2	9	1	7	2	2	2	2	3	2	1	2	2	6	7	1	8	2	7	3
Sujeto 96	1	1	1	7	1	8	1	2	2	4	2	3	1	2	1	3	7	1	1	1	3	1
Sujeto 97	1	1	1	3	1	6	1	6	1	1	3	2	1	2	1	2	7	1	3	1	2	1
Sujeto 98	1	1	1	2	1	1	2	6	1	1	1	1	1	1	1	6	7	1	6	1	6	2

Columnas / etos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Sujeto 99	1	2	2	9	1	1	2	6	1	2	1	2	1	1	1	1	7	1	1	1	3	1
Sujeto 100	1	2	2	9	1	1	2	4	2	2	2	6	1	2	1	2	7	1	8	1	5	1
Sujeto 101	1	1	1	1	1	1	1	6	1	2	5	7	1	2	1	4	7	1	1	1	4	1
Sujeto 102	1	1	1	6	1	7	2	6	1	2	1	2	1	1	2	5	7	1	2	1	1	1
Sujeto 103	1	1	1	7	1	8	2	6	1	2	3	3	1	1	1	6	7	1	1	1	7	1
Sujeto 104	1	1	1	4	1	8	2	2	1	2	4	1	1	2	2	6	2	1	3	2	4	3
Sujeto 105	1	2	1	9	1	4	1	6	1	2	1	1	1	3	1	2	7	1	5	1	2	1
Sujeto 106	1	1	1	4	1	2	2	1	1	2	3	3	2	2	1	6	3	1	8	1	7	1
Sujeto 107	1	1	1	6	2	9	1	5	1	2	4	2	1	2	2	2	7	1	8	2	2	3
Sujeto 108	1	2	2	9	1	9	1	6	1	2	5	7	1	1	1	2	7	1	4	1	7	1
Sujeto 109	1	1	1	7	1	4	2	2	1	1	3	2	1	2	1	6	2	1	8	2	6	3
Sujeto 110	1	1	1	2	1	7	1	6	1	1	4	2	1	2	1	3	7	1	3	1	3	1
Sujeto 111	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	4	2	1	3	2	6	4	1	5	1	3	2
Sujeto 112	1	1	1	3	1	5	1	1	2	4	1	2	2	1	1	6	7	1	1	1	3	1
Sujeto 113	1	1	1	7	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	1	6	7	1	6	1	6	1
Sujeto 114	1	1	1	6	1	8	1	6	2	4	4	1	1	2	1	3	7	1	1	1	2	1
Sujeto 115	1	1	1	7	1	7	2	6	1	2	3	1	1	1	1	3	7	1	1	1	2	1
Sujeto 116	1	1	1	7	1	1	2	6	1	2	2	2	1	1	1	1	7	1	8	1	1	1
Sujeto 117	1	2	2	9	2	9	2	6	1	2	4	1	1	3	1	6	7	1	4	1	7	1
Sujeto 118	1	2	1	6	1	7	2	6	1	2	4	7	2	2	1	4	7	1	8	2	7	3
Sujeto 119	1	1	1	9	1	4	2	6	1	2	4	3	1	2	1	2	7	1	8	2	4	3
Sujeto 120	1	1	1	6	1	1	2	6	1	2	3	1	1	1	1	4	7	1	1	1	4	2
Sujeto 121	1	2	2	9	1	9	2	3	1	2	1	4	1	2	1	2	7	1	3	1	7	1
Sujeto 122	1	1	1	7	1	9	1	6	1	2	3	1	1	2	2	6	7	1	1	2	2	3
Sujeto 123	1	1	1	8	1	2	2	6	2	4	1	1	2	3	1	3	7	1	3	1	3	2

Columnas / Sujetos	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
Sujeto 1	1	1	5	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	3	2
Sujeto 2	3	3	4	3	3	5	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	3	2
Sujeto 3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	5	1	2	3	1	1	3	4	1	3	2
Sujeto 4	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	4	1	1	2	2	3	4	3	1	4	1
Sujeto 5	2	1	6	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	5	2	6	2
Sujeto 6	2	1	3	1	1	3	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	3	1
Sujeto 7	3	3	3	3	3	5	3	3	2	1	6	1	1	1	1	2	4	5	1	4	2
Sujeto 8	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	1
Sujeto 9	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1	1	3	1	1	2	2
Sujeto 10	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	3	1	2	4	4	1	2	2
Sujeto 11	2	1	4	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	3	1	1	2	2
Sujeto 12	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	2	6	2
Sujeto 13	2	1	4	1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	3	4	1	3	2
Sujeto 14	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1
Sujeto 15	2	1	4	2	3	4	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	4	5	1	1	2
Sujeto 16	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	4	3
Sujeto 17	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	4	5	2	6	2
Sujeto 18	2	1	5	2	2	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	2
Sujeto 19	3	3	5	3	3	5	3	3	2	2	3	1	1	1	1	3	4	4	1	3	2
Sujeto 20	3	3	6	3	3	5	3	3	2	2	6	1	1	1	1	1	4	3	1	3	1
Sujeto 21	3	3	4	3	3	5	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	4	1	1	4	2
Sujeto 22	2	1	5	1	1	2	1	1	2	2	4	1	1	2	1	1	3	4	1	2	1
Sujeto 23	3	3	4	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	3	1	1	3	1	1	1	4
Sujeto 24	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	4	1	2	3	1	1	1	4	2	6	2
Sujeto 25	2	1	5	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	3	4	1	3	2
Sujeto 26	3	3	2	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	3	1	1	3	3	1	4	3
Sujeto 27	2	1	4	1	2	2	1	2	2	2	5	1	2	3	2	3	4	5	1	1	2
Sujeto 28	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	5	1	4	2
Sujeto 29	3	3	3	3	3	5	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	4	2	1	2	1
Sujeto 30	3	3	5	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	3	2	2	4	5	1	5	1
Sujeto 31	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	4	1	2	3	1	1	1	2	1	3	1
Sujeto 32	3	3	5	3	3	5	3	3	2	2	3	1	2	3	2	3	4	3	1	3	2
Sujeto 33	3	3	4	3	3	5	3	3	2	2	5	1	1	2	1	2	4	2	1	3	2
Sujeto 34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	5	1	5	1
Sujeto 35	3	3	4	3	3	5	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1	4	4	1	3	2
Sujeto 36	2	1	4	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	3	1	4	2
Sujeto 37	3	3	2	3	3	5	3	3	2	2	5	1	1	1	1	1	4	5	1	1	3
Sujeto 38	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	2	2
Sujeto 39	3	3	1	3	3	5	3	3	1	2	3	1	1	1	1	2	4	4	1	3	1
Sujeto 40	2	1	4	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	4	4	1	2	2
Sujeto 41	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	5	2	6	1
Sujeto 42	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	4	2
Sujeto 43	2	1	5	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4
Sujeto 44	2	1	4	2	2	3	1	2	2	2	1	1	2	3	1	2	4	4	1	2	4
Sujeto 45	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	4	1	2	3	2	3	4	5	1	2	2
Sujeto 46	2	1	2	1	3	2	1	1	1	2	5	1	1	1	1	2	4	1	1	4	2
Sujeto 47	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	3	5	2	6	2
Sujeto 48	3	3	2	3	3	5	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	2
Sujeto 49	2	1	4	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	3	1	1	3	5	1	3	1

Columnas / Sujetos	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
Sujeto 50	3	3	7	3	3	5	3	3	2	2	4	1	2	3	1	2	4	4	1	4	1
Sujeto 51	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	4	3	1	4	2
Sujeto 52	3	3	4	3	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	2	3	4	5	1	4	2
Sujeto 53	3	3	7	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	3	1	2	4	4	1	1	2
Sujeto 54	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	1	1	1	2	1	1	4	2	1	4	1
Sujeto 55	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	1	2	4	5	1	2	2
Sujeto 56	3	3	7	3	3	5	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	4	4	1	4	1
Sujeto 57	3	3	5	3	3	5	3	3	1	2	4	1	2	3	1	1	3	4	1	1	2
Sujeto 58	2	1	4	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	4	5	1	4	2
Sujeto 59	3	3	4	3	3	5	3	3	2	1	2	1	2	3	1	1	1	3	1	3	4
Sujeto 60	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	4	4	1	2	2
Sujeto 61	1	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	3	2
Sujeto 62	2	1	4	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	5	2	6	2
Sujeto 63	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	5	1	1	1	1	2	4	5	1	1	2
Sujeto 64	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	3	1	4	4
Sujeto 65	1	1	7	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	4	1	1	2
Sujeto 66	2	1	5	1	2	2	1	2	2	2	4	1	1	1	1	1	3	4	1	3	2
Sujeto 67	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	4	5	2	6	2
Sujeto 68	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	3	4	1	3	2
Sujeto 69	1	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	4	1	4	2
Sujeto 70	2	1	4	1	1	2	1	2	1	1	6	1	1	1	1	1	3	5	1	3	1
Sujeto 71	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	3	5	1	3	2
Sujeto 72	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	2	1	2	3	1	1	3	5	1	3	2
Sujeto 73	1	1	6	1	1	2	1	1	2	2	6	1	1	2	2	3	4	4	2	6	2
Sujeto 74	2	1	4	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	5	1	2	2
Sujeto 75	2	1	5	1	1	3	1	3	2	2	4	1	1	2	1	1	4	5	1	1	1
Sujeto 76	3	3	4	3	3	5	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	6	2
Sujeto 77	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	4	2	1	4	1
Sujeto 78	2	1	5	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	1	1	3	5	1	3	2
Sujeto 79	3	3	2	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	3	1	2	4	1	1	2	2
Sujeto 80	2	1	4	1	1	2	1	1	2	2	5	1	2	3	1	1	3	3	2	6	3
Sujeto 81	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	2	6	3
Sujeto 82	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	6	3
Sujeto 83	1	1	5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	4
Sujeto 84	2	1	2	2	3	4	2	2	2	2	4	1	2	3	1	2	4	2	2	6	4
Sujeto 85	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	5	1	1	2
Sujeto 86	2	1	4	1	1	1	1	2	1	1	5	1	1	1	1	2	4	4	2	6	2
Sujeto 87	2	1	1	2	2	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	5	1	2	1
Sujeto 88	3	3	4	3	3	5	3	3	2	2	2	1	1	1	1	3	4	5	1	4	1
Sujeto 89	3	3	7	3	3	5	3	3	2	2	4	1	1	1	1	1	4	2	1	2	4
Sujeto 90	3	3	2	3	3	5	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	4	5	1	1	4
Sujeto 91	2	1	4	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	5	1	3	2
Sujeto 92	3	3	7	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	3	1	1	3	5	1	4	2
Sujeto 93	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	1	1	2	3	1	1	1	5	1	2	2
Sujeto 94	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	3	4	2	6	3
Sujeto 95	3	3	7	3	3	5	3	3	2	2	2	1	2	3	1	1	3	3	2	6	3
Sujeto 96	1	1	5	1	2	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2	3	4	5	2	6	3
Sujeto 97	3	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	6	4
Sujeto 98	3	3	4	3	3	5	3	3	1	2	2	1	1	1	1	2	4	3	2	6	4

RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPENO EN EL PERIODO 1998-2000 (OBJETIVOS)			
Sujetos	Calificacion Global Objetivos 1998	Calificacion Global Objetivos 1999	Calificacion Global Objetivos 2000
1	3.00	3.70	3.90
2	3.00	2.90	2.90
3	3.00	3.28	3.45
4	3.00	3.10	3.20
5	3.00	3.73	3.80
6	0.00	3.30	3.30
7	3.00	3.40	3.50
8	3.00	3.46	3.60
9	3.00	3.25	3.25
10	4.00	3.45	3.50
11	4.00	3.19	3.10
12	0.00	3.10	3.20
13	3.00	3.10	3.20
14	3.00	3.30	3.35
15	4.00	4.00	3.83
16	3.00	3.09	3.10
17	3.00	3.25	3.15
18	3.00	3.15	3.08
19	3.00	3.61	3.72
20	3.00	3.55	3.60
21	4.00	3.55	3.60
22	0.00	3.00	3.15
23	3.00	2.88	2.90
24	3.00	3.10	3.15
25	4.00	3.40	3.50
26	3.00	3.91	3.90
27	3.00	3.20	3.20
28	3.00	3.30	3.30
29	3.00	3.25	3.50
30	3.00	2.80	2.90
31	4.00	2.95	2.95
32	3.00	3.00	3.10
33	3.00	3.90	3.95
34	3.00	3.00	3.15
35	3.00	3.21	3.25
36	3.00	3.40	3.50
37	3.00	3.87	3.60
38	3.00	3.20	3.10
39	3.00	3.40	3.33
40	3.00	2.95	2.95
41	4.00	3.40	3.50
42	3.00	3.80	3.95
43	3.00	3.39	3.55
44	3.00	2.90	2.95
45	4.00	3.00	3.00
46	4.00	3.13	3.15
47	4.00	3.84	3.90
48	0.00	3.35	3.50
49	4.00	3.70	3.80
50	4.00	3.42	3.50

RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL PERIODO 1998-2000 (OBJETIVOS)			
Sujetos	Calificación Global Objetivos 1998	Calificación Global Objetivos 1999	Calificación Global Objetivos 2000
51	4.00	3.74	3.80
52	3.00	3.20	3.30
53	4.00	3.60	3.69
54	3.00	3.20	3.30
55	3.00	3.00	3.00
56	3.00	3.50	3.60
57	3.00	3.25	3.50
58	3.00	3.25	3.80
59	4.00	3.00	3.00
60	3.00	3.65	3.70
61	3.00	4.00	3.90
62	3.00	3.37	3.50
63	3.00	2.65	2.90
64	3.00	3.05	3.15
65	3.00	3.65	3.76
66	0.00	3.35	3.50
67	3.00	3.35	3.40
68	3.00	3.05	3.15
69	4.00	3.46	3.50
70	3.00	3.60	3.70
71	4.00	3.56	3.60
72	4.00	3.67	3.70
73	3.00	3.10	3.20
74	3.00	3.73	3.80
75	0.00	3.30	3.30
76	3.00	3.40	3.50
77	3.00	3.46	3.60
78	3.00	3.25	3.25
79	4.00	3.45	3.50
80	4.00	3.19	3.10
81	0.00	3.10	3.20
82	3.00	3.10	3.20
83	3.00	3.30	3.35
84	4.00	4.00	3.83
85	3.00	3.09	3.10
86	3.00	3.25	3.15
87	3.00	3.15	3.08
88	3.00	3.61	3.72
89	3.00	3.55	3.60
90	4.00	3.55	3.60
91	0.00	3.00	3.15
92	3.00	2.88	2.90
93	3.00	3.10	3.15
94	4.00	3.40	3.50
95	3.00	3.91	3.90
96	3.00	3.20	3.20
97	3.00	3.20	3.10
98	3.00	3.40	3.33
99	3.00	2.95	2.95
100	4.00	3.40	3.50

RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL PERIODO 1998-2000 (OBJETIVOS)			
Sujetos	Calificación Global Objetivos 1998	Calificación Global Objetivos 1999	Calificación Global Objetivos 2000
101	3.00	3.80	3.95
102	3.00	3.39	3.55
103	3.00	2.90	2.95
104	4.00	3.00	3.00
105	4.00	3.13	3.15
106	4.00	3.84	3.90
107	0.00	3.35	3.50
108	4.00	3.70	3.80
109	4.00	3.42	3.50
110	4.00	3.74	3.80
111	3.00	3.20	3.30
112	3.00	3.10	3.20
113	3.00	3.30	3.35
114	4.00	4.00	3.83
115	3.00	3.09	3.10
116	3.00	3.25	3.15
117	3.00	3.15	3.08
118	3.00	3.61	3.72
119	3.00	3.55	3.60
120	4.00	3.55	3.60
121	0.00	3.00	3.15
122	3.00	2.88	2.90
123	3.00	3.10	3.15
PROMEDIO	3.02	3.34	**3.39**

RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPENO EN EL PERIODO 1998-2000 (COMPETENCIAS)			
Sujetos	Calificacion Global Competencias 1998	Calificacion Global Competencias 1999	Calificacion Global Competencias 2000
1	3.00	3.08	3.42
2	3.00	3.25	3.28
3	3.00	3.03	3.50
4	4.00	3.44	3.54
5	4.00	3.32	3.39
6	3.00	3.45	3.57
7	3.00	3.33	3.53
8	0.00	3.23	3.48
9	3.00	3.22	3.61
10	4.00	3.58	3.78
11	4.00	3.67	3.69
12	3.00	3.57	3.77
13	3.00	3.56	3.68
14	3.00	3.53	3.51
15	4.00	3.72	3.79
16	0.00	3.64	3.49
17	3.00	3.22	3.70
18	0.00	3.33	3.46
19	3.00	3.61	3.64
20	3.00	3.31	3.79
21	3.00	3.54	3.60
22	3.00	3.69	3.71
23	4.00	3.16	3.22
24	3.00	3.46	3.81
25	4.00	3.53	3.50
26	3.00	3.61	3.81
27	3.00	3.00	3.14
28	4.00	3.08	3.36
29	3.00	3.44	3.54
30	0.00	3.61	3.58
31	4.00	3.06	3.61
32	2.00	2.94	2.98
33	3.00	3.89	3.58
34	3.00	3.47	3.57
35	3.00	3.58	3.27
36	3.00	3.60	3.64
37	3.00	3.61	3.69
38	3.00	3.09	3.75
39	3.00	3.26	3.38
40	3.00	3.19	3.34
41	3.00	3.14	3.56
42	0.00	3.43	3.57
43	3.00	3.35	3.24
44	3.00	2.78	2.79
45	2.00	3.16	3.71
46	2.00	3.58	3.58
47	3.00	3.61	3.15
48	4.00	3.69	3.72

RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL PERIODO 1998-2000 (COMPETENCIAS)			
Sujetos	Calificación Global Competencias 1998	Calificación Global Competencias 1999	Calificación Global Competencias 2000
49	3.00	3.74	3.75
50	3.00	2.86	2.91
51	3.00	3.69	3.66
52	0.00	3.20	3.69
53	0.00	3.33	3.29
54	4.00	3.56	3.55
55	0.00	3.64	3.71
56	4.00	3.64	3.60
57	3.00	2.86	3.34
58	4.00	3.09	3.28
59	4.00	3.29	3.31
60	0.00	3.18	3.31
61	4.00	3.15	3.31
62	3.00	3.10	3.51
63	4.00	3.38	3.56
64	0.00	3.47	3.52
65	2.00	3.44	3.78
66	3.00	3.58	3.43
67	3.00	3.52	3.50
68	3.00	2.63	3.11
69	4.00	3.05	3.36
70	3.00	3.35	3.69
71	3.00	3.69	3.64
72	3.00	3.81	3.69
73	4.00	3.44	3.54
74	4.00	3.32	3.39
75	3.00	3.45	3.57
76	3.00	3.33	3.53
77	0.00	3.23	3.48
78	3.00	3.22	3.61
79	4.00	3.58	3.78
80	4.00	3.67	3.69
81	3.00	3.57	3.61
82	3.00	3.56	3.35
83	3.00	3.53	3.60
84	4.00	3.72	3.79
85	0.00	3.53	3.52
86	3.00	3.22	3.70
87	0.00	3.33	3.46
88	3.00	3.61	3.64
89	3.00	3.31	3.79
90	3.00	3.54	3.60
91	3.00	3.69	3.74
92	4.00	3.16	3.21
93	3.00	3.46	3.81
94	4.00	3.53	3.40
95	3.00	3.61	3.81
96	3.00	3.00	3.14

RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPENO EN EL PERIODO 1998-2000 (COMPETENCIAS)			
Sujetos	Calificacion Global Competencias 1998	Calificacion Global Competencias 1999	Calificacion Global Competencias 2000
97	3.00	3.09	3.75
98	3.00	3.26	3.38
99	3.00	3.19	3.23
100	3.00	3.14	3.56
101	0.00	3.43	3.57
102	3.00	3.35	3.36
103	3.00	2.81	2.85
104	2.00	3.16	3.71
105	2.00	3.64	3.53
106	3.00	3.56	3.41
107	4.00	3.69	3.32
108	3.00	3.74	3.57
109	3.00	2.86	2.91
110	3.00	3.75	3.66
111	0.00	3.20	3.69
112	3.00	3.58	3.67
113	3.00	3.61	3.41
114	4.00	3.72	3.79
115	0.00	3.64	3.44
116	3.00	3.22	3.70
117	0.00	3.33	3.46
118	3.00	3.61	3.62
119	3.00	3.31	3.79
120	3.00	3.54	3.60
121	3.00	3.69	3.76
122	4.00	3.16	3.26
123	3.00	3.46	3.81
PROMEDIO	2.76	3.39	**3.52**

ULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL % DEL BONO OTORGADO A CADA EJECUTIVO

s	Calificación Global del Desempeño 1998	Porcentaje del Bono Otorgado 1998	Calificación Global del Desempeño 1999	Porcentaje del Bono Otorgado 1999	Calificación Global del Desempeño 2000	Porcentaje del Bono Otorgado 2000
	3.00	75%	3.39	85%	3.66	91%
2	3.00	75%	3.08	77%	3.09	77%
3	3.00	75%	3.15	79%	3.48	87%
4	3.50	88%	3.27	82%	3.37	84%
5	3.50	88%	3.52	88%	3.59	90%
6	1.50	38%	3.38	84%	3.44	86%
7	3.00	75%	3.37	84%	3.52	88%
8	1.50	38%	3.35	84%	3.54	88%
9	3.00	75%	3.24	81%	3.43	86%
0	4.00	100%	3.52	88%	3.64	91%
1	4.00	100%	3.43	86%	3.39	85%
12	1.50	38%	3.34	83%	3.48	87%
13	3.00	75%	3.33	83%	3.44	86%
14	3.00	75%	3.41	85%	3.43	86%
15	4.00	100%	3.86	97%	3.81	95%
16	1.50	38%	3.36	84%	3.29	82%
17	3.00	75%	3.24	81%	3.43	86%
18	1.50	38%	3.24	81%	3.27	82%
19	3.00	75%	3.61	90%	3.68	92%
20	3.00	75%	3.43	86%	3.70	92%
21	3.50	88%	3.54	89%	3.60	90%
22	1.50	38%	3.34	84%	3.43	86%
23	3.50	88%	3.02	75%	3.06	76%
24	3.00	75%	3.28	82%	3.48	87%
5	4.00	100%	3.46	87%	3.50	88%
6	3.00	75%	3.76	94%	3.85	96%
7	3.00	75%	3.10	78%	3.17	79%
8	3.50	88%	3.19	80%	3.33	83%
9	3.00	75%	3.35	84%	3.52	88%
0	1.50	38%	3.21	80%	3.24	81%
1	4.00	100%	3.01	75%	3.28	82%
2	2.50	63%	2.97	74%	3.04	76%
	3.00	75%	3.89	97%	3.76	94%
	3.00	75%	3.24	81%	3.36	84%
	3.00	75%	3.40	85%	3.26	82%
	3.00	75%	3.50	88%	3.57	89%
	3.00	75%	3.74	94%	3.65	91%
	3.00	75%	3.15	79%	3.43	86%
	3.00	75%	3.33	83%	3.35	84%
	3.00	75%	3.07	77%	3.15	79%
	3.50	88%	3.27	82%	3.53	88%
	1.50	38%	3.61	90%	3.76	94%
	3.00	75%	3.37	84%	3.39	85%
	3.00	75%	2.84	71%	2.87	72%
	3.00	75%	3.08	77%	3.36	84%
	3.00	75%	3.36	84%	3.36	84%
	3.50	88%	3.73	93%	3.53	88%
	2.00	50%	3.52	88%	3.61	90%
	3.50	88%	3.72	93%	3.78	94%
	3.50	88%	3.14	79%	3.21	80%

ULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL % DEL BONO OTORGADO A CADA EJECUTIVO

s	Calificación Global del Desempeño 1998	Porcentaje del Bono Otorgado 1998	Calificación Global del Desempeño 1999	Porcentaje del Bono Otorgado 1999	Calificación Global del Desempeño 2000	Porcentaje del Bono Otorgado 2000
1	3.50	88%	3.72	93%	3.73	93%
2	1.50	38%	3.20	80%	3.50	87%
3	2.00	50%	3.47	87%	3.49	87%
4	3.50	88%	3.38	85%	3.43	86%
5	1.50	38%	3.32	83%	3.35	84%
6	3.50	88%	3.57	89%	3.60	90%
7	3.00	75%	3.06	76%	3.42	86%
8	3.50	88%	3.17	79%	3.54	88%
9	4.00	100%	3.14	79%	3.15	79%
0	1.50	38%	3.41	85%	3.51	88%
1	3.50	88%	3.57	89%	3.60	90%
2	3.00	75%	3.24	81%	3.51	88%
3	3.50	88%	3.01	75%	3.23	81%
4	1.50	38%	3.26	82%	3.34	83%
5	2.50	63%	3.55	89%	3.77	94%
6	1.50	38%	3.47	87%	3.46	87%
7	3.00	75%	3.43	86%	3.45	86%
8	3.00	75%	2.84	71%	3.13	78%
9	4.00	100%	3.25	81%	3.43	86%
70	3.00	75%	3.48	87%	3.70	92%
71	3.50	88%	3.62	91%	3.62	90%
72	3.50	88%	3.74	93%	3.70	92%
73	3.50	88%	3.27	82%	3.37	84%
74	3.50	88%	3.52	88%	3.59	90%
75	1.50	38%	3.38	84%	3.44	86%
76	3.00	75%	3.37	84%	3.52	88%
77	1.50	38%	3.35	84%	3.54	88%
78	3.00	75%	3.24	81%	3.43	86%
79	4.00	100%	3.52	88%	3.64	91%
80	4.00	100%	3.43	86%	3.39	85%
81	1.50	38%	3.34	83%	3.40	85%
82	3.00	75%	3.33	83%	3.28	82%
83	3.00	75%	3.41	85%	3.47	87%
84	4.00	100%	3.86	97%	3.81	95%
85	1.50	38%	3.31	83%	3.31	83%
86	3.00	75%	3.24	81%	3.43	86%
87	1.50	38%	3.24	81%	3.27	82%
88	3.00	75%	3.61	90%	3.68	92%
89	3.00	75%	3.43	86%	3.70	92%
90	3.50	88%	3.54	89%	3.60	90%
91	1.50	38%	3.34	84%	3.45	86%
92	3.50	88%	3.02	75%	3.05	76%
93	3.00	75%	3.28	82%	3.48	87%
94	4.00	100%	3.46	87%	3.45	86%
95	3.00	75%	3.76	94%	3.85	96%
96	3.00	75%	3.10	78%	3.17	79%
97	3.00	75%	3.15	79%	3.43	86%
98	3.00	75%	3.33	83%	3.35	84%
99	3.00	75%	3.07	77%	3.09	77%
00	3.50	88%	3.27	82%	3.53	88%

SULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL % DEL BONO OTORGADO A CADA EJECUTIVO

s	Calificación Global del Desempeño 1998	Porcentaje del Bono Otorgado 1998	Calificación Global del Desempeño 1999	Porcentaje del Bono Otorgado 1999	Calificación Global del Desempeño 2000	Porcentaje del Bono Otorgado 2000
01	1.50	38%	3.61	90%	3.76	94%
02	3.00	75%	3.37	84%	3.46	86%
03	3.00	75%	2.85	71%	2.90	73%
04	3.00	75%	3.08	77%	3.36	84%
05	3.00	75%	3.38	85%	3.34	83%
06	3.50	88%	3.70	92%	3.65	91%
07	2.00	50%	3.52	88%	3.41	85%
08	3.50	88%	3.72	93%	3.69	92%
09	3.50	88%	3.14	79%	3.21	80%
10	3.50	88%	3.75	94%	3.73	93%
11	1.50	38%	3.20	80%	3.50	87%
12	3.00	75%	3.34	84%	3.43	86%
13	3.00	75%	3.45	86%	3.38	85%
14	4.00	100%	3.86	97%	3.81	95%
15	1.50	38%	3.36	84%	3.27	82%
16	3.00	75%	3.24	81%	3.43	86%
17	1.50	38%	3.24	81%	3.27	82%
18	3.00	75%	3.61	90%	3.67	92%
19	3.00	75%	3.43	86%	3.70	92%
20	3.50	88%	3.54	89%	3.60	90%
21	1.50	38%	3.34	84%	3.45	86%
22	3.50	88%	3.02	75%	3.08	77%
23	3.00	75%	3.28	82%	3.48	87%