

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

CENTRO DE ESTUDIOS EN TÉCNICA DE DIRECCIÓN

**LA PRODUCTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO
DIRECTIVO Empresa de Tabaco Torcido “Miguel
Fernández Roig” (La Corona)**

**Tesis presentada en opción al título académico de Máster en
Dirección**

Autora: Lic. Lourdes Rodríguez Noris

Tutora: Dra. Katy C. Herrera Lemus

LA HABANA

2013

PENSAMIENTO

“La conquista de uno mismo,
es la más grande de las virtudes”

Platón

“Cuando la lucha de un hombre comienza dentro de sí,
ese hombre vale algo”

Browin

DEDICATORIA

- Afortunadamente para mí querido hijo y esposo,
que son mi vida....

- Para mis seres queridos y para todas las
personas que ven con el corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Dra.: Katy C Herrera Lemus que me guió con gran dominio profesional e hizo posible los resultados de la investigación.

A mis compañeros de estudio Consuelo, Jorge, Lucía y Leonardo que con su optimismo me ayudaron a seguir sus pasos.

A mis compañeros de trabajo que contribuyeron en la investigación, en especial Mayra, Mara y Grisel.

A todos los profesores de la maestría que gracias a los conocimientos que me transmitieron he tenido una conveniente superación profesional.

A toda mi familia y amigos en general que confiaron en mí y me apoyaron para llevar este proyecto aun cuando las condiciones no fueran las mejores.

A todos ellos, mis más sinceros agradecimientos.

Lourdes

RESUMEN

El propósito fundamental del presente trabajo fue evaluar, sobre la base del desempeño, la productividad de los directivos de la empresa “Miguel Fernández Roig”, como condición indispensable para un adecuado funcionamiento de la misma. Se examinaron disímiles bibliografías especializadas en el tema, para a través del contraste de parámetros teóricos conceptuales verificar la hipotéticamente realidad formulada como problema. El estudio se desarrolló utilizando un modelo de investigación descriptivo, con la combinación de técnicas (cualitativas y cuantitativas) que permitieron conocer la situación actual del desempeño de los administrativos; así como recopilar información testimonial de la gente, al ser el recurso más importante dentro de la empresa. Tras el análisis de las condiciones de esta, de las oportunidades de mejorar el desempeño de los directivos, que le permita lograr mayores niveles de eficacia, efectividad y eficiencia; así como de las consideraciones expuestas a lo largo del presente trabajo de investigación, sugerimos la utilización del indicador propuesto.

SUMMARY

The main purpose of the present work was evaluate, over the performance's base, the productivity of each director's area in the Miguel Fernandez Roigs enterprise, as a principal condition for its better functioning. Many theme-specific bibliographies were examined and contrasted, with theoretic and conceptual parameters, to verify the hypothetically reality shown as a problem. The previous research was developed using a descriptive model, jointing qualitative and quantities techniques that let knowledge about the actual situation of governing develop, besides taking testimonial information of the people, as the main resource over the whole company. After the analysis of the company's conditions and the opportunities to improve managing, to get highest effectivity and efficiency levels and also the considerations exposed alongside the present research, we suggest you the usage of the proposed indicator.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PARA LOGRAR UN ACERCAMIENTO A LA DEFINICIÓN DE “PRODUCTIVIDAD DIRECTIVA”.	9
1.1.INTRODUCCIÓN.	9
1.2.CARACTERÍSTICA DEL CAPITAL HUMANO.	11
1.3.UNA VISIÓN CRÍTICA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (E.V.D).	15
1.4.EL DIRECTIVO Y SUS COMPETENCIAS.	23
1.5.LA EFECTIVIDAD EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO.	29
1.6.INTERRELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO.	32
1.7.CAMBIO EN LA ESTRATEGIA DE LOS DIRECTIVOS.	39
1.8.LA PRODUCTIVIDAD.	46
1.9.CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.	61
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO.	63
2.1.FUNDAMENTACIÓN LÓGICA DEL DIAGNÓSTICO.	63
2.2.PASO NO 1: DETERMINACIÓN DEL SOPORTE HERRAMENTAL.	64
2.3.PASO NO 2: DEFINICIÓN DEL UNIVERSO.	67
2.4.PASO NO 3: APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS INVESTIGATIVAS.	70
2.4.1.RESULTADO Y VALORACIÓN DE LA ENCUESTA.	71
2.4.2.RESULTADO Y VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA.	76
2.4.3.RESULTADO DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL.	78
2.4.4.RESULTADO DE LA OBSERVACIÓN.	80
2.5.PASO NO4: VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS.	84
2.6.CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.	84
CAPÍTULO 3. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD DIRECTIVA.	86
3.1.FUNDAMENTOS DE LA PRODUCTIVIDAD DIRECTIVA.	86
3.2.CONCEPTO DE “PRODUCTIVIDAD DIRECTIVA”. FACTORES QUE UTILIZA ELCONCEPTO.	90
3.2.1.INDICADORES DE MEDIDA.	94
3.3.VALORACIÓN DEL INDICADOR “PRODUCTIVIDAD DIRECTIVA” PARA LA EMPRESA DE TABACO TORCIDO” MIGUEL FERNÁNDEZ ROIG” .LA CORONA.	104
3.4.CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO.	110
CONCLUSIONES GENERALES	111
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	114

INTRODUCCIÓN

La base esencial del desarrollo de cualquier nación, independientemente del sistema social imperante, es el desarrollo productivo, teniendo como guía una correcta organización y dirección de las empresas; donde se tracen verdaderas estrategias para lograr productividad.

En 1920 las economías estaban dominadas por los activos tangibles de las empresas, en ese período los indicadores financieros eran los que lideraban, para poder gestionar eficazmente las empresas. Hoy las organizaciones están obligadas a asumir un nuevo protagonismo; porque las empresas están siendo evaluadas a partir de sus resultados y de los valores que aportan. En tanto las administraciones de las empresas tienen que desarrollar capacidades que le permitan estar en armonía con los cambios del entorno; comenzando por la efectiva coordinación de los recursos humanos.

Estos activos intangibles particularmente en la segunda etapa del siglo XX, se convirtieron en el valor fundamental de las empresas. Las competencias que posee el CAPITAL HUMANO en todos los niveles, será lo que garantice su crecimiento, y el logro de los objetivos de las organizaciones.

Generalmente se habla del valor de una empresa teniendo más en cuenta sus balances y registros contables, y en realidad éstos sólo reflejan algunos de sus activos. No se tiene en cuenta, el lugar que los activos intangibles están ocupando en las gestiones empresariales; en especial el Capital Humano: único activo que sus valores se incrementan al pasar el tiempo, pues adquieren cada día más conocimiento, sabiduría y experiencia. Su gestión es considerada la esencia de la gestión empresarial, para poder obtener altos niveles de productividad, lograr eficacia, eficiencia y calidad; así como competitividad.

Al respecto Marx señala en el primer tomo del Capital: "... los medios de producción no pueden jamás añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor añadiendo

valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva...”¹

Esto sugiere que debe llevarse a cabo una atención especial a este activo, como una clave para la supervivencia y el éxito empresarial. Mejorando constantemente y para siempre el liderazgo de los empleados, para ayudarlos a realizar un mejor trabajo.

Es necesario que los subordinados sean tratados como colaboradores, haciéndolos partícipe de los fines que persigue la organización; pero habría que proporcionarles: un buen estilo directivo, un negocio con éxito, estabilidad en el trabajo, potencialidades de desarrollo, competitividad salarial etc. Y para ello los directivos y ejecutivos, deben cambiar la mentalidad, y preocuparse más por el capital humano, que por los presupuestos.

El acreditado *Dr. Peter Drucker (1999)*, en su libro “Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI”; manifiesta que uno de los retos de los directivos es responder las preguntas: ¿Cuáles son mis aptitudes? ¿Cómo me desempeño? ¿Dónde debo estar? ¿Cuál es mi aporte?(**Drucker, 1999**). Básicamente esto responde, a cuáles son las competencias más importantes que deben desarrollar; para ponerla en marcha mediante la fijación de objetivos específicos, que estén en correspondencia con los de la organización.

En el logro de éste propósito, se necesitaría cambiar la filosofía gerencial. Uno de los tantos requerimientos y por cierto muy importante, sería la capacitación; que esto le proporcionaría: tener una orientación más responsable, aumentar su capacidad de solucionar problemas, ejecutar tareas con facilidad, usar técnicas que le facilitarían el análisis de datos, etc. Igualmente estar a la vanguardia de la innovación, pues las organizaciones están ávidas de personas creativas, con habilidades para implantar nuevas ideas, capaces de manejar situaciones no estándar, anticipándose a las crisis, y que se mantenga a la ofensiva todo el tiempo; y porque no hablar de poseer una positiva satisfacción por lo que es, por lo que tiene, y por lo que hace.

¹Carlos Marx: El Capital, tomo I, Sección Cuarta, p.268, Ed. Venceremos, La Habana, 1965.

Sin embargo cuántos se han hecho la pregunta, ¿tienen satisfechas todas sus necesidades?; tanto las tangibles, como las intangibles. Esta insatisfacción, pudiera estar muy bien afectando, entre otros aspectos, sus valores individuales, sus resultados en el trabajo y su productividad.

Debe señalarse que la filosofía gerencial de hoy en día tiene un compromiso, y es que los directivos orienten sus funciones sobre la base de los valores y el compromiso ético. Las personas como las organizaciones, tienen sus propios valores, de ser sus valores compatibles con los de la organización, o al menos lo suficientemente compatibles, le da la posibilidad de ser más eficaces en sus funciones. Además le permite mantener una consistente alianza con su organización, para establecer compromisos mutuamente satisfactorios.

En las organizaciones, el capital humano en su desempeño como directivo, representa un papel esencial, para la sostenibilidad de la competitividad de éstas. Son los directivos, los primeros en actuar con profesionalismo, generando confianza, compromiso, asumiendo un mayor protagonismo y liderazgo en sus organizaciones. Están encargados de buscar que la organización sea guiada: por valores compartidos, a tener una comunicación abierta con todos los trabajadores, a desarrollar un clima de apertura confianza y participación; así como desplegar mecanismos de coordinación para impulsar nuevas potencialidades en la organización. Más allá de todo esto, su conocimiento es primordial para afrontar los cambios que se avecinan en el devenir económico, político, como social.

En el acto inaugural de los cursos de superación para trabajadores azucareros, (octubre/2002), el comandante en jefe, *Fidel Castro Ruz*, expresaba: “Hoy poseemos capital humano, que es esencial, más que cualquier otro país desarrollado del mundo... y llegará el momento en que ese inmenso capital se convierta en riqueza económica...esto es digno de reflexionar, porque nuestra formación socialista ha permitido una superior creación de capital humano, por encima de cualquier otro país desarrollado en el mundo.”(**Morales Carta ya, 2009**).

Apoyándose en la profunda visión que siempre tuvo *FidelCastro*sobre el tema; la experiencia cubana aplica el procedimiento, de inventariar el potencial humano para

conocer las cualidades presentes en las personas. Posteriormente gestiona su desarrollo hacia empeños superiores, con mejores competencias a la hora de desempeñarse en el trabajo; en función del producto final que se quiera alcanzar. De ahí que la preparación y desarrollo del capital humano, muestra los resultados de la acción consecuente de la revolución a favor del desarrollo del país.

El sector tabacalero en virtud de la crisis económica existente, necesita un cambio en las perspectivas gerenciales. Esto trae aparejado una transformación organizacional, para poder enfrentar de manera consistente la alta competitividad que existe en el mercado internacional.

Hay que incitar a la administración general a asumir nuevos enfoques o esquemas, en la gerencia de los recursos humanos. Esto afectará positivamente a todo el sistema empresarial (TABACUBA); garantizándose un desarrollo sostenido, armónico, efectivo e integral de las empresas; reflejado en el logro de mayores niveles de productividad.

La Empresa de Tabaco Torcido “Miguel Fernández Roig”, es la casa matriz de la marca San Cristóbal de la Habana, poseedora de un notorio prestigio internacional. Radica en la calle 20 de Mayo, del Municipio Cerro. Su objeto social, es la producción de tabaco torcido a mano para la exportación.

En el 2008, sufre cambios en su sistema administrativo, a partir de los reiterados incumplimientos de los planes de producción y la detección de otros problemas a raíz de una auditoria que se le efectuó. A partir de ese momento fue necesario hacer una sustitución inmediata del alto mando, así como de algunos administrativos del mando intermedio. Indudablemente la alta gerencia no estaba tomando las decisiones cruciales para la consecución de los objetivos empresariales; y aunque el cumplimiento de los planes cruza por todas las unidades organizacionales, la mayor responsabilidad es de la unidad productiva.

Dichos sucesos han provocado una gran inseguridad y desacierto en los trabajadores; al punto de que la atención hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales ya casi no cuenta para ellos. Hay un predominio de satisfacer los intereses personales, al extremo de poner en peligro los de la empresa de ser necesario.

Esta situación muestra la marcada necesidad de poner en claro a través de un diagnóstico, que factores pudieran estar incidiendo en esta situación. Para que emerja de forma inmediata la generación de estrategias o alternativas en el desempeño de los directivos; a fin de incrementar el acierto en su toma de decisiones, y se produzca un cambio positivo en la empresa.

El **Problema** que se va a investigar se puede definir como: la evaluación de los directivos en la Empresa de Tabaco Torcido (ETT) “Miguel Fernández Roig” (La Corona), no expresa su real desempeño.

Partiendo del problema planteado y su potencial incidencia en la situación actual de la empresa, se ha trazado como **Objetivo General** de la investigación: Definir la Productividad Directiva como criterio de evaluación del desempeño directivo.

Los **Objetivos Específicos** serían los siguientes:

- ✓ Valorar los enfoques teorías y definiciones del indicador productividad del trabajo, que pudieran asociarse al desempeño directivo.
- ✓ Fundamentar la definición, el contenido y el soporte herramental para medir la productividad en los directivos.
- ✓ Valorar la posible inclusión del indicador “Productividad Directiva” en las evaluaciones del desempeño directivo.

Se plantea como **Hipótesis** la posibilidad de que: el desarrollo del indicador “Productividad Directiva”, pudiera constituir una herramienta para mejorar la evaluación del desempeño de los directivos en la Empresa de Tabaco Torcido (ETT) “Miguel Fernández Roig” (La Corona).

Entiéndase por desarrollo, llevar a cabo la fundamentación de todo su contenido, el soporte herramental que se va utilizar para su medición y cuál va ser su aplicación.

Las **variables** objeto de investigación son: “**Productividad Directiva**” orientada hacia la efectividad o calidad de los resultados del trabajo y la otra es **Evaluación del**

Desempeño, relacionada con la valoración del grado de eficacia y eficiencia con que realizan su labor.

La tesis investigativa es del tipo explicativa, con una hipótesis donde se prevé un claro nexo de relación de las variables intervinientes. Para fundamentar ésta relación de las variables; se parte del siguiente razonamiento: el aspecto más notable del desarrollo de una organización, es ver a la gente como la fuente primaria de potencial productivo y clave de su éxito. Son los trabajadores los que a través de su desempeño, ayudados por sus habilidades y capacidades, los que descubren problemas y desarrollan soluciones dentro de la organización.

Por lo tanto la gestión de los recursos humanos, constituye un factor básico para que las empresas puedan tener altos niveles de productividad. La evaluación del desempeño como técnica de gestión del talento humano, permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en el trabajo, con el ánimo de mejorar su actuación en él. Esta cobrará sentido y utilidad cuando su aplicación se oriente fundamentalmente a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización y se disminuya el sesgo de subjetividad; a la vez que se incluyan dentro de los aspectos a medir, aquellos elementos intangibles que están presentes en su actuar y son complemento del desempeño.

Ahora bien la significancia de este desempeño se debe asociar a cuán productivo puedan ser estos resultados, esto se traduce en ser eficaz y eficiente en su accionar diario, ósea que tenga productividad. Pero qué cosas lo harían posible: pues un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar, la existencia de un clima de cordialidad, que estén satisfechas sus necesidades personales, un reconocimiento por el trabajo realizado, una clara definición de cuál es su responsabilidad en el puesto que desempeña. Además mantenerse bien informado de todo lo que acontece a su alrededor (esto le facilita la toma de decisiones), que se le asegure una capacitación continua, puesto que el conocimiento está cambiando rápidamente, en fin un entorno proporcionado para poder desempeñarse.

Por otra parte estos trabajadores en su rol directivo, precisan de cambios en sus estrategias de dirección; ya que este nuevo siglo parece destilar compromiso, creatividad,

eficiencia, flexibilidad, colaboración e iniciativa, así como otros diversos atributos o competencias, de creciente valor. Qué haría falta, pues que las empresa tengan como prioridad todo loconcerniente a la gestión de sus recursos humanos, para poder potenciar sus resultados; y eliminar todo aquello que pudiera obstaculizar su desempeño. En fin facilitar las condiciones para que su trabajo sea eficiente y al mismo tiempo satisfactorio para él y la organización.

La ETT, “Miguel Fernández Roig” (La Corona) está constituida por la Dirección General y cuatro Sub-direcciones. Se seleccionó la Subdirección Técnico Productiva integrada por los departamentos, Moja, Despalillo, Liga, Torcido, Anillado, Escogida, Fileteado y Escaparate.

El procedimiento diagnóstico a seguir para este estudio investigativo partiría de los siguientes objetivos:

1. Valorar el contenido de trabajo de los directivos del área productiva; como instrumento de análisis para responderse la pregunta: ¿Que “resultados” se quiere de los directivos?
2. Conocer cómo esta instrumentado su plan de capacitación, para detectar los principales problemas e insuficiencias que le pudieran estar afectando su desempeño.
3. Analizar el contenido de las evaluaciones del desempeño, para saber si recogen aquellos elementos intangibles que están presente en su actuar, o sea los resultados que se derivan de su accionar.
4. Conocer cómo se manifiestan los procesos de negociación entre los jefes y subordinados, orientados a la toma de decisiones.
5. Saber los factores que inciden en los resultados obtenidos, para detectar dónde las cosas no van bien, y precisar que falta para lograr un mayor impacto.

Para la recopilación de información, se utilizaran las técnicas de entrevista, encuestas, y la revisión de toda la documentación que pudiera estar relacionada con la investigación o que sus contenidos ayuden a enriquecer el trabajo.

La estructura estará compuesta por **tres capítulos**, las conclusiones, y las recomendaciones necesarias con respecto al resultado final de la investigación, así como la bibliografía consultada.

En el **primer capítulo** se pretende acentuar que el capital más valioso con que cuentan hoy las organizaciones es el “capital humano”, y sólo a través de la administración efectiva de este, se producen bienes o servicios y se satisfacen los objetivos organizacionales. Que en su responsabilidad como directivo poseer competencias, habilidades y conocimientos apropiados, enmarca su desempeño y lo ayuda a lograr efectividad directiva. Además se hace un análisis de la influencia sobre el desempeño de otras variables como satisfacción, motivación, toma de decisiones, liderazgo, etc.

Conjuntamente el estudio de las teorías relacionadas con productividad del trabajo, con la intención de lograr un acercamiento a la definición de “Productividad Directiva”, tal como se titula el capítulo.

El **segundo capítulo**, es la fundamentación lógica del diagnóstico, donde se aplicaran todas las técnicas y procedimientos, para posteriormente hacer una valoración de los resultados, dándole cumplimiento a los objetivos investigativos.

Ya en el **tercer capítulo**, se hará la fundamentación sobre la definición y contenido de la “Productividad Directiva”; y hacer inferencia de cómo medirla. Con la idea de que este indicador sirva de complemento para evaluar el desempeño directivo; justamente para ganar objetividad en las evaluaciones, que están carentes de variables intangibles, tan difíciles de medir o cuantificar por métodos tradicionales.

Capítulo 1. Fundamentación teórica para lograr un acercamiento a la definición de “Productividad Directiva”.

1.1. Introducción.

En el Siglo XX el aporte más importante en gestión empresarial fue el incremento sostenido de la productividad del trabajador manual en la fabricación (Drucker, 1999). Ya en el Siglo XXI el desafío mayor en gestión será conseguir un aumento parecido en la productividad del trabajo de todos en las organizaciones. Aquellos que están a la cabeza de las mismas necesitan ser cada día más eficientes, y obtener resultados satisfactorios a través del incremento de su productividad. Pues el crecimiento, la supervivencia y éxito de las organizaciones depende de las habilidades, destreza y conocimiento que posean sus directivos, para poder vivir los cambios y transformaciones del entorno.

En este sentido vale hacerse una pregunta. ¿Cómo se pudiera definir la Productividad Directiva? .*William F. Bohan (2003)*, hace referencia a un paradigma que hoy en día ha dado mucho resultado, y es que “la principal responsabilidad de un gerente o supervisor es desarrollar y reforzar los talentos y capacidades de las personas que tiene a su cargo. A medida que estos individuos crecen, también lo hará la organización en la que trabajen, y por ende aumentaran las utilidades de ésta”.(**Bohan, 2003**).

Pero la prueba más dura es, cómo hacerlo y con qué recursos debe contar el gerente para llevar a cabo esta función. Podría ser posible a partir de su eficaz desempeño, o sea conducirlo a planos superiores; a través de sus conocimientos, habilidades, efectividad en la toma de decisiones, en lograr involucrar las personas que están bajo su mando, en todo lo concerniente al mejoramiento de la productividad; unido a un adecuado ajuste en los elementos del sistema de dirección.

Con el fin de lograr un acercamiento al análisis de la Productividad Directiva y mostrar aquellos elementos que pudieran utilizarse para medirla; fueron consultadas las más variadas fuentes, que estuvieran relacionadas con el tema; y así hacer el razonamiento y la adecuación de los conceptos que definen o caracterizan el término “Productividad Directiva”.

Esto no sólo pudiera ocasionar un impacto en toda la diligencia administrativa; sino que éste indicador pudiera revelar a la empresa la potencialidad del desempeño de su personal directivo, puesto que en ocasiones se gasta una buena cantidad de recursos por la ineficacia subjetiva de quienes hacen mal su trabajo y la indolencia de los que tienen en sus manos el control de dichos recursos. Además seguiría el advenimiento de mejoras en todos los procesos cuando se haga notorio que el buen desempeño de directivos, por ejemplo llevó a la empresa a cumplir sus objetivos.

Conjuntamente posibilitaría la apertura de grandes expectativas de desarrollo, tanto para el directivo, como para la organización, una vez que éstos alcancen un adecuado desempeño; pudiéndose enumerar como ejemplo:

1. La adquisición de nuevas competencias (para realizar sus actividades gerenciales con más efectividad).
2. Se producirá un incremento de promociones personalizadas.
3. Lograr un mayor desarrollo, perfeccionamiento y optimización de los procesos y la obtención de resultados con eficacia en la organización, etc.

Hay algo en el fondo de la experiencia humana, que se complace con este tipo de desempeño; los que participan demuestran no sólo que eso sí se puede hacer, sino que ellos son capaces de hacerlo. Además le refuerza el sentimiento del propio valer y desarrolla en ellos la voluntad de mejorar su rendimiento.

En un estudio realizado por *Coopers y Lybrand (1997)*, sobre evaluaciones de profesionales para cargo de dirección; estos autores se hicieron la pregunta, ¿Qué se espera de los ejecutivos?, capacidad de realizar y asumir riesgos, visión de futuro, capacidad de planeación, orientación hacia proceso, buen liderazgo, ética e integridad, compromiso con la organización); hubo un predominio de ética e integridad. Acorde a los planteamientos de estos autores, se hace esencial que para alcanzar resultados significativos, los directivos deben ser capaces de liderar con una nueva ética empresarial y de trabajo; y se estaría hablando de: capacidad de crear un clima de confianza, respeto, disponibilidad, modestia, sensatez, y que haya un predominio de la visión compartida;

donde lo fundamental es analizar y evaluar cómo se pueden lograr los resultados y sobre todo cuál es el propósito de éstos. **(Artucho, Fuentes y Veroz, 2003)**

Hoy en día se hace necesario buscar un desarrollo multifacético de las personas, para que puedan adaptarse a los requerimientos del nuevo ámbito laboral vertiginoso. A respecto Rafael Alhama(2008), plantea que estas necesitan entender en primer lugar, cuál es su papel y responsabilidad en su colectivo, esto no solo asegura su desempeño dentro de los límites aplicables, buscando que exista congruencia con los objetivos organizacionales; sino que impulsa también su participación, responsabilidad y compromiso. Por tanto las estrategias y acciones que perfilan constantemente en las organizaciones deben empezar y terminar por algo fundamental que es: el capital humano. **(Morales Cartaya, 2009).**

1.2. Característica del Capital humano.

En los últimos 50 años, el pensamiento ha evolucionado al punto de escucharse la expresión “TALENTO HUMANO”, el cual se considera el activo intangible, poseedor de una dinámica superior a todos los demás recursos como son: conocimiento, experiencia, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades etc.

El concepto como tal de capital humano, no ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido por Gary Stanley *Becker*(1964), “como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo o es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital”. **(Morales Carta ya, 2009).**

Autores como *Fischer, S., Dornbusch, R. y Schmalensee, R.* señalan que el Capital Humano se desarrolla para explicar la relación de la educación y experiencia con la remuneración, y conocer qué determina la educación que reciben los individuos, y dicen que: “Es el valor del potencial de obtención de renta que poseen los individuos...incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las calificaciones adquiridas”. **(Morales Carta ya, 2009).**

La teoría del capital humano continuó consolidándose con el aporte de otros economistas como Robert Solo(1924), Jacobo Micer (1922-2006) y Denison(1915-1992), quienes centraron su atención en el estudio de la productividad del trabajo y el papel dinamizador de la educación sobre el crecimiento económico.”(**Morales Carta ya, 2009**).

Existen otras definiciones como las que aparecen en el recuadro, que están enfocadas hacia la comprensión y aceptación, de que los activos intangibles constituyen el valor fundamental de las empresas, y dentro de ellos el más valioso son las competencias y los conocimientos que posee su capital humano. La mayor preocupación empresarial sería buscar desarrollar crecidamente sus capacidades y sus motivaciones; más aún porque son las personas las generadoras de calidad, de innovación, de eficiencia y de capacidad de supervivencia en las empresas.

Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles.
http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_intelectual

Cantidad de conocimientos técnicos y calificaciones que posee la población trabajadora de un país, procedente de la educación formal y de la formación en el trabajo.
<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Glosario?indice=5.0&letra=C>

Conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas que las capacitan para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización.
<http://www.gruposantander.es/ieb/glosario/glosarioindex.htm>

Coincidentemente el concepto de capital humano del compañero Fidel Castro (2005), es “...no solo conocimiento, sino también- y muy esencialmente- conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humano...capacidad de hacer mucho con poco”. En toda su obra pública la esencia de su pensamiento sobre los recursos humanos se concentra en el empleo racional y máxima utilización de estos, o sea, en la necesidad de potenciar y optimizar de manera sostenida su desempeño. (**Morales Carta ya 2009**).

Definitivamente el concepto debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en actividad social de la organización. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias claves o críticas que la organización necesita para alcanzar los resultados propuestos.

Las nuevas organizaciones deben reflexionar y analizar que el logro de resultados superiores, mayor eficacia y eficiencia, es posible si hay un desarrollo y renovación del talento del capital humano, más allá del que ellos poseen de forma innata, o través de formaciones anteriores. Las metas a alcanzar, necesitan algo más que conocimiento y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), y son los elementos intangibles (actitudes, valores y rasgos personales) que vinculado al buen desempeño (querer hacer), deben ser expandidos ya que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Hay autores como *Pen rose, (1959); Mahonés y Pandean (1992)*, que plantean que las empresas podrán superar a sus competidores, no solamente por el hecho de poder mejorar recursos, sino también porque realizan una mejor coordinación o utilización de los mismos. Esto se traduce en hacer un uso racional de todos sus recursos (humanos, financieros y materiales) para aumentar la productividad. Para poder disponer de abundantes riquezas materiales, las que necesita y las que desea, no hay otra vía. En igual caso concretándose en el desempeño, elevar los niveles de productividad debe formar parte de la estrategia de cada directivo **(Díaz, 2006)**.

Por su parte *Becket (1981) y Potter (1982)*, decían que su función estaba basada en planificación, organización y control. Haciendo referencia, que ésta es la forma en que el directivo debe comportarse y no realmente a la manera en que se comporta. **(Díaz, 2006)**.

Fayol se parece mucho a *Taylor*, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, *Taylor* se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que *Fayol* se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de *Fayol*, en general, se pensaba que los “gerentes nacen, no se hacen”. No obstante,

Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

Pudiera decirse que los cambios acelerados del entorno, llevan nuevamente a una reconsideración acerca del rol de los directivos; y que estas van más allá de los planteamientos hechos por estos autores. En correspondencia a la dinámica actual, se le han incorporado nuevos elementos a su gestión directiva, a partir de la necesidad de adoptar decisiones para superar los cambios y garantizar de forma estratégica sus objetivos y los de la organización.

Hoy se hace necesario diseñar nuevas estrategias, para que desarrollen habilidades que le permitan avanzar frente a los nuevos desafíos; utilizando su energía, inteligencia, y su tiempo adecuadamente. Hay que invertir en entrenamiento y tecnología para dotarlo de profesionalidad, energía, visión de negocio, trasladar estrategias a la acción cotidiana, resolver conflictos y capacidad para la productividad, así como la cuidadosa atención de sus necesidades, para que puedan crecer y prosperar. Pues las personas de manera natural pueden adoptar en el trabajo ciertos patrones de comportamiento, por lo tanto se necesita tener una expectativa razonable sobre cómo se va a desempeñar.

Esto se logra cuando puedan identificar técnicas y canales correctos que le permitan alcanzar resultados favorables, que le generen nuevos niveles de bienestar para él, la organización y la sociedad. Se trata en definitiva de que cada individuo contribuya lo mejor posible y se sienta contribuyente a los resultados esperados; que puedan identificar el valor agregado de sus funciones, así obtendrán lo que necesitan para continuar sobresaliendo en el desempeño de su trabajo.

Además este hecho les brinda la oportunidad de desarrollar cualidades y aptitudes nuevas y los arma de una valiosa palanca para cambiar o para adquirir nuevas habilidades.

Evaluarlo es una actividad esencial dentro de la organización, que permite estimar el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo, así como valorar y medir sus obligaciones y responsabilidades.

1.3. Una visión crítica de la Evaluación del desempeño (E.V.D.)

Sobre el concepto de evaluación del desempeño hay muchas acepciones, a continuación se comentaran las de algunos autores:

En el caso de *Arpar& Lynch (1992)*, definen la Evaluación del Desempeño como “una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. *Vargas (2002)*, dice que se realiza como instrumento para medir el proceso o resultado de la eficiencia del trabajo. **(Chiavenato, 2006)**.

Otro autor como *Carlos Martínez (1998)*, la define; Evaluación de Desempeño (E.D): Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). **(Alamar, 2008)**.

Una realidad es que la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Además proveer de información para una adecuada y moderna gestión de recursos humanos y que motive e incentive a los trabajadores a mejorar su rendimiento y productividad para el cumplimiento de los objetivos, metas y misión de la institución de la que formen parte.

Llevando a comprender que la evaluación del desempeño como técnica de gestión del talento humano, permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo. De tal manera que evaluar implica reflexionar anticipadamente sobre

las metas u objetivos organizacionales a realizar, y con base en ello construir o definir indicadores o estándares que permitan medir o valorar su cumplimiento.

La resolución del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (21/2007), define la evaluación de desempeño como: la evaluación sistemática del grado de eficacia y eficiencia, con que los trabajadores realizan sus actividades laborales en un período determinado. **(NC, 2007).**

De forma general todas definiciones tienen en común, que las evaluaciones de desempeño son para medir el trabajo, rendimiento, resultado de las personas sobre la base de determinados objetivos; en el caso de Cuba se enmarca en medir definitivamente la eficiencia de los trabajadores.

Al hacer un análisis de esta eficiencia de los recursos humanos, en su rol directivo; ésta recorre todo un ciclo (recursos- procesos- resultados). Se parte de que él posee y asigna los recursos materiales como financieros; después le da un curso valiéndose de sus conocimientos, inteligencia, habilidad y actitud, para obtener un resultado; pero que asegure un nivel de respuesta a los objetivos que se quieren alcanzar. El logro de éste propósito no es más que su productividad.

Esta productividad, no sólo depende de la actitud, capacidad, efectividad del directivo, así como de la facultad para lograr un efecto determinado. Existen otros aspectos tan importantes como éstos; y uno de ellos, es la motivación: La interna (deseo de hacer, crecer, lograr desarrollar su talento), y la motivación externa (colaboradores, clientes, proveedores). Además obedece a la necesidad que tiene de ser más creativos, para optimizar sus capacidades; y disponer de los medios necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, o sea información, comunicación, etc.

Es indiscutible que las evaluaciones de desempeño, están influenciadas grandemente por resultados tangibles. Que en las tareas no relacionadas directamente con la producción, como las desarrolladas por los funcionarios y dirigentes, la evaluación del desempeño se hace más difícil; pues no siempre es posible establecer indicadores cuantitativos para medir el desempeño, siendo, por tanto, el análisis un poco más cualitativo y sujeto a imprecisiones debido a la subjetividad.

Estas evaluaciones podrían ganar más objetividad y validez, si se lograra relacionar los resultados alcanzados o a alcanzar con los objetivos propuestos; o sea que la evaluaciones sean coherente con la estrategia organizacional; para posibilitar, la determinación, de cuál es el tributo del desempeño individual, al desempeño organizacional. Además debe proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el evaluado se manifiesta (patrón de conducta) en el puesto de trabajo.

En cuanto a las finalidades de la evaluación del desempeño, también se reconocen situaciones diversas, predominan las evaluaciones que persiguen múltiples objetivos tales como: fundamentar el pago de una retribución variable, basar decisiones sobre promoción, detectar necesidades de formación y planificar la capacitación, apoyar el desarrollo profesional del personal, reflejo de valores, potenciar la relación de la persona con el superior inmediato, estimulando así las mejoras de rendimiento en el puesto de trabajo, fundamentar medidas disciplinarias o servir de base informativa a decisiones sobre rescisión de la relación de empleo. Ver Anexos No. 1 y No. 2.

Para *Chiavenato (1995)*, los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra los objetivos individuales. **(Chiavenato, 1995).**

De aquí deviene que los elementos que se tengan en cuenta para hacer el análisis del desempeño, en primer lugar deben guardar relación con los resultados esperados, que demuestren los niveles de productividad, calidad, y competitividad alcanzados por el individuo; que se pronuncie a favor de la coherencia de objetivos (individuo-organización)

y algo muy importante, que recoja los aspectos intangibles presente en actuar de los recursos humano; aspecto que no está del todo presente en las evaluaciones del desempeño.

Según *Simula (1989)*, hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador, en otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades, tanto del individuo como de la empresa (**Simula Af, 1989**).

Por lo tanto, cuando se vaya a evaluar desempeño, no puede hacerse a través de la revisión fría del mismo, sino que debe ser usada ésta evaluación, en primer lugar para mejorar las necesidades de las personas, que esto muy bien puede desencadenar buenos resultados. Que esté basada en una retroalimentación; para que el empleado adquiriera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos; y que haya una comunicación permanente y abierta todo el tiempo.

Hay organizaciones que están en proceso de perfeccionamiento empresarial, que para mejorar el desempeño individual y su consiguiente éxito aplican el sistema de pago por resultado, como aspecto fundamental de las normas de gestión del capital humano. Lógicamente se apoyan en las evaluaciones de desempeño, y sobre principios que garanticen resultados efectivos en la entidad; ya que estos sistemas de pago de por sí, constituyen mecanismo de motivación por el trabajo. Ver Anexo No. 3.

Es conocido que los resultados en el área de trabajo u organización pueden estar influenciado por diversos factores, entre los que sin dudas está la labor directiva; pero a ésta se unen como pilares importantes de los resultados, aspectos propios de la condición del trabajador, el entorno, los clientes, proveedores, capacidad de la empresa, etc.; o sea expresiones intangibles de la producción y en este escenario tienen que actuar los directivos, pero con un desempeño efectivo.

Para acometer este desempeño efectivo, en primer lugar deben de tener sus objetivos bien claros, para que de cierta forma entre otras cosas los ayude a ser más dedicado a su trabajo, y tengan una decidida voluntad de alcanzar esos objetivos, ya sea porque de

antemano se le posibilitó entenderlos, y se logró converger sus intereses y necesidades con estos objetivos.

Hay que buscar que las personas no se le reduzca a meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que se le desarrolle para que puedan aportar lo mejor de sí misma y esa aportación este en correspondencia con las necesidades de la empresa. Es precisamente la evaluación periódica de sus competencias, la que nos ofrecerá la información necesaria; estas son las que nos permiten conocer, qué caracteriza a las personas y cuán capaces son de desempeñar su trabajo de manera excelente.

Existen diversos criterios de evaluación de desempeño. Algunos autores se basan en que las E.V.D deben estar relacionadas con la eficacia, eficiencia y mejora de valor. Otros plantean que debe estar relacionada directamente con el puesto de trabajo, si no, no tiene ninguna validez. Hay quienes refieren, que no sólo se debe evaluar habilidades y conocimientos, sino también actitudes. Ver Anexo No. 4.

De cierto modo se coincide con las consideraciones dadas por los diferentes autores; aun no hagan referencia en sus criterios de aspectos intangibles, como son los valores que cada persona comparte con su entorno, por ejemplo: ética, humanismo, consagración, sentido de pertenencia, compromiso, etc.

Por otra parte están los que usan el criterio a evaluar las competencias laborales, como un estadio superior del desempeño. La gestión del desempeño que esté estrechamente vinculada a la evaluación de competencias, potencial y resultados obtenidos, permite:

- ❖ Conocer de forma objetiva la actuación de cada trabajador.
- ❖ Tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo.
- ❖ Asegurar que las personas tengan la capacidad requerida en su función, otorgándole confianza, seguridad y autoestima.
- ❖ Constituye un ente motivador del mismo desempeño.
- ❖ Respecto a las nuevas exigencias, una vez que logre elevar la motivación con nuevas formas de estimulación y contribuya a hacer coincidir las necesidades de los individuos que trabajan en la organización con la misión y los objetivos de esta;

se estará abriendo las puertas a la eficiencia, eficacia y efectividad de todos los miembros de la organización.

A lo que se suma, el hecho de ser una prueba concreta resultante del desempeño, que permite evaluar en qué medida el trabajador movilizó sus competencias laborales, con el fin de alcanzar un desempeño adecuado. Ver Anexos No. 5 y No. 6.

Sea cual fuere las evaluaciones a aplicar, pueden efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente, no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, según sea el nivel de personal y de actividad que desempeñe. Se realizan entre otras cosas para tener información de las conductas en el puesto de trabajo de las personas y son un estimulante para su aprendizaje; en dirección de mejorar y adaptar continuamente sus desempeños. Existe diversidad de métodos a aplicar para medir el desempeño, que las organizaciones escogerían según sus objetivos. Ver Anexo No. 7.

Aunque se hará referencia de cuáles son algunos de los criterios y métodos más usados, nacional como internacionalmente.

En el caso de Cuba, se usan los criterios expuestos en la *Resolución 21 (2007)*, que miden:

- ✓ Participación (en el logro de objetivos).
- ✓ Cumplimiento de la disciplina laboral y las normas de seguridad.
- ✓ La idoneidad demostrada (actuación, resultado y comportamiento para alcanzar los objetivos).
- ✓ Capacitación y desarrollo del capital humano.

Sin demeritar que estos criterios pudieran ser adaptables a las condiciones y realidades de algunas organizaciones; no se hacen notar elementos intangibles, en los criterios de evaluación expuestos.

Si el capital humano es el activo más importante de las empresas, y las organizaciones están cambiando, entonces lo más probable es que se modifique lo que se espera de las personas. Por lo tanto se hace necesario evaluar entre otras cosas, las nuevas conductas que se puedan generar, como respuestas a los cambios. En este sentido puede ser útil

recurrir a indicadores de medición, que proporcionen una información clara del actuar de las personas, y que se correspondan consecuentemente, a los resultados esperados.

Uno de los métodos más utilizados para medir el desempeño es el interactivo; donde se hace un análisis conjunto entre Jefe y subordinado (J-S), sobre la actuación en el trabajo y cuáles son las causas de un mayor o menor rendimiento. Aportando una mejor comunicación y a la vez retroalimentación entre (J-S). Además de dar la posibilidad de detección de las causas que provocaron un determinado rendimiento.

Para los cuadros, directivos y funcionarios, por lo general se usa auto evaluación, que es un método muy ventajoso, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual y lograr un buen desempeño. Este método de evaluación, les permite conocer si están preparados, motivados o no, para realizar bien sus tareas; de igual forma conocer si poseen habilidad y capacidad para desempeñarse y a determinar objetivos personales que le ayuden a mejorar, y a plantearse nuevas soluciones cuando algo no sale como debía. Todo ello asociado a los medios que le son necesarios, para cumplir los objetivos de la organización, que corresponderían ser los suyos propios. Ver Anexo No. 8.

De forma general en las evaluaciones, los factores o indicadores definidos para medir el desempeño, expresan de forma cualitativa y cuantitativa los resultados en el trabajo; midiendo de forma sistemática el grado de eficacia y eficiencia, con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales. Al mismo tiempo miden:

- ✓ El grado de realización y terminación de los objetivos y tareas indicadas en el período.
- ✓ Posesión de los conocimientos requeridos para la actividad que realiza y el cargo que desempeña, así como el grado en que los resultados de trabajo se ajustan a los objetivos cualitativos y cuantitativos esperados.
- ✓ Independencia, en la gestión resultados del trabajo, y la aplicación de alternativas de solución a las tareas encomendadas.

- ✓ Valora si el trabajador, de acuerdo con las posibilidades y limitaciones identificadas en su desempeño laboral, actúa para elevar su calificación, tanto por acciones de capacitación planificadas, como de forma autodidacta.
- ✓ Aprovechamiento de la jornada laboral, la asistencia al trabajo y cumplimiento de las normas y deberes inscriptos en el Reglamento Disciplinario.

La práctica internacional más extendida recurre a diferentes métodos y sistemas, utilizando elementos de carácter cualitativo, cuantitativo y casuístico. Identificado cada uno de ellos con los resultados en el trabajo, las competencias (técnicas y laborales); utilizando indicadores que respondan a la estrategia general de la empresa, a su cultura y a las características de los puestos de trabajo, etc. Ver Anexo. No 9.

Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, así como los indicadores a medir; se podrá percibir que no están presente del todo elementos de carácter intangible, en los modelos de evaluación de desempeño estudiados. Que muy bien pudieran medirse, para identificar aspectos específicos del actuar de las personas; que la ayuden a mejorar su desempeño.

Existe una gran ristra de aspectos intangibles presentes en el actuar de las personas, que sería deseable que se midieran de alguna manera; para evaluar su grado expresión, y así buscar más integridad en las evaluaciones del desempeño.

A continuación se relacionan algunos elementos intangibles, que tienen presencia en su actuar, como son:

- | | |
|----------------|-----------------------|
| ✓ Percepciones | ✓ Sentido de justicia |
| ✓ Intelecto | ✓ Dignidad |
| ✓ Creencias | ✓ Originalidad |
| ✓ Tradiciones | ✓ Estilo |
| ✓ Ética | ✓ Deducción |
| ✓ Moral | |

Todos estos aspectos y muchos más, que son heredados de la práctica social; las personas lo aprenden y lo desarrollan, para bien o para mal según sus intereses.

Sí se quiere formar y desarrollar personas más productivas, deben estar al tiempo de los aspectos como: integridad, humildad, fidelidad, mesura, valor, justicia, paciencia, esfuerzo, simplicidad, modestia, etc.; que los hará vivir con efectividad, a crecer y desarrollarse más rápido, y experimentar un verdadero éxito.

1.4. El directivo y sus competencias.

La jefatura es un arte difícil que se propone aprovechar plenamente las capacidades disponibles y potenciales de las personas, sin menoscabo de su satisfacción profesional.

Hoy se necesita una administración efectiva, que responda más al ¿cómo? se deben hacer las cosas. Para proyectar incrementos en la productividad, saber cómo reducir los costos, y cómo gerenciar. Administrativos que tengan una orientación proactiva y estratégica, poseedores de talento, que sepan hacia donde van, que tengan sentido de pertenencia, compromiso ético y capaces de tomar decisiones concernientes a la modificación del entorno.

Los jefes deben ocuparse del desarrollo de las personas que están a su cargo de acuerdo al potencial de cada uno y las necesidades de la empresa. Sin pretender ser experto en todo; deben tener conocimientos propiamente para su gestión, y también algún desarrollo técnico.

Ellos serán celebrados por sus colaboradores a medida que destilen responsabilidad y compromiso; a partir de la obligación que tienen de usar su poder para los propósitos deseados de sus subordinados. Además deben ser reconocidos por su eficiencia, integridad, habilidad de escuchar, autocontrol, empatía, autocrítica, seguridad en sí mismos. Conjuntamente poseer claridad de ideas, para lograr la coordinación de los planes y programas integrados que sus subordinados deberán llevar a cabo con optimismo.

Por otra parte el ejecutivo tiene que tener conocimientos que le permitan tener facilidad para encontrar soluciones; y estar suficientemente familiarizados con su potencialidad, como para demostrar su capacidad de análisis y síntesis, audacia, y diligencia. Todo ello para lograr conducir a sus seguidores con la mayor satisfacción, hacia la obtención de los objetivos de la empresa.

Debido al cambio tan vertiginoso del entorno, y para enfrentar los nuevos enfoques de administración de las empresas. Se exige atender el desarrollo de competencias que obligan a los directivos a estar en una persistente actitud de liderazgo (para crear, transformar) ser el espejo en que se reflejen las personas que dirige y expresar competencias como gestor (para administrar la organización).

Pero más allá que sus competencias, habilidades y conocimiento, es importante que asuman con conciencia absoluta el valor que agregan, por el hecho de lograr mejoras espectaculares para su empresa, por ser capaces de manejar de forma inteligente y estratégica sus funciones y tareas; así como una alta motivación en sus intangibles, para llevar a cabo la ejecución de los proyectos corporativos asignados.

Todos estos elementos son necesarios, pero no suficientes, es decir, se necesita algo más para alcanzar el éxito en el desempeño. Este “algo más” es lo que *David McClellan (1973)*, denominó competencia: “aquellas características que ayudan a alcanzar un desempeño superior”. Las principales y más relevantes competencias son: capacidad de liderazgo, motivación al logro, iniciativa, empatía, confianza en uno mismo y capacidad para estimular el desarrollo a los demás. **(Gallego Franco M. , 2006).**

Boyazos (1982), Cit. Pereda y Berrocal (1999:75), definieron la competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”. Por otra parte *Pereda y Berrocal (1999:77)*, matizan esta definición señalando que la competencia constituye “un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”. **(Gallego Franco M., 2006).**

Para *Kochanski*: “Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento (...)”².

²Jimkochanki: “El sistema de competencias”, en Training and Development, Madrid, 1998.

Según *Mertens* “la competencia se refiere únicamente a ciertos acervos de conocimientos y habilidades: los necesario para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”³.

Otro autor como *Le Boterf* la define como:” Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”⁴.

Un ejemplo más del enfoque de competencias son las definiciones provenientes de instituciones asociadas a la formación profesional, por ejemplo:

La Autoridad Nacional de Formación de Australia: “Competencia es la capacidad para desempeñar tareas y obligaciones de acuerdo con el estándar esperado en el empleo”⁵.

El Ministerio de Educación de Brasil: “capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente eficaz de actividades requeridas en la naturaleza del trabajo (...)”⁶.

La Autoridad Nacional de Cualificaciones (QCA) del Reino Unido. Define las competencias laborales como cualificaciones basadas en competencias, que reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo efectivo.

No obstante, a la diversidad de definiciones formuladas por expertos, instituciones, autoridades; como denominador común se tiene que las “competencias”, no son más que el conjunto de conocimientos, habilidades y conductas, que posee una persona, que le permite la realización exitosamente en una actividad; es decir, lo que la hace competente, para poder realizar un trabajo o una actividad con éxito. Además como concepto integrador, va a unificar tantos elementos ejecutivos (eficacia), como elementos inductivos

³Leonard Mertens: Competencia laboral, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996.

³Guy Le Boterf: La ingeniería de las competencias, París, D organizations, 1998.

⁴Guy Le Boterf: La ingeniería de las competencias, París, D organizations, 1998.

⁵Australia Nacional Training Authority. Vvvvvv.anta.gov.au

⁶Brasil, Ley 9.394 de 1996. Establece las directrices básicas de la educación nacional. La organización curricular de la educación profesional tiene como principio orientador la formación basada en competencias.

(personalidad), que permitirán dar criterio de su perfil individual, o sea aquellos atributos de las personas que le aprueba tener un desempeño superior.

El desarrollo de competencias es uno de los cimientos para que las personas, puedan crecer en:

- ✓ Motivos (trabajar y sentir satisfacción ante una meta finalizada).
- ✓ Conocimientos (para crear, compartirlo, distribuirlo).
- ✓ Habilidades (creatividad, orientación, comunicación) y permitirle alcanzar niveles de desempeño superiores.

Son las competencias las que le dan consistencia a la función directiva, por tanto requieren estar sujeta a un permanente proceso renovador.

Pudiera una adecuada capacitación, permitirle desarrollar la capacidad de tomar nuevas iniciativas, habilidades, conocimientos, que son de vital importancia para la toma de decisiones y darle la posibilidad de vincular su comportamiento con las estrategias de la organización; así como abrigar la sensación de seguridad y control sobre sus funciones.

Las deficiencias en las competencias de los directivos impactan directamente en los restantes trabajadores de la organización; pues son ellos los que gestan los procesos y realizan las funciones que posibilitan el cumplimiento de la misión social.

Lo anteriormente expuesto, induce a hacerse una pregunta: ¿Cuáles son las competencias que se evalúan en un directivo?

Las competencias directivas más usuales, son:

- ✓ Capacidad de análisis.- Habilidad para identificar, analizar y resolver problemas con resistencia a la presión en condiciones de incertidumbre.
- ✓ Capacidad de relación.- Habilidad para dirigir, influir y controlar personas con relación al logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Capacidad emocional.- Es la que permite afrontar conflictos de carácter interpersonal o de grupo tomando decisiones que afecten a los demás.

Hay autores, como *Armando Cuesta (2005)*, que en su libro “Gestión del Conocimiento”, hace referencia que existen, Competencias básicas o primarias (aptitudes, actitudes, rasgos y personalidad) y Competencias secundarias o complejas (capacidad de negocio, liderazgo y planificación), estas últimas muy relacionadas con las primeras. **(Cuesta Santo, 2005).**

Lo que constituirá un punto importante a analizar, porque no siempre estas competencias se vinculan en la práctica con el nivel de resultado alcanzado por cada individuo, frente a su puesto de trabajo. Es por eso que las competencias, no sólo deben orientarse a funciones y tareas, sino al rol que asumen las personas en el puesto de trabajo.

De éste análisis se puede deducir, que son las competencias el motor impulsor del desempeño, porque entre otras cosas, a partir de las habilidades que tengan las personas para resolver conflictos, de su capacidad de análisis de tal forma que puedan descubrir problemas y desarrollar soluciones, del nivel de creatividad y la habilidad para implementar nuevas ideas, etc.; entonces pueden ser consistente sus resultados. Pero esto no se queda aquí; deben dotarse de dosis altas de conocimientos, que contribuyan a la generación de valor; tal es así, que el resultado del conocimiento puesto en práctica o bien su capacidad demostrada, sería su competencia.

Ahora bien, sería conveniente hacer un análisis sobre, de cómo se pudieran evaluar a los directivos sus competencias, y asociarlas a sus resultados. Habría que buscar indicadores posibles de lograr y factibles de mejorar. Ésta evaluación requiere de la precisión de la descripción de las competencias esperadas, de saber cómo realizan su trabajo, y entre otras cosas conocer, cómo el directivo resuelve tener un alto desempeño, para mejorar el impacto de las decisiones que toma, sí tienen capacidad para evidenciar aquellas competencias que le permitan afrontar dificultades y monitorear las consecuencias que pueda traerle las decisiones que tome, o sea cuan efectivo es. Además el hecho de evaluar las competencias, moviliza una energía hacia la mejora, hacia el incremento de capacidades personales, etc.

Teniendo en cuenta la esencialidad de los elementos expuestos, sus competencias pudieran ser:

- ✓ Poseer una actitud que tenga impacto en la organización, entre otras cosas porque existe claridad en lo que transmiten a su equipo de trabajo, sobre los objetivos que deben lograrse.
- ✓ Tener un dominio técnico que le permita aplicar conocimientos y habilidades. Para saber cómo va a hacer las cosas y cuáles ajustes serían necesario realizar de tal manera que sean coherentes con los objetivos.
- ✓ Saber evaluar, si las personas (colaboradores) que están comprometidas con las tareas, tienen las competencias requeridas para hacer eficientes dichas tareas y alcanzar los objetivos.
- ✓ Llevar a cabo una gestión integradora, porque sus funciones van a estar interrelacionada con los esfuerzos que realice, en la asignación de los recursos económicos y físicos necesarios para el éxito de los objetivos; así como el intercambio de habilidades y competencias de las personas que incorporan (subordinados) para apoyar la ejecución de sus actividades.
- ✓ Trabajar en base a profundizar o ampliar sus conocimientos que le permitan una participación activa, reflexiva y constructiva en la actividad que realizan, en interacción con su grupo de trabajo.
- ✓ Saber a dónde quiere llegar (misión) e interpretar lo que pasa dentro y fuera de la empresa (visión). En fin poseer habilidades estratégicas que generen “valor añadido”, por su enorme capacidad de gestión.

La utilidad práctica de estas competencias, le permitirá ser más efectivo. Esta efectividad expresa el grado de cumplimiento de su expectativa (eficacia), y al mismo tiempo el grado de compromiso desplegado. Además de ser importante para la realización de su vida personal y social, porque son momentos de trabajar con el pensamiento y hacer un buen uso de las facultades para adaptarse a los cambios; pues se trata de elevar la eficiencia por todas las vías posible y esto dependerá de su preparación, convicción y participación.

1.5. La efectividad en el desempeño directivo.

Stephen R. Covey (1989), en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", plantea que la efectividad tiene 4 niveles: el personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Que debe existir sinergia entre la efectividad personal y la organizacional; así como los 7 hábitos deben ser aplicados de forma integral, interrelacionada y secuencial. **(R.S, 1997).**

Se hace referencia a la efectividad gerencial (sostenida en el principio del facultamiento), como la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea, con un claro sentido de responsabilidad y compromiso; pero es preciso que perciban un ambiente de apoyo a su desempeño, más que de jefatura. Pues ellos tienen necesidades iguales que sus subordinados y si están insatisfechas, esto puede afectar sus resultados.

Son resultados alcanzados con eficacia, por hacer lo que es correcto en cada situación como es tener: disciplina, organización, protagonismo; y que sean eficientes, por hacerlo todo correctamente con: racionalización, impacto, reducción de merma, costo- beneficio, etc.

Será un gerente efectivo, aquel que sea capaz de fomentar iniciativas, asumir riesgos, ser creativo, o sea capaz de distinguir entre ideas y soluciones, y buscar que estas sean más eficaces. Ha de inspirar y energizar su entorno de influencia, en beneficio de la colectividad. Ha de procurar la mejor contribución de sus colaboradores en el corto y largo plazo, subordinando sus intereses personales a este propósito, porque lo que prima es el interés de la organización.

Que tenga capacidad para alcanzar resultados de forma conjunta, donde sus subordinados lleven a cabo determinadas tareas con claro sentido de responsabilidad y compromiso, a partir de la asimilación interna de su propia responsabilidad.

Además que obre con flexibilidad y sincronización, que sea capaz de gestionar su propio trabajo, para tomar decisiones oportunas, y poder lograr efectividad en sus funciones; así como reflejar quién es, lograr tener impacto en su entorno.

Ahora bien ¿Cómo adquiriría altos niveles de efectividad?, pues:

- ✓ Aumentando su eficacia, o sea haciendo un trabajo que resulte provechoso y exitoso; y con eficiencia, que este bien ejecutado.
- ✓ Aumentando su rendimiento (su trabajo se orienta hacia la calidad y productividad).
- ✓ Disminuyendo el consumo de energía humana.

¿Cuáles podrían ser las vías para lograrlo?

Existen innumerables caminos, inicialmente velar por su formación, lo que trae aparejado la adquisición de conocimientos. Este entre otras cosas, le da posibilidad de crecimiento y desarrollo de habilidades en:

- ✓ Manejo de conflictos: saber conducir un proceso grupal, tener visión de las razones por las que las personas actúan de determinada manera y entonces usar estrategias que le permitan manejar al grupo en una amplia variedad de situaciones. Conjuntamente se podría auxiliar de una herramienta muy oportuna en estos casos, que es el comportamiento operativo; a través de la implementación de programas o cronogramas, para ir priorizando tareas y en todo momento hacer, lo que se tiene que hacer (eficacia).
- ✓ Estilo de dirección: al enfrentar una asombrosa variedad de desafíos y oportunidades, esto lo obliga a desarrollar capacidades que le permitan adecuar su estilo a medida que la situación lo requiera, esto es una cualidad muy valiosa para los ejecutivos.
- ✓ Liderazgo: Para ser un líder eficaz lo primero es saber quién es como persona y usar este conocimiento para desarrollar su capacidad de liderazgo. Partiendo de intentar que sus propios sentimientos, valores y necesidades estén en sinergia con su equipo de trabajo. Los líderes no deben tener posiciones contradictorias (cuando no hacen lo que dicen), esto lo que hace es desorientar deliberadamente a sus seguidores y le perderían confianza y respeto.

Si bien éstas y muchas más habilidades, como el empleo efectivo de sus potencialidades, el aprovechamiento de todos los recursos que tiene a su disposición, su compromiso y participación en la toma de decisiones para lograr una sostenibilidad de la productividad y

la eficiencia de su organización; pudieran ser algunos de los indicadores a tomar en cuenta para medir su efectividad directiva.

Conjuntamente debe poseer y desplegar dotes, como son los valores personales, responsabilidad, profesionalidad e imagen, compromiso ético, autenticidad, confianza, honestidad, honradez, colectivismo, etc.; sin embargo, no se puede esperar que poseer todas estas dotes, será suficiente para lograr un efectivo desempeño. En ocasiones se gasta cantidad de energía en competencias inapropiadas, que no son útiles en la obtención de metas.

Según la *Teoría de Mc. Gregor* (1960), “La gente selecciona para sí ciertas metas si ve la posibilidad de algún tipo de recompensa (material o Psíquica)”. Esto lo hace avanzar con entusiasmo en busca de algo que no tienen. **(Alhama, 2008)**.

Par ello las empresas deben funcionar como un todo orgánico, donde coexista un ambiente favorable y buena conexión de sus actividades y procesos; y en tal sentido son las decisiones en término de dirección, y de gestión empresarial, llevadas a cabo por los directivos, las que deben liderar estas actividades y procesos.

Bajo estas condiciones se sentirán más motivados para alcanzar sus metas, buscaran ser más diestros, para innovar y encontrar soluciones a los problemas que limitan la productividad y así lograr efectividad en su desempeño.

Esta efectividad se verá reflejada en:

- ✓ El cumplimiento de su trabajo, como participante activo de la organización.
- ✓ El logro de resultados nuevos y útiles (creatividad).
- ✓ Su desarrollo competencial, rebotado de talento.
- ✓ La visión compartida, o sea el entendimiento entre él y sus subordinados para la toma de decisiones.
- ✓ Su conocimiento, que emerge como fruto para fraguar un crecimiento de la productividad.

- ✓ Su transmisión de entusiasmo, honradez, respeto y lealtad a los empleados.
- ✓ Su motivación a trabajar eficientemente, cuando tenga conocimiento sobre sus funciones y se sienta satisfecho de la importancia de su trabajo.
- ✓ Su capacidad de gestionar de forma preventiva, enfocándose en los factores que impulsan los resultados que se quieran alcanzar, asegurándose entre otras cosas que la tecnología, la formación y el conocimiento se utilicen de forma efectiva.
- ✓ Monitoreando periódicamente los resultados, para tomar decisiones oportunas.

En correspondencia con lo antes expuesto, se puede decir que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus directivos, su buen desempeño es crucial para lograr las metas organizacionales; puesto que él es responsable de lograr una óptima combinación de recursos (humanos, financieros y materiales), liderando y motivando al personal que dirige; a los efectos de lograr un aprovechamiento excelente de esos recursos dentro del proceso de dirección.

A ellos les corresponden ir estrechando el sentido de cooperación entre jefe y subordinado, así como ir estrechando vínculos entre los miembros de su organización; base para valorar el desempeño de la actividad que realizan. A la vez ser los constructores de un ambiente adecuado, con el propósito de buscar un alto nivel de satisfacción y motivación; que permita originar un esmero hacia los resultados, que realmente le interesan a la empresa y al grupo de trabajo que dirige.

En ello no todo depende de su gestión, sino también de la conexión que tenga con sus subordinados, con los cuales es meta alcanzar una relación más eficiente. Todas sus estrategias y acciones se perfilan continuamente, cuando existe intercambio de ideas nuevas, que puedan servirles para mejorar sus resultados, deduciendo cuál es su utilidad y como aplicarlas en correspondencia con su condiciones y conocimiento.

1.6. Interrelación entre la Satisfacción, Motivación y Desempeño.

Existen relaciones entre la personas en el trabajo, unido a la persecución de objetivos personales y de la organización. Estos objetivos, pueden tener carácter significativo aun la actividad para alcanzarlos sean desagradables o monótona; porque lo importante es el

impacto que la persecución o alcance de estos objetivos, tiene sobre quien lo ha de conseguir; o sea cuan motivada se sientan las personas por lo que hacen y para qué lo hacen; así como su preocupación, por las recompensas que van a recibir. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos importantes: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de las necesidades que puedan tener.

El psicólogo estadounidense *Abraham Maslow* (1973) diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles, que según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estimas sociales, autorrealización y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante. **(Drucker, 1999).**

Dado que cada uno de estos niveles, pudieran estar satisfecho en menor o mayor medida, sí está claro que las personas necesitan mantenerse motivadas, pues las deficiencias y los problemas de ellos se tornan tan graves, que los hace ser insuficientes para motivar a otras personas, y en particular influye en su desempeño.

Los autores *Hodgetts y Altman* (1981) en su libro Comportamiento Organizacional, presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación – desempeño- satisfacción, sigue siendo el punto focal. **(Drucker, 1999).**

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Donde se pone de manifiesto una vez más que los estímulos, son la base misma de este proceso de motivación; y el desafío de las organizaciones, consiste en saber qué tipo de estímulo espera cada individuo.

Además, se requieren buenos administradores, capaces de negociar y convencer, o sea que administren correctamente las fuerzas de trabajo. Que se preocupen entre otras cosas, del mejoramiento del desempeño a partir del cuidado profesional y técnico, cuando esto se cumple, se tendrá como resultado trabajadores más productivos y más satisfecho.

Los sistemas de dirección deben trabajar, sobre la base de la interacción del factor humano y de sus propios objetivos de trabajo, buscando un equilibrio. Deben pensar cómo conquistar la satisfacción laboral, la cual está muy ligada al clima organizacional.

Esta satisfacción laboral, no es más que la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en las creencias y valores, que él desarrolla. Toda vez que el estado del clima no sea favorable, repercute grandemente en su desempeño. De ellos sentirse motivados, esto lo incita constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Se estaría frente a una conducta motivada, algo que lo impulsa hacia una meta ya sea de trabajo o personal.

Hoy en día, las empresas se esfuerzan por dinamizar y mejorar el clima, incluyendo satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Pero cuándo ha habido preocupación, por las necesidades específicas de quienes toman decisiones dentro de la organización; en adoptar alguna estrategia para satisfacerla directamente, en la medida de lo posible.

Hay que comprender que las necesidades cambian, ya sea por el de cursar del tiempo o por la dinámica que se está viviendo. El desempeño directivo, está muy condicionado a la satisfacción de todas sus necesidades (primarias y secundarias). *Latham (2001)*, planteaba que para compatibilizar ambas necesidades, es importante focalizar el impulso de la autoconciencia del personal, en cuanto a aclarar el rol y las responsabilidades que cada uno tiene en la organización”. **(Drucker, 1999)**.

Cuando las responsabilidades del trabajo no están claras o cambian constantemente los trabajadores se sienten frustrados. La satisfacción con el trabajo, incluso la realización personal a través de él, aumenta su productividad, pero esto no siempre es posible, hay personas contentas de no trabajar; así como personas no satisfechas y muy productivas.

Roger G. Schroeder (1995), en el tomo II (p-560), de su libro Administración de Operaciones, dice, “la satisfacción no ocasiona el buen desempeño, sino que

probablemente lo contrario. Qué no se debe perseguir la satisfacción de la fuerza de trabajo como un objetivo, en espera de que el buen desempeño se dé automáticamente. Más bien hay que buscar un desempeño aceptable, a lo que seguirá la satisfacción, si el trabajador es apropiadamente remunerado por el desempeño alcanzado”. **(Drucker, 1999)**.

Por lo tanto se hace ineludible que las organizaciones, ayuden a sus trabajadores a identificar su bienestar, para que alcancen un nivel de desempeño aceptable. Hay algunos

elementos que se podrían tomar en cuenta, y que son indispensables para el buen desempeño, estos son:

- ✓ Flexibilidad en su accionar, no estar sujeto a patrones rígidos de trabajo.
- ✓ Definirle con claridad cuál es su responsabilidad, de no ser así esto distorsionaría su trabajo, siendo de mala calidad y baja productividad.
- ✓ Que los estándares de desempeño se correspondan, con lo que se espera de él (resultados), esto le da la posibilidad de que pueda ser gratificado su desempeño.
- ✓ Facilitarle una capacitación continua, como garantía, de estar preparado para enfrentar los cambios del entorno.

Y por qué no, conocer qué otras cosas tiene valor para él; que le activen a laborar, mejorar su productividad, o simplemente cumplir con sus objetivos.

Existe mucha fluctuación en los puestos administrativos y esto es señal de que el desempeño de los directivos, no cuenta con buena salud. Y con esto no se está centralizando la responsabilidad sólo en ellos, sino que hay un conjunto de factores que pudieran estar incidiendo en esta situación.

Por ejemplo la Motivación, la cual está muy relacionada con el liderazgo y la administración; porque la motivación va influir en los estilos de liderazgo y las prácticas administrativas; los directivos serán más productivos, en la medida que se den las condiciones para que se desenvuelvan sin inconvenientes.

La teoría de las necesidades de *McClellan* (1973) dice que hay tres importantes necesidades, que ayudan a comprender la Motivación son: Realización, Poder y Afiliación **(Schroeder, 1995)**.

La esencia de esta teoría viene dada por tres elementos:

1. Realización: Las personas tienen necesidad de generar, sobresalir, probar de alguna forma su propio valor, el mayor ingrediente con el que cuenta para alcanzar el éxito.

2. Poder: Tener el control del medio que otras personas desean o necesitan para satisfacer una necesidad. Ya sea para reducir el medio (castigar), aumentar el medio (premiar), o inducir a la personas para que satisfagan sus propias necesidades.
3. Afiliación: Necesitan de las relaciones con otras personas.

Otro autor *Frederick Herzberg* (1959) expone que para aumentar el nivel de motivación, se requiere tener libertad para ejecutar su propia iniciativa e ingenio, experimentar y manejar a su propia manera los problemas inherentes a sus propias labores. (**Schroeder, 1995**).

Siguiendo estos principios, se conoce que generalmente las personas tienen el don de la imaginación creadora y escogen su propia meta; pero es importante que de ser así, estén satisfechas sus necesidades emocionales como espirituales, esto les da más control a las personas de su destino y se sienten triunfadores.

Se conocen diferentes definiciones de Motivación dadas por diversos autores como son:

Motivación, "es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." ⁷

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." ⁸

⁷ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

⁸ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

Estos autores, hablan de impulso, comportamiento, satisfacción, etc.; y esto lleva a hacer previamente un análisis de aquellas características que influyen en la motivación, que muy bien están relacionadas con sus criterios, como son:

A. Características individuales:

- Intereses
- Necesidades
- Actitudes

Existen intereses personales y colectivos que pueden estar en contraposición, algo que no es muy conveniente para ninguno de los dos, esto frenaría los resultados.

Tiene tanta importancia las necesidades primarias como las secundarias. Estas últimas tienen una fuerte carga emocional, que de no estar debidamente satisfecha invalidaría un desempeño apropiado.

La actitud es una disposición manifiesta del ánimo, si no se está motivado, el ánimo se le ira para el piso y la actitud se verá afectada, no habrá impulso, ni deseo de ponerse en marcha a desempeñar.

B. Características del trabajo

- ✓ Complejidad
- ✓ Nivel de exigencia
- ✓ Diversidad de tareas

Hay que partir que se debe tener la preparación, para enfrentar trabajos complejos, de lo contrario esto sería un tormento para la persona y lo podría llevar incluso a su frustración, en caso contrario hay personas capaces que enfrentan las complejidades con mucho valor.

Existen procedimientos, reglas, y limitaciones a la que se ven enfrentado los trabajadores y esto los ahoga y en ocasiones entorpece el desarrollo de trabajo; la flexibilidad en este caso sería muy conveniente.

En ocasiones los roles en las organizaciones están muy cargado y sin en contra de la importancia de ser multifacético, se podrían bien aliviar bien sea por la delegación o por la revisión quizás de los contenidos de trabajo.

C. Características del ambiente

- ✓ Colectivo Laboral
- ✓ Organización

El ambiente de trabajo puede ser grato o no, así como las relaciones sociales, tanto entre colegas como entre jefe y subordinados. Pero de este ser bueno, el desempeño va estar muy favorecido.

Los trabajadores, forman parte de la cultura de las empresas y de su sistema de valores, expresado a través del clima organizacional; y este influye en los niveles de motivación laboral y en el comportamiento. Son interdependientes, por lo tanto no pueden ser opuestas las metas organizacionales y las personales; de serlo, sería un caos, porque se estaría muy lejos de lograr los objetivos de la organización.

Detectar y fundamentar como influyen estas características en la motivación de los directivos, podría conducir a una apertura de su desempeño. Según investigaciones de *David C. Mc McClellan* (1973) la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. Al respecto la clave estaría en conseguir una sincronía entre motivación y estrategia, al fin de relacionar las metas individuales con las organizacionales. (**Schroeder, 1995**).

Todas las personas tienen expectativas que los motivan a alcanzar algo y esperan una recompensa a cambio. Este elemento de expectativa es de suma importancia en las funciones directivas; porque suele depositarse en ella el compromiso y la responsabilidad de desarrollarse ellos y la organización. El psicólogo *Edwin Locke*, en su teoría de las metas decía “que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la

motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas”. (**Schroeder, 1995**).

Sin embargo , el problema está en que se le debe proveer un ambiente laboral idóneo, que le permita llevar adelante esas expectativas y un desempeño correcto, que se traduce en tomar decisiones que estén bien orientadas al logro de sus objetivos y aquí se pondría de manifiesto una notoria recompensa o satisfacción de él.

Cuando los administradores están motivados, sumergidos o involucrados en su trabajo y existe retroalimentación, estos pueden lograr hacer muchas cosas, con las que esperan satisfacer los impulsos y deseos de actuar de él y sus subordinados. De no estarlo, esto podría producir una frustración, que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento y por supuesto se afectaría también la organización.

Resulta innegable la importancia que estos dos factores (motivación- satisfacción) tienen para el correcto desempeño directivo. Vale destacar que cuando se tiene motivación, existe impulso y deseo de alcanzar metas, y después le seguiría la satisfacción de haberlas alcanzado. Por tanto la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Ahora bien este resultado, debe ser alcanzado de forma efectiva y eficiente; presumiblemente esto incrementaría no sólo la satisfacción del trabajo que se realiza, sino también la productividad de la persona.

1.7. Cambio en la estrategia de los directivos.

Hoy el personal directivo, quizás con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar y es la mejora continua de los procesos, de los productos y servicios de las empresas. Por tanto se hace impostergable, que sucedan cambios estratégicos en las administraciones. *¿Cómo se ven estos cambios estratégicos en los directivos?*

Algo fundamental, es ampliar sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Esto le va ayudar a lograr mejor los objetivos, porque se le

va a facilitar la toma de decisiones y el manejo de diferentes alternativas; que suministren un mayor beneficio; esto no es más que ser eficientes. Pero en ésta administración, también debe haber eficacia (cuando puede lograr el mejor resultado posible), en conjunto con la eficiencia (nivel de actitud obtenida en el empleo de los recursos). Es decir, su eficacia y eficiencia como aportaciones de su efectividad, en nombre de la cual son transformados en valores todos sus esfuerzos y los de la organización. Una vez que sean capaces de efectuar debidamente su trabajo, y optimizar tiempo, esfuerzos y recursos, se podrán cumplir mejor las metas en la organización.

Es oportuno destacar que todas las personas necesitan ser productivas, por naturaleza ellas derivan satisfacción por su productividad y por hacer su trabajo bien hecho, aunque hay sus excepciones; pero es preciso ofrecerle el mejor ambiente y que estén a su disposición todos los recursos necesarios, para que puedan desempeñarse mejor. Hoy en día lo más visible de los cambios en curso en las empresas son las relaciones jefes – colaboradores. No es que se hallen en el punto deseado; pero al menos se viene coincidiendo en la tendencia del reparto de poderes y responsabilidades. Por lo tanto se hace imprescindible que dentro de estos cambios, estén presentes aquellos relacionados con la renovación de estrategias de dirección.

El perfil “gestor” (el otro aspecto del jefe) ha evolucionado mucho en estos últimos años; en consonancia con la dosis de autogestión atribuible a los colaboradores, el jefe ha de orientar su propia actuación a funciones tales como:

- ✓ Trasladar la estrategia a la acción cotidiana.
- ✓ Identificar oportunidades de innovar.
- ✓ Atender a la sinergia de los esfuerzos.
- ✓ Hacer fluir la información y el conocimiento hacia sus mejores destinos.
- ✓ Dirigir proyectos.
- ✓ Gestionar y desarrollar a sus colaboradores.
- ✓ Resolver conflictos y problemas.

- ✓ Contribuir a la salud e inteligencia de la organización.

Cada una de estas funciones, y quizá alguna más, lleva una importante carga de significado; pero se trata en definitiva de que cada individuo contribuya lo mejor posible -y se sienta contribuyente- a los resultados perseguidos por la organización. Necesita relacionar estos cambios con las metas de la organización; manteniendo un nivel estratégico por estar en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones más importantes, pero que son responsables todos en la organización. Más allá que esto, que se concrete que su conocimiento es fundamental para asesorar y orientar la actividad que dirige, así como para mantener el nivel operativo en función de aquello que sea más beneficioso para el rendimiento de la organización.

Del mismo modo, estimular la interacción grupal donde se intercambien experiencias y se compartan decisiones, en búsqueda de solucionar problemas. Pues la comprensión de la labor en conjunto y el compromiso con ésta labor, son atributos de la eficiencia y la eficacia.

Generalmente se habla de revertir las funciones directivas; pero es importante reconocer, que no se conoce con certeza, cómo cambiarlas. Este cambio en cualquier contexto, exige identificar plenamente las prioridades y vías que se ajustan a la realidad concreta, y muy en especial al cumplimiento pleno de las funciones de los directivos.

Los pasos para cambiar sus estrategias, se tienen que dar de forma paulatina y tener una atenta labor de seguimiento, esto es esencial para fortalecer sus nuevas actitudes y comportamiento y lograr efectividad en el desempeño.

Aunque las personas se den cuenta que deben cambiar, no tienen la menor idea de cómo pueden hacerlo. No basta con cumplir su función o comprender lo que su equipo de trabajo hace, es necesario desarrollar una idea de cómo sus acciones individuales se relacionan con su entorno.

Se necesita estar motivado a optimizar el desempeño, pero a partir de un reconocimiento de la necesidad de mejoramiento personal, y cobra mucho más sentido cuando su nueva conducta influye positivamente con la estrategia organizacional. Para buscar un buen

rendimiento; porque se logró una combinación integral entre los asuntos personales y los requerimientos empresariales.

Cuando se pretenda este cambio, mucho ojo con la información que se recibe, pues es un catalizador crucial, porque la información motiva a emprender la acción. Esta no puede ser vaga, sino amplia para que haya una buena comprensión del impacto que va tener este cambio, sobre las cuestiones del rendimiento personal, como empresarial.

Es sumamente importante que se respire un ambiente de apoyo, de comodidad, apreciación, donde exista una interacción respetuosa y llena de flexibilidad con sus colaboradores. Donde los métodos, estilos de dirección y comportamiento que asuma, no se vean atrapados en medio de intereses opuestos entre ellos y sus colaboradores.

Esto le posibilitará llevar a cabo estrategias, que le permita enfrentar cualquier tipo de conflicto con cierto alivio y muy concentrado en los resultados empresariales. Qué hacer para responder a estos resultados, pues asumir una conducta transformadora que le permita alcanzar cierto rendimiento; porque en muchas organizaciones se valoran más los resultados de las empresas, y se amonestan mucho la labor directiva. En tal sentido, hay que definir con claridad los enfoques de gestión directiva a seguir, a partir de mínimos elementos, por ejemplo: valores, compromiso, criterios, competencias, actitudes etc.

Por tal motivo las organizaciones tienen que estar constantemente analizando la gestión de directivos. Para que desempeñen correctamente sus funciones principales y elementales como: ser buenos planificadores, organizadores, controladores y ejecutores.; esto le facilitará tomar acciones o decisiones oportunas.

Pero esto no basta, tienen que abrirse el camino para intentar por todos los medios ser diferente, explotar ideas nuevas innovadoras donde se combine la diversidad y la coherencia que los lleve a mejorar sus resultados.

Está muy bien mejorar sus resultados y buscar hacer más productivo a su equipo, puesto que es su gran responsabilidad; pero hay que delimitar las posibilidades y vías de proyección y desarrollo de los directivos, que le permitan llevar a cabo dicho compromiso.

Dada la diversidad de la fuerza laboral, ellos tienen que desarrollar diversas habilidades, ya sea de comunicación e intuición. Que le dé una visión de qué motiva a su equipo a esforzarse para alcanzar una tarea en común y así poco a poco adaptar su estilo consecuentemente.

También puede ser útil, ampliar sus expectativas con respecto al desempeño, que conozcan ¿Cómo lo están haciendo? Porque evidentemente la retroalimentación periódica sobre el desempeño, ayuda a mejorar el comportamiento. Que de alguna forma se sientan comprometidos con una meta personal u orientada a la empresa; esto los incita a desarrollar ideas buenas, que generen resultados positivos.

Otro aspecto significativo podría ser el rediseño del perfil de competencia, para redefinir sus funciones. Justo aquí radica la importancia de encaminar su formación, hacia el perfeccionamiento de dichas competencias, aunque la formación de referencia del directivo debe encontrarse entre sus prioridades.

Competencias que le permitirá ser una persona más productiva, capaz de enfrentar situaciones complejas con intrepidez, capacitado para desarrollar las más diversas formas de innovación, en suma todas las actitudes y aptitudes necesarias para acceder a su buen desempeño.

Ante la pregunta ¿Qué haría falta para lograr este cambio en la estrategia de los directivos?, una solución pudieran ser; partir de la mejora de las condiciones de empleo, para que las personas se sientan más motivadas a trabajar. Además de facilitarle un ambiente de trabajo, donde haya buena comunicación; predomine el estilo participativo, que concibe al trabajador motivado y creativo, comprometido con la tarea que va a realizar, tratando los problemas tanto formales como informales en grupo, etc.

Indiscutiblemente esto ayudaría a optimizar su desempeño y así aumentar su productividad; lo cual estará sostenido a medida que se puedan ir desarrollando cuantas estrategias de cambios, sean necesarias.

En la práctica esto supone por ejemplo, planificarse bien su tiempo en correspondencia con sus objetivos de trabajo, y así tener más posibilidad de supervisar su área de trabajo y tocar con las manos los problemas. Desarrollar un alto nivel de operatividad, para buscar soluciones que quizás no sean muy convencionales, pero si sean beneficiosas para su rendimiento y para su eficacia.

Es importante no perder de vista sus cualidades, para potenciarla y lograr el perfeccionamiento del uso de estrategias, que le propicie emplear técnicas y canales correctos de dirección; así como superar brechas de coherencia interna, para alcanzar resultados que le generen nuevos niveles de bienestar.

Otro aspecto significativo para una correcta administración, podría ser, desplegar una nueva filosofía de trabajo. Que esté encabezada por sus valores personales, para que se sienta respetado, motivado, y pueda contagiar a sus colaboradores respecto a su visión, y los motive a seguir los objetivos (que tienen que ser común para ambos). Este objetivo en mente, sería el juramento de Los Tres Mosqueteros "todos para uno y uno para todos".

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones, y en su rol directivos, las puntas de lanza para mejorar la productividad. Pero en su desempeño también debe haber productividad, sus resultados tienen que tener "impacto"; ya sea porque fue capaz de desencadenar comportamientos innovadores y sobresalientes acordes con la visión y el objetivo planteado por la organización, quizás al gestionar su trabajo tomó decisiones oportunas que surtieron un provechoso efecto, o se planificó bien para ejecutar mejor, o fue capaz de distribuir los recursos de forma no rutinaria, sino basado en criterios de eficiencia. etc. En definitiva todos estos argumentos y mucho más, están mancomunado a su desempeño.

Existe una premisa que dice "lo que no se mide, no se gestiona. Partiendo de esta premisa, es comprensible definir la Productividad Directiva, tal como se hizo referencia en párrafos anteriores, así como evaluar mediante la utilización de indicadores los resultados

del desempeño directivo. Estos indicadores serian el reflejo de su competencia laboral o profesional, se buscaría medir resultados concretos, significativos, que guarden relación con la función o rol del directivo y que se logre coherencia entre los objetivos personales y organizacionales.

De la misma manera una vez medida su productividad, se necesita mejorarla, esto requiere esfuerzos sin fin, para adaptarse a condiciones cambiantes (la naturaleza básica de las personas y de las empresas cambia). El principio fundamental de la calidad dice: “no se puede mejorar lo que no se puede medir”. La medición permitirá revelar problemáticas, genera conciencia de la importancia que tiene ser productivo, puede ser utilizada para un reconocimiento o estímulo ganado por el desempeño; así como le daría la posibilidad de ensanchar sus fronteras, para complementar sus actuaciones (valor añadido).

Ahora bien para mejorarla, tiene que haber un equilibrio entre todos los factores que intervienen, en la utilización óptima de los recursos, que se pusieron a disposición del “resultado”, que indiscutiblemente sea el “esperado”, dicese el definido. Así se verá reflejada la eficacia de la gestión directiva; que accederá que los resultados organizacionales se alcancen de forma objetiva, y por supuesto estará presente la colaboración y compromiso de todos.

Los dirigentes tienen que ser eficaces y eficientes a la hora de tomar decisiones, valiéndose de las competencias que posee, pero no sólo le bastaría hacer las cosas bien, ni las debidas; necesitan ir corrigiéndose; pues los problemas futuros exigen ante todo perseverancia en el propósito y mucha dedicación. Además precisan progresar en conocimientos, porque la mejora de la productividad implica la aplicación exitosa de su conocimiento y viceversa. El sentirse más capacitados los ayudara a realizar mejor sus tareas (eficaces), sintiéndose mejor consigo mismos. Además así estarán más actualizados, en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar las tareas, que van surgiendo con el paso del tiempo.

Vendrell, declara “el conocimiento tiene un gran valor, porque los seres humanos crean a partir de él nuevas ideas, visiones e interpretaciones que aplican directamente al uso de la información y la toma de decisión”⁹

Dicho planteamiento puede ampliarse al afirmar que el valor del conocimiento depende en gran medida de su utilidad y funcionalidad. En el caso de los directivos como cabeza de la organización, debe aplicar sus conocimientos, con el objeto de tener éxito. Este le ayuda a conocer nuevas formas de liderar y trabajar, le proporciona información, reflexión y la experiencia para analizar la toma de decisiones; así como buscar que su estilo se adapte a las nuevas realidades del entorno. En reiteradas ocasiones se han explicado cuáles son las tareas y funciones de los directivos, y que atendiendo a todas las circunstancias se han ido haciendo más complejas las actividades de ellos; puesto que se han visto obligado a cambiar para adaptarse al entorno para sobrevivir, y a su vez potenciar su propio desarrollo. No obstante, no se puede perder de vista, que todo esto depende entre otras cosas, en qué contexto el directivo se mueve, para poner en práctica su estilo de dirección, según la situación organizacional. Hay que orientarlos desde una perspectiva individual y de las metas de la organización; el resultado será igual a objetivos logrados, esto lo motivará, a afianzar esos resultados.

1.8. La Productividad.

1- Concepto de Productividad.

Históricamente han existido diferentes concepciones sobre productividad del trabajo, incluso con implicaciones políticas y económicas para los trabajadores. Los países de economía de mercado desarrollan un concepto de productividad que no es el que se adopta en Cuba. Ellos la expresan como “la razón de alguna medida de producto a algún índice de insumo utilizado”. Esta concepción no tiene en cuenta que la productividad es una propiedad exclusiva del trabajo humano. Tal como señaló Marx [“...los medios de producción no pueden jamás añadir al producto más valor que el que ellos mismos poseen, independientemente del proceso de trabajo al que sirven. El conservar valor

⁹ Vendrell PP. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones. Madrid: Fundación DINTEL, 2001.

añadiendo valor es, pues, un don natural de la fuerza de trabajo puesta en acción, de la fuerza de trabajo viva”]5.

De hecho la finalidad básica de las organizaciones debe ser potenciar el desarrollo de la fuerza de trabajo porque es su recurso fundamental generador de “valor agregado”, participe o no directamente en un proceso productivo. Esto implica que se hagan una pregunta: ¿Cuál es la relación entre las personas y la productividad?; ya que por encima de todos los elementos que participen en la obtención de ese valor agregado, como (máquinas, equipos, materias primas, etc.), son las personas las más importantes. Por tanto si se identificaran y se entendieran los principios rectores de su comportamiento (juicio y opiniones); entonces se pudieran dirigir de manera adecuada; y así fomentar su productividad.

Marx retoma en el capítulo XIV del tomo 1 de El Capital, el análisis del proceso de trabajo, destacando ahí, que si ese proceso se analiza desde el punto de vista de su resultado, “*de su producto*”, el trabajo desarrollado es un “*trabajo productivo*”¹⁰, portador de un plus valor. En tal sentido el trabajo de *las personas que no hacen producción material, pero que predomina el conocimiento en su desempeño*, significa “trabajo productivo” que ofrece un producto de valor.

En el tomo 29 (p-419) de Obras Completas, Lenin expresa que “la productividad es el factor decisivo para el triunfo de un nuevo régimen social, refiriéndose al socialismo”.⁵ Esta aseveración es muy importante, porque el único camino mediante el cual se puede elevar el estándar de vida, es elevando la producción de bienes. Por tanto el progreso social depende indiscutiblemente del desarrollo de la productividad.

Cuando el Che dijo...el aumento de la productividad en el trabajo, base fundamental de la construcción del socialismo y premisa indispensable para el comunismo”¹¹. Estaba refiriéndose que es la productividad el determinante primordial del nivel de vida de un país que realmente le interesa el bienestar de sus ciudadanos, como son los socialistas

¹¹Ern¹¹ Carlos Marx: El capital, tomo I, Sección Quinta, Capítulo XIV, “*Plusvalía absoluta y relativa*”, pp.456-465, Ed. Venceremos, La Habana, 1965.
esto Che Guevara, El gran debate, OceanPress, 2003, p. 74.

Todos estos saberes relacionadas con la productividad del trabajo, van ganando fuerza en la percepción de un hombre con una gran visión sobre la importancia del desarrollo social; el comandante en jefe de la revolución Fidel Castro Ruz, el cual expresó “todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales- a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”¹².

Una vez más hace el comandante énfasis, en que es la productividad es un componente clave de las políticas de desarrollo de los países y el objetivo central de las estrategias de mejora; a partir de ir haciendo las cosas muchos mejores y mejores cosas.

Para Paul Krugman, “la productividad es en largo plazo, el único camino para elevar el nivel y calidad de vida de una nación” y que si bien...”la productividad no lo es todo, a la larga, es casi todo”¹³. De ahí que es necesario la utilización de los recursos en el sentido más ventajoso y mejor equilibrado; de manera que la interacción entre los diferentes factores de trabajo, entre la cantidad de trabajo invertido y los recursos utilizados, den como fruto los bienes materiales necesarios. Porque sólo la productividad que nace de una gestión socialmente responsable, se convierte en bienestar.

Comparación en cuanto a criterios de diferentes autores.

Existen diferentes criterios sobre el concepto de Productividad. Algunos autores para definirla utilizan la relación entre la cantidad de bienes y la cantidad de trabajo invertido para obtenerlos; esta relación indica exclusivamente como se comporta la eficiencia de la fuerza de trabajo. Otros sólo hacen referencia a la capacidad de producción en el tiempo, pero no tienen en cuenta todos los factores interviniente en el proceso productivo, principalmente el más complicado de todos que es el “factor humano”.

En el caso específico de las Norma Cubanas del MTSS, se enfatiza cuán importante es el indicador productividad como elemento dinámico con el cual se puede medir la eficiencia empresarial, que refleja cómo han sido los gastos de trabajo.

¹² Fidel Castro Ruz, III Congreso del Partido Comunista de Cuba, febrero, 1986.

¹³ Paul Krugman. The Age of Expectations. Third Edition, MIT Press, USA, 1997, pág. 11

En tanto la mayoría de los autores tratados, en sus definiciones refieren que la productividad implica la interacción de recursos o insumos (método natural), dándole diferentes denominaciones a los factores intervinientes en el proceso; o sea aquellos que se utilizarían para la obtención de un nivel de resultado (bienes o servicios producidos). Ver Anexo No.10.

Corresponde debatir que dicha medición y la búsqueda de su incremento, resulta decisiva para lograr un mayor acercamiento al grado de eficiencia con que se ejecuta el trabajo creador, dado que considera el efecto de los gastos asociados a la fuerza de trabajo y a la explotación de los activos fijos.

2-Factores vinculados con la productividad.

Desde la perspectiva de la fuerza laboral en su rol directivo, les toca lograr un engranaje de todos y cada uno de los recursos (humanos, materiales, económico, etc.), así como alcanzar efectividad en su gestión. Esto le va ayudar a incrementar los niveles de productividad; pero no se puede considerar una generalización, dado que existen muchos factores que están vinculados a ella.

Estos factores se agrupan de la siguiente forma:

- ✓ Los tecnológicos (equipos, instalaciones, maquinarias, etc.),
- ✓ Las condiciones naturales (abasto de agua, fertilidad de la tierra, etc.)
- ✓ La correcta utilización de la fuerza de trabajo.

Todos ellos están interrelacionado, sólo que habría que utilizar y perfeccionar, la técnica, los sistemas, los procesos, etc. Con el objetivo de incrementar la productividad, para garantizar el correspondiente abastecimiento de bienes materiales y espirituales necesarios para todos.

Ahora bien sin restarle importancia a los dos primeros factores, hay que facilitarle una mirada más atenta a la fuerza de trabajo. Pues es un factor que no requiere de grandes inversiones de recursos; pues su correcta utilización más bien depende del conocimiento, creatividad e inteligencia de los directivos.

De cualquier modo un directivo, como coordinador de recursos, siempre debe buscar dentro de su organización, todo aquello que pudiera contribuir al crecimiento de la productividad; y el resultante aumento de los niveles de bienestar. Pero siempre cuidando que esta productividad no sea mejorada en desmedro de la dignidad, los derechos y la calidad de vida de las personas o del ambiente. De hecho Carlos Marx en su libro El Capital, expresó: “del desarrollo de la productividad del trabajo depende el desarrollo universal de la sociedad y los individuos, es por ello el principal exponente del progreso social en sentido amplio”¹⁴

La cuestión está en que ellos tienen que tener un conocimiento de la productividad y los indicadores relacionados de la empresa que dirigen. Y encargarse de llevar a cabo las acciones que posibiliten aprovechar y combinar racionalmente los recursos de manera que se alcance el mayor rendimiento. Además puede ser una vía para motivarlos para lograr cooperación y alcanzar las metas de la empresa.

El incremento de la productividad es un factor clave para garantizar un crecimiento económico, y favorecer el aumento de la competitividad de las empresas. Además es una de las vías para garantizar la estabilidad laboral, protección social, higiene y seguridad, mejorar los empleos, etc.; (fundamentado en las normas y derechos laborales). Conjuntamente ayuda a generar mayor confianza y autoestima, mayor compromiso y cooperación de todos los miembros de la organización, porque al aumentar la productividad, mejoran los sueldos y los salarios; y a su vez son la base para un mejor nivel de vida.

Ahora bien para lograr mejorar los niveles de productividad, se requiere de un proceso con carácter sistemático, y que debe cumplimentarse en torno a los siguientes aspectos:

Diseño adecuado del producto o servicio

- ✓ Selección de la tecnología más idónea.
- ✓ Planificación de la calidad requerida.

¹⁴ Carlos Marx: El capital, tomo I, Sección Cuarta, p.268, Ed. Venceremos, La Habana, 1965.

- ✓ Y la utilización óptima de los recursos: instalaciones, materiales e Insumos, personal. Y el estudio para tales efectos de métodos y tiempos, programación y coordinación.

Otro aspecto importante a tener en cuenta por los directivos de las empresas, es estar vigilante de cuál es la productividad idónea para su organización, que no olviden la evolución histórica de los conceptos: Condiciones de Trabajo y Calidad de Vida; que han desempeñado un rol determinante en el comportamiento de los trabajadores, influenciado en cada momento en las concepciones de trabajo y salud, ayudando a siempre lograr una buena productividad e identificación del trabajador con sus funciones en la empresa donde labora. El valor que tiene el manejo adecuado de todos los recursos que tiene a su disposición; a partir de establecer una planificación inteligente de la calidad de todos y cada uno de los elementos que intervienen en la producción de cada producto o servicio.

3- Indicadores de productividad y expresiones de medición.

Los indicadores que comúnmente se utilizan para medir productividad en las empresas son de eficacia, eficiencia. Aquellos que son aplicados a procesos les son de mucha utilidad a los gerentes; porque les ayuda a la gestión de interrelaciones y le permite tomar mejores decisiones.

Cómo se conceptualiza la productividad del proceso, pues como la relación entre el producto y los flujos productivos; ésta absorbe la dinámica innovadora de la empresa, que es la esfera real donde se genera físicamente la mejora de productividad. Aunque estos indicadores cambian en el tiempo, a medida que las innovaciones envejecen, o los mercados cambian, es importante hacer un análisis sistemático de los mismos.

Ahora bien, hay que darle a cada indicador su justa dimensión, considerando los objetivos estratégicos de la empresa. Un instrumento que bien se podría utilizar es el auto diagnóstico de la gestión de proceso, que es aplicable para obtener información cualitativa del proceso, y así buscar una mejora del mismo con la participación, tanto de los directivos como de los trabajadores.

Si se hace un análisis de la “eficacia” esta proporciona la valoración del impacto de lo que se hace, trátase de un producto o un servicio que se preste. Este indicador está muy

relacionado con la Calidad; cuando lo que se hace satisface al cliente o impacta en el mercado. Para que haya eficacia, se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzar mejor y más rápidamente los objetivos organizacionales. Ahora bien la “eficiencia” es hacer las cosas bien, es decir lograr resultados de acuerdo a la inversión o esfuerzo que se realizó para alcanzarlos. Y por último la “efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos. Este indicador se vincula con la productividad, a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos; pero adolece de cuánto se gasta. Sin embargo su aumento constituye la orientación más importante de la economía socialista, pero brindándole una atención muy seria al volumen de gasto. Sólo aumentando la efectividad económica se garantizan los recursos y medios suficientes que aseguren simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el sucesivo desarrollo de la producción.

Existen diferentes modelos y metodología para medir productividad que tienen propósitos específicos y son de utilidad en diversos casos. Hay un sistema de medición, llamado *SIMAPRO (Sistema de Medición y avance de Productividad)*, que es una herramienta de aprendizaje organizacional. Desarrollada originalmente por el profesor *Richard (1980)*, perteneciente a la universidad de Texas; que países como México, Guatemala, República Dominicana y Cuba, han utilizado. El cual se usa para mejorar la productividad mediante el desarrollo de actividades de capacitación en el puesto de trabajo. Tiene el propósito de mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo de la organización, a través del involucramiento y compromiso del personal operario, mando medio y la gerencia.

Este sistema funciona para cualquier tipo de organización, mientras haya interés de establecer y dar seguimiento de manera sistemática a los objetivos organizacionales. Pero se necesita la medición sistemática de los indicadores (eficiencia, eficacia y efectividad), esto va a permitir tomar acciones de mejora continua. A ésta medición a su vez se le da un seguimiento respecto a su cumplimiento e impacto a través de la permanente retroalimentación. Ver Anexo No.11.

Los indicadores para medir la productividad en el caso de los recursos humanos se construyen a partir de la experiencia personal y del contexto tecnológico y organizativo de la empresa. El primer paso es visualizar los problemas y propuestas por parte del

personal, de cuáles son las necesidades de formación para alcanzar desempeños superiores. Posteriormente se establecen los parámetros de desempeño posibles de lograr de acuerdo a la realidad y necesidad productiva de la organización. Este sistema permite combinar el avance de la productividad con las competencias laborales que pudieran desarrollar las personas, como vía de incremento de su idoneidad.

Mertens, L; Willde, R (2001), en el artículo “*La medición de la productividad como referente de la formación- capacitación*” propone un sistema integral de medición de la productividad de las empresas que permite relacionar el desempeño individual y colectivo con parámetros estratégicos y a la vez la dinámica de los procesos y gestión de los recursos humanos. Es una propuesta para concretar la productividad, sustentada en el desarrollo de los recursos humanos en la organización, esta vez comprometidos con la organización de manera intrínseca. **(Schroeder 1995)**.

Utiliza tres tipos de indicadores:

- a. Económicos y financieros (para planeación estratégica)
- b. Gestión de procesos (para evaluar calidad del proceso)
- c. Gestión de recursos humanos (para evaluar el personal y modificar conductas)

Fuente: Boletín Cinterfor

Todos estos factores están interrelacionados, el hombre utiliza y perfecciona la técnica con el objetivo de incrementar la productividad, para garantizar el correspondiente abastecimiento de bienes materiales y espirituales necesarios para su vida. Su monitoreo, ayuda a entender los cambios en la eficiencia (cantidad de producto por unidad de costo), y la eficiencia afecta directamente a la rentabilidad de la empresa.

Por ello cuando se proceda a medir la eficiencia empresarial, esta medición debe ser acompañada por una dinámica de análisis y reflexión periódica con todo el personal, para que se generen valoraciones y análisis en torno a los problemas y las propuestas de solución, así como para transmitir conocimientos y tomar decisiones. Los directivos en este caso tomar conciencia absoluta de cuál es su papel en todo esto. A partir de preguntarse en primer lugar ¿qué resultados estoy obteniendo? (de los procesos, de la

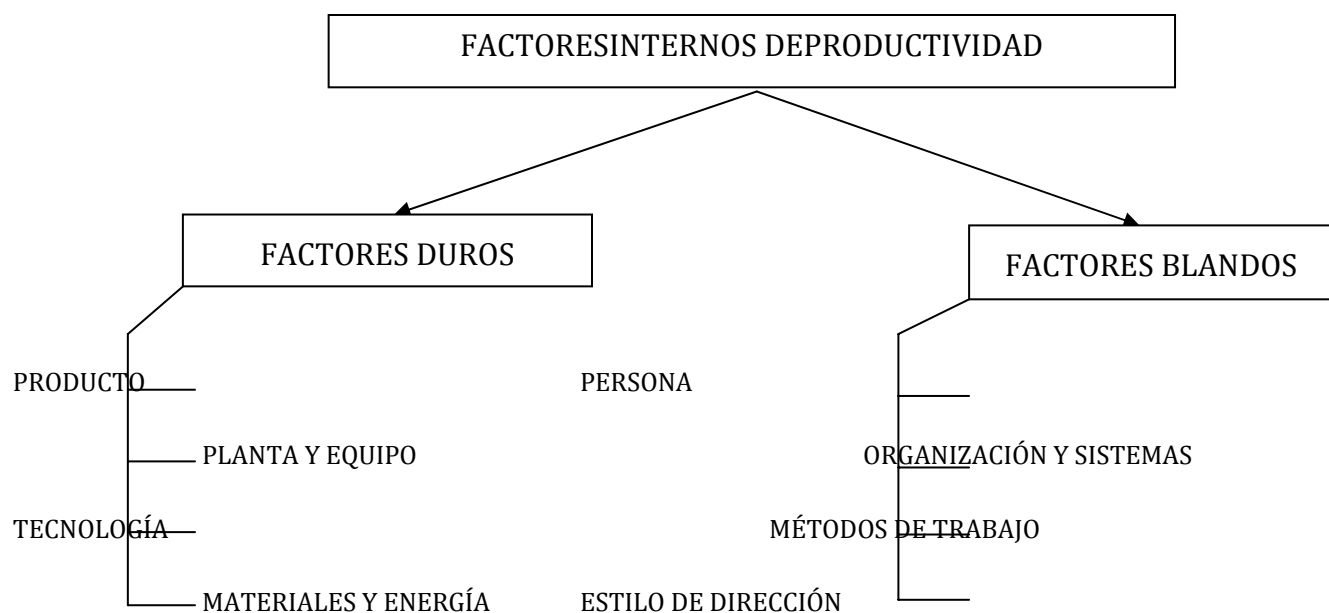
maquinaria, de los equipos, las instalaciones, los insumos, la mano de obra, etc.). En segundo lugar ¿Qué hay que medir?, esto le sirve para saber, qué guardan esos resultados. Cómo se comportó la relación insumo /resultado en el período analizado.

Según *J.A.D Machuca (1995)*, las causas de la baja productividad pueden tener muchos orígenes como: controles pobres, una mala planificación y coordinación de recursos, insuficiente flexibilidad etc. Entonces el desafío de los directivos, para conseguir incrementar los niveles de productividad, es tener en mente cuáles elementos dentro de la organización deben ser coordinados e integrados entre sí; a fin de crear una combinación entre ellos, que cumpla con los objetivos de la empresa. **(Machuca, 1995).**

La aplicación y desarrollo de la gestión integrada de la productividad es una de las premisas principales de las empresas cubanas. De ahí que busquen métodos que al ayuden a comparar sus resultados de productividad con los que alcanzan otras ya sea a nivel nacional o internacional.

El modelo que aparece en la figura 1, fue sugerido por los autores Mukherjee y Singh (1975) a los efectos de analizar los factores de productividad.**(Morales Carta ya 2009).**

Fig.1: Modelo de factores internos de productividad



Fuente: adaptado de S.K. Mukherjee y D. Sing, 1975, p. 83

Ellos establecen dos categorías de factores:

- ✓ Factores Externos (no controlables)
- ✓ Factores Internos (controlables)

Plantean que hay factores internos en los que es fácil influir por ende lo clasificaron, como (blandos) y los que necesitan cambios más profundos (duros). En la figura están bien delimitados y esa clasificación servirá para establecer prioridades, de en cuáles de ellos requieren de inversiones o cambios organizativos de mayor empuje.

En el caso de los factores externos, estos afectan la productividad pero no son fáciles de controlar directamente, lo que trae consigo que las administraciones debe tenerlos en cuenta al planificar y ejecutar los programas de productividad.

El objeto de estudio de la investigación se encuentra dentro de los factores internos blandos, poseedores de una gran reserva de productividad, que debe ser estimulada en la organización, que se traduce en buscar su multiplicación.

Por tanto los directivos de las empresas les toca trabajar muy duro y de manera inteligente, para aumentar los niveles de productividad, pero con resultados que den valor, dícese porque hace las cosas mejor y las correctas.

Los objetivos de productividad guardan relación entre sí; a veces la mejora de un indicador influye positivamente en el otro. Ocurre también lo contrario, que la mejora de un indicador conlleva al deterioro del otro. Conviene tener indicadores de los diferentes objetivos para asegurar que se apoyen mutuamente. Además la medición de la productividad ayuda en la toma de las decisiones; el sólo hecho de empezarla a medirla, mejora la productividad de la empresa. Para medir esta las empresas generalmente utilizan varios indicadores de desempeño, que juegan con los objetivos empresariales.

El empleo de ratios de productividad ayuda a determinar qué tal están actuando, porque le da información de los factores que pueden estar influyendo en el incremento o descenso de ésta. Pero es importante que los sistemas administrativos proporcionen una información adecuada a sus ejecutivos; para que estos utilicen indicadores objetivos, que le permitan negociar las metas de mejoramiento de esa productividad.

Este indicador se puede calcular de forma parcial o total. Las mediciones parciales se corresponden con la relación producto/insumo (relación de un determinado insumo). La medición total, cuando es necesario utilizar diversos insumos para obtener un producto o servicio. Esta medición evaluará el efecto de todos los insumos (mano de obra, materiales, etc.)

Ejemplo de expresiones de medición

El Centro Nacional de Productividad en Colombia (1990-2000) hace el estudio de la productividad laboral utilizando las siguientes razones:

$$\frac{\text{Valor agregado}}{\text{Personal ocupado}} = \frac{\text{producción bruta}}{\text{personal ocupado}} * \frac{\text{valor agregado}}{\text{producción bruta}}$$

(1) (2) (3)

(1) Es el valor creado en el proceso de producción de los bienes y servicio.

(2) Mide la productividad del trabajo desde el punto de vista de producción total.

(3) Cuantifica la competitividad pues mientras más valor agrega se genera más calidad diferenciación y aceptación.

Para los efectos de hacer un análisis de la productividad del trabajo de la mano de obra, recurren con frecuencia a la identidad productiva laboral, que es igual al producto de la producción bruta por trabajador y la razón de valor agregado.

Es importante destacar que estos indicadores de valor agregado, cuantifican el desempeño en las empresas. Pero si hablara de un recurso importantísimo como es el capital humano, específicamente en su rol directivo; habría que enfatizar que ellos son agentes que también intervienen en este valor agregado. Cuando son capaces a través de sus conocimientos e inteligencia; lograr articular y aprovechar los recursos y capacidades existentes, para que haya una adecuada correspondencia entre resultados y los recursos utilizados. Todo esto a su turno sería un impacto de su desempeño, cuando se garantice el equilibrio necesario de productividad y rentabilidad dentro de la empresa.

En el libro Administración de Operaciones, aparece una relación para calcular la productividad del trabajo, que se utilizan a nivel de empresa, relacionadas con el tema de estudio. (G Schroeder ,1995).

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Unidad de Producción Gastada}}{\text{Unidad de Tiempo}}$$

$$\text{Intensidad} = \frac{\text{Energía Humana}}{\text{Tiempo}}$$

(4)

Aquí la productividad del trabajo es igual a la cantidad de trabajo entre la unidad de tiempo, es decir la efectividad del trabajo realizado se mide a través del tiempo empleado para realizarla. Un aumento del volumen de producción, se puede conseguir aumentando la intensidad del trabajo; pero a cuenta del aumento de la productividad del trabajo, aumenta el volumen de producción cuando se utilizan medios y métodos de trabajo de mayor eficacia. Y son los directivos los responsable del acoplamiento de todos los elementos que intervienen en dicho proceso.

Se ha de resaltar que este indicador al representar la efectividad del gasto del trabajo del hombre; porque sólo el trabajo del hombre tiene productividad. En este caso él debe reflejar la intervención del personal, midiendo los aspectos en los que las personas influyen directamente. Un ejemplo de ello son las razones de productividad, relacionadas con actividades individuales (donde se tienen en cuenta las entradas controlables o medibles):

$$✓ \text{ Productividad} = \frac{\text{Venta}}{\text{Personal de Venta}}$$

$$✓ \text{ Productividad} = \frac{\text{Metros limpiados}}{\text{Auxiliares de Limpieza}}$$

$$✓ \text{ Productividad} = \frac{\text{Programas Instalados}}{\text{Personal de Informática}}$$

(5)

Esta medición de la productividad de la fuerza de trabajo, es conveniente que se haga a nivel de todos los departamentos, y bajo el principio “traje a la medida”. Además buscar que estén entrelazadas todas y cada una de las responsabilidades de sus miembros, al final todas deben de tributar a los objetivos de la organización, ya que el mejoramiento de la productividad tiene un efecto favorable para todos (empleados, organización y sociedad).

Hay otras mediciones donde se combinan efectividad y eficiencia (sistema puntual):

$$\textbf{Productividad} = \textbf{Efectividad} * \frac{\textbf{Salidas}}{\textbf{Entradas}} \quad (6)$$

Esta razón permite mostrar la efectividad de la actividad del individuo realizada en el tiempo, para cumplir con un objetivo útil.

En las empresas cubanas la expresión de productividad utilizadas para conocer el comportamiento de la eficiencia de la fuerza de trabajo es $P = V/T$, que no es más que la cantidad de bienes y servicios producidos entre la cantidad de trabajo invertido en su realización. Esta medida en base a la relación nuevo valor agregado y trabajadores empleados para formarlos, es realmente la fuente de utilidad y ganancia de las empresas.

Con esta información las direcciones de las empresas, empleando la combinación de métodos e instrumentos de medición, pueden conocer los resultados de los indicadores que miden eficacia y eficiencia en el trabajo. Con el objetivo de implementar acciones conducentes al logro de niveles superiores de productividad; para lo que es decisivo mejorar el desempeño, mejorar la capacidad productiva, la innovación, el uso eficiente de los recursos, entre otras cosas.

Otra relación de productividad del trabajo es:

$$\text{_____} \quad (7)$$

El valor agregado bruto (VAB) = valor añadido que incorporan las empresas a los productos o servicios, por lo que expresa de manera precisa el trabajo aportado.

Esta expresión en el país se ha generalizado, comprendido en el método valorar, el índice del VAB (Valor Agregado Bruto). El VAB comprende *“el valor del indicador que expresa el Nivel de Actividad una vez que se le han deducido el Consumo Material y los Servicios Comprados a Terceros. Se determina dividiendo el VAB entre el Promedio de Trabajadores”*¹⁵.

Esta resulta una formulación que ha de reflejar un mayor acercamiento al grado de eficiencia con que se ejecuta el trabajo creador dado que considera el efecto de los gastos asociados a la fuerza de trabajo y a la explotación de los activos fijos.

El enfoque que ha sido de mayor utilidad para la investigación, es el que utiliza como elemento fundamental el hecho de que en el trabajo humano haya eficiencia. Porque es la eficiencia la que vincula los resultados obtenidos (en términos de cantidad de bienes producidos o servicios prestados) con los recursos invertidos. Es la productividad del trabajo la que muestra la eficiencia integral de la actividad laboral del trabajador en la esfera de la producción o los servicios. Es este el indicador seleccionado para medir el impacto y la efectividad del sistema de gestión del capital humano en las empresas.

Resulta recomendable precisar que dada las características de los tiempos actuales como es: mercados globalizados y dinámicos, nuevos conocimientos y tecnología, productos con alto valor agregado y organizaciones de nuevo tipo; todo ello demanda que quienes se encargan de la conducción de las organizaciones, tienen que tener como bandera la productividad.

4-Valoración de su aplicación y necesidades a directivos.

La aplicación de estas mediciones es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos, técnicos, de producción, etc.; que se den en la empresa. Para hacerle un seguimiento y buscar su mejoramiento.

Quienes dirigen las empresas no se pueden conformar con utilizar las mediciones para conocer las tendencias “promedios”, sino que deben ir más allá en los análisis, conociendo

¹⁵MTSS (2001): “A primera mano glosario”, suplemento, en revista Gaceta Laboral, No.2, 2001, La Habana, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

con precisión la variabilidad en toda su gama y la interrelación de todos los factores que intervienen.

Este conocimiento es la clave para gerenciar los procesos; sin medición no se puede lograr una rigurosidad y sistematicidad en el mejoramiento de los procesos. La información que se obtenga ayudará a confirmar o replantearse los objetivos que la organización se haya propuesto.

Sin embargo hay un factor que tiene un efecto muy importante, y es precisamente el encargado de poner bajo control todos los procesos en la organización; se trata del “factor humano” en su rol como directivo. Con ello se quiere decir, que también se le pudiera medir su productividad. Es claro que la actividad de medición, se puede ajustar a utilizar criterios de eficacia, eficiencia en el desempeño.

Si se quiere tener éxito o resultados favorables en las empresas, es fundamental mejorar el desempeño de los directivos, y esta medición podría ser una vía. Dónde se encontrará la aplicabilidad de este indicador, pues el siguiente ejemplo lo pudiera explicar: Un jefe de producción de una fábrica, se le mediría cómo ha hecho su trabajo, a partir de su eficiencia (logró que se cumplieran los planes de producción); pero cómo se comportó el ahorro de materiales, las producciones tuvieron calidad, están satisfecho los costos, los indicadores formadores están en parámetro, se cumplieron los objetivos, etc. Esto presupone utilizar varios criterios de medición, que dependerán de qué se le quiera evaluar (resultado), y analizar cómo ha realizado el trabajo (desempeño). Para ello se escogerían los indicadores apropiados, y así medir su productividad. Esta medición de la Productividad Directiva, sería una herramienta más, para medir su desempeño. Partiendo del análisis de aspectos cualitativos, que representen en forma adecuada la actividad directiva. Otros elementos importantes a considerar y que no se pueden obviar, son los conocimientos y habilidades que poseen, que guardan relación directa con los resultados de su trabajo.

Esta herramienta dentro de la evaluación de desempeño ofrece una gama de información, para sí se ofrece, hacer correcciones constructivas en el desempeño directivo, con el fin de aumentar su eficiencia. Por ejemplo en el comportamiento de su administración y

liderazgo, en la toma de decisiones, en el método o estilo de dirección, etc. Sería un termómetro, que marcaría si es necesaria una formación especializada, ayuda metodológica en tareas de dirección con responsabilidad y disciplina, etc.

Medir su productividad, genera una base objetiva para mejorar, para lograr resultados favorables; y va ser un contribuyente para que se establezca metas de crecimiento y se defina objetivos de avance y desarrollo; garantizando la eficacia y eficiencia, de su desempeño.

1.9. Conclusión del capítulo.

Hoy las empresas para enfrentar el entorno, están en la obligación de empezar a atender las necesidades sociales y psicológicas de sus trabajadores, para poder salir adelante y mantener el desarrollo organizacional.

Para dar respuesta a esta situación deben intensificar la organización del trabajo, de la producción, la estimulación, entre otros. Pero su mayor preocupación debe estar centrada en mejorar la gestión de los recursos humanos; al percatarse que es un factor clave para enfrentar los cambios.

Así mismo, estas tienen que percibir, que quienes están a la cabeza de las organizaciones, tienen que tener un desempeño efectivo que le permita tomar decisiones adecuadas para proyectar un incremento en la productividad. Así como diagnosticar y desarrollar competencias en estos, que les permita manejar los cambios que están ocurriendo de forma vertiginosa; ya sean de índole estructural, tecnología, ambiente, valores, etc.

Lo que significa que para estar seguro de la solidez de su personal directivo, las organizaciones requieren contar con un mecanismo de medición periódica del desempeño. Que le permita valorar de forma más objetiva, al personal actuante y así ubicarlo en el puesto que mejor desempeño. Estas evaluaciones del desempeño proporcionan retroalimentación acerca del comportamiento, actitudes y conductas de las personas, permitiéndole obtener información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Otro aspecto a valorar es referente a la satisfacción y motivación. Las organizaciones necesitan contar con profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral; donde las políticas que aplique estén en armonía con la motivación de los trabajadores y la satisfacción con el trabajo en sí; por supuesto él estará también vitalmente afectado por el ambiente.

Una conducta motivada da oportunidad de dirigirse claramente hacia una meta, ya sea de trabajo o personal. En el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan a las personas al constante actuar y a superarse en el trabajo.

El nuevo modelo de organizaciones se fundamenta, en buscar implementar tácticas permanentes e innovadoras de consulta, aprendizaje y entrenamiento, del personal que esté en la cabeza de las organizaciones. Así como un cambio en las estrategias de dirección, que no es más que reorientar las acciones y decisiones individuales de los directivos, que promuevan modificaciones importantes dentro de estas. Además que efectúen un adecuado manejo de los recursos (tangibles e intangibles), que garantice el desarrollo económico y social; así como el empleo eficiente de la tecnología, la información, etc.

Una de las tareas apremiantes en las organizaciones es aumentar sus índices de productividad, uno de los indicadores más importantes para medir eficiencia en las empresas. Esto lo puede conseguir si logra que la relación entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos, sea bidireccional y con enfoque interactivo.

Capítulo 2. Procedimiento de Diagnóstico.

2.1. Fundamentación lógica del diagnóstico.

La Empresa de Tabaco Torcido “Miguel Fernández Roig” (La Corona), ubicada en la calle 20 de Mayo, Municipio Cerro, la casa matriz de la marca San Cristóbal de La Habana; que goza de prestigio, con productos élitos y de una cuidadosa manufactura.

Cuenta con cuatro Subdirecciones funcionales (Sub. Económica, Sub. Recursos Humano, Sub. Abastecimiento y Sub. Productiva); que están lógicamente subordinada a la Dirección General. Su objeto social es la producción de tabaco torcidos totalmente a mano para la exportación. Todo el proceso productivo tiene como protagonista al “factor humano” el cual está matizado de mucha profesionalidad y cultura.

En esta etapa investigación se pretende llegar a identificar a través de un diagnóstico de las evaluaciones del desempeño, si en el contenido de los criterios de evaluación aparecen aquellos factores tangibles e intangibles del desempeño, que están ligado a los resultados del trabajo de los directivos.

La evaluación de los resultados del diagnóstico, servirán para detectar y fundamentar las principales insuficiencias que pudieran existir en las evaluaciones del desempeño de los directivos. Todo este análisis, así como la documentación consultada será valiosa, para lograr un acercamiento a la definición de “Productividad Directiva” e inferir sobre su posible medición en conjunto con los indicadores ya existentes para evaluar desempeño. Siendo esto una vía para retroalimentar resultado, que alcanzaría incidir positivamente en el desempeño directivo; y tendría un impacto de carácter general.

Una vez hecho el análisis conceptual de las variables investigativas, así como de sus principales características e interrelación, se le dará un ordenamiento lógico a los pasos del diagnóstico. En el Anexo No.34 aparece la correlación de dichas variables.

La secuencia de **pasos** para el diagnóstico en correspondencia con los objetivos específicos planteados en el capítulo anterior, serían los siguientes:

Paso 1. Determinación del soporte herramental asociado al sistema de indicadores de las variables investigativa: Evaluación del Desempeño y Productividad Directiva vista esta última como manifestación y resultado de la labor directivas; toda vez que aún no se reconoce y se define como categoría e indicador de gestión.

Paso2. Definición del universo al cual se le aplicará cada una de las herramientas diseñadas para la investigación.

Paso 3. Aplicación de las herramientas investigativas y de los datos obtenidos.

Paso 4. Valoración de los resultados.

A continuación se va a exponer el contenido de estos pasos.

2.2. Paso No 1: Determinación del soporte herramental.

Como métodos empíricos se utilizaron las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos técnicos, la recopilación de la información, entre otros. También se recurrió a los métodos estadísticos para el análisis de datos y validación de resultados. (Software y Excel), para organizar, tabular, procesar y analizar la información obtenida a través de los métodos utilizados. Su aplicación sistémica permitió el cumplimiento de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. Ver Anexo No.12

Se usaron como referencia las encuestas de Kenia Álvarez Cepero, en su trabajo de diploma “Diagnóstico gerencial para el perfeccionamiento del sistema de gestión en el hotel Villa Granjita” (2000); las cuales se le aplicaran a dos categorías ocupacionales (directivos- y trabajadores). Se seleccionaron preguntas estandarizadas, factibles de contestar, que mantuvieran alineación con lo que se desea investigar, y en función de la comprobación de la hipótesis planteada. Ver Anexos del No. 13 al No. 17. Existe una escala para la validación de las respuestas, que expresa gradaciones (con cuatro opciones). Antes de aplicarlas se le hará una explicación del objetivo de la investigación a los encuestados, así como la pertinente aclaración de alguno que otros conceptos que pudieran causarles duda, o alguna situación que los hiciera sentirse incómodos o

pocomotivado para su participación. Todo esto propiciará cierta garantía para que las respuestas sean contestadas con cierto entendimiento y comprensión.

Conjuntamente se aplicaran entrevistas a las dos categorías ocupacionales antes mencionadas. Estará compuesta por 5 preguntas que tienen como objetivo, conocer si las opiniones o percepciones de los entrevistados consiguen señalar condiciones o situaciones específicas del desempeño. Y justamente tener una idea de que elementos (intangibles) deben de estar presentes en las evaluaciones del desempeño y no están. Ver Anexo No. 18.

A modo de contar con los elementos, que permitan tener una orientación a la hora de hacer los análisis de los resultados, se ofrece el listado de documentos estudiados para hacer el diagnóstico:

1. Reglamentos de las evaluaciones de desempeño
2. Aspectos de la evaluación anual de los cuadros
3. Diagnóstico para el perfeccionamiento de la empresa
4. Plan de capacitación de los cuadro en la empresa
5. Decreto Ley 281 que rige el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial
6. Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada
7. Reglamento para el pago por resultado
8. Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores
9. Procedimiento para la evaluación del Coeficiente de Participación Laboral
10. Programa de trabajo para la superación de los cuadros
11. Reglamento disciplinario interno
12. Funciones de los diferentes niveles de dirección

13. Decreto Ley 197 sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios
14. Decreto Ley 196 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno

Cuya revisión estará orientada fundamentalmente a indagar en los reglamentos, directivas y resoluciones, etc. que están relacionados con la esfera de la gestión de los recursos humanos. Con el objetivo de aclarar un tanto más sobre el objetivo de la investigación y así darle respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el contenido de trabajo (funciones) de los directivos? (Servirá de instrumento de análisis para responderse la pregunta, qué “resultado” se quiere de los directivos)
- ¿Cuál es el contenido e impacto de los modelos de evaluación de desempeño? (Analizar si las evaluaciones contienen aquellos elementos intangibles que están presente en su actuar)
- ¿Cómo está estructurado su plan de capacitación? Detectar los principales problemas e insuficiencias de su capacitación que pudieran afectar su desempeño.
- ¿Cuáles son los rasgos fundamentales de las relaciones de subordinación? .Conocer cómo se manifiestan los procesos de negociación entre los jefes y subordinados, orientados a la toma de decisiones.
- ¿Qué causas inciden en los resultados, obtenidos por el área?1. Saber dónde las cosas no le van bien, para precisar que les falta para lograr un mayor impacto en su desempeño.

La Observación como método científico se utiliza para la obtención de información primaria acerca de los objetos investigados o para la comprobación de las consecuencias empíricas de las hipótesis. La cual se realizará en el consejo de dirección ampliado. Este tiene de particular que uno de los puntos del orden del día, es la rendición de cuenta de un directivo (acompañado de un subordinado) sobre su desempeño, basado en el código de ética. Un aspecto que indiscutiblemente, no le puede faltar a un directivo para llevar a cabo su trabajo. Es la ética el actuar resultante de asumir un modelo de vida que fortalecerá su valor moral y elevará su capacidad para resolver los problemas a los que se enfrenta a diario. La guía utilizada aparece en el Anexo No. 19.

Por último para poder obtener una valoración de las variables estudiadas a través de las técnicas utilizadas, se recopilan los datos en Excel con el objetivo de poder representar y comparar los resultados del diagnóstico de cada una de las variables intervinientes, y de los elementos de soporte. Para luego graficarlos por cada una de las categorías ocupacionales.

2.3. Paso No 2: Definición del universo.

La empresa tiene como actividad fundamental la producción, por ello se creyó conveniente escoger como unidad de análisis, la subdirección productiva, aun siendo la más voluminosa. Pero es un área clave en la organización, donde se toman gran parte de las estrategias empresariales para la sincronización de las operaciones que se requieren en el desarrollo de actividades relacionada con la producción.

Esta subdirección trabaja en estrecha relación con la dirección general, y coordinar su trabajo con las restantes subdirecciones: Aseguramiento, Recursos Humanos y Economía; las, cuales tienen funciones bien definidas; y trabajan en coordinación con todos los departamentos operativos, a su vez subordinados de la subdirección productiva. Por supuesto asociada a estas áreas operativas, existen Staff de apoyo que ayudan a que funcione todo el flujo productivo y así darle cumplimiento a los objetivos organizacionales. Ver Anexo No. 20.

A dicha subdirección de producción se subordinan otros departamentos, poseedores de las fuerzas productivas fundamentales de la empresa, que son:

- ✓ *Departamento de la Moja* (humectado de capa): suministrar a la capa (hoja que cubre al tabaco) una humedad tal que permita su manipulación y estirado.
- ✓ *Departamento de Despalillo*: extracción de la vena central de la hoja y clasificar las medias hojas por su tamaño, textura y color, cuando sea necesario. *Departamento de Liga*: acondicionamiento de la materia prima, para proporcionarle la humedad requerida a las diferentes clases(volado-seco-ligero) y capote ; así como hacer las ligadas(atadas de hojas), según las normas de consumo.

- Departamento de Torcido: es donde se realiza el tabaco torcido a mano.
- Departamento de Terminado (Escogida- Anillado- Fileteado): Aquí se seleccionan los tabacos por colores y matices y se envasan en cajas previamente adornadas (fileteado) con todo el etiquetado que lo identifica acorde a la exigencia del cliente o mercado, en el caso del producto terminado. En el caso del anillado, es donde se coloca el anillo o cintillo, que identifica la marca comercial a los tabacos torcidos; para posteriormente ser revisados y pasar al embalaje y marcación.

A partir del universo o población (subdirección productiva) descrito con anterioridad, se tomó la muestra para la investigación, cuidando que ésta tenga verdadera representatividad dentro de esta población. Ver Anexo No. 21.

El muestreo escogido fue el Muestreo Aleatorio Estratificado (MAE). Se concibió la selección de 9 estratos, que a su vez, fueron tratados cada uno de ellos como poblaciones aparte, y en cada uno de ellos se hizo un muestreo aleatorio; separándolos en base a las categorías ocupacionales, (directivos y trabajadores).

El cálculo se hizo mediante la expresión número (8): (wilks, 1965, calero, 1985).

Si la muestra es igual o mayor de 30, cuando la varianza es desconocida, se utilizará la expresión (8).

$$n_{\text{(segun categoria y estrato)}} = \frac{Z^2_{(1-\alpha/2)} S^2}{d^2}$$

(8)

Si la muestra es igual menor de 30 cuando la varianza es desconocida, se utilizará la expresión (9) para el tamaño de muestra

$$n_{\text{(segun categoria y estrato)}} = \frac{t^2_{(n-1)(1-\alpha/2)} S^2}{d^2}$$

(9)

Ejemplificando para el estrato en la categoría ocupacional trabajador

$$n_{(\text{trabajador})} = \frac{z^2 \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) s^2}{d^2} = \frac{4126,3422}{13,9876} = 295$$

Cálculo de:

$$fh(\text{trabajadores}) = \frac{nh}{Nh} = \frac{295}{546} = 0,54$$

Calculo de:

$$fh(\text{dirigentes}) = \frac{nh}{Nh} = \frac{15}{23} = 0,65 \quad (10)$$

En la **Tabla 1** se resumen los cálculos realizados para calcular el tamaño de la muestra por categoría ocupacional.

Tabla 1

No. Orden	Categoría ocupacional	Total por estrato (Nh)	Tamaño de la muestra por estrato Fracción por estrato $fh = \frac{nh}{Nh}$ Nh (fh) = nh
1	Trabajadores	546	(546) x 0,54= 295
2	Dirigentes	23	(23) x 0,0,65= 15
	Total	569	= 310

En el caso de la categoría dirigentes, por ser tan pequeño el número de ello, se consideró no aplicar muestreo en esa categoría, y trabajar con el total de dirigentes (23).Entonces la muestra total sería 318 (295 trabajadores y 23 Directivos). Ver Anexo No. 22.

La **Tabla 2** muestra por cada estrato el total de personas que van a ser encuestadas y entrevistadas respectivamente. Las encuestadas (23 directivos y 295 Trabajadores), que

representa el 60% del total de los trabajadores y el 100 % de los directivos del área productiva. Los entrevistados serán (23 directivos y 35 trabajadores, para un total de 58 personas.

Tabla 2

ESTRATOS		TOTAL TRABAJADORES		ENCUESTADOS		ENTREVISTADOS	
		DIRECTIVOS	TRABAJADORES	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	DIRECTIVOS	TRABAJADORES
A	Subd. Prod.	2	6	2	3	2	2
B	Moja	1	4	1	2	1	1
C	Despalillo	2	49	2	28	2	3
D	Liga	2	24	2	12	2	3
E	Torcido	9	391	9	211	9	16
F	Escogida	2	26	2	15	2	4
G	Anillado	2	29	2	15	2	3
H	Fileteado	2	13	2	7	2	2
I	Escaparate	1	4	1	2	1	1
SUBTOTAL		23	546	23	295	23	35
TOTAL		569		318		58	

2.4. Paso No 3. Aplicación de las herramientas investigativas.

A continuación se muestran los resultados asociados a las 4 cuatro herramientas utilizadas, que se refieren a:

- ✓ Resultados y valoración de las encuestas.
- ✓ Resultados y valoración de la entrevista.
- ✓ Revisión documental.
- ✓ Observaciones.

2.4.1. Resultados y valoración de las encuestas.

Los resultados del análisis y aplicación de las técnicas relacionadas con el tema investigativo por cada una de las variables son:

✓ Evaluación del desempeño

Es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales y están orientadas a la mejora en la ejecución del trabajo y a la adecuación del puesto, según las capacidades y conocimientos.

Es destacable señalar que se evalúa el desempeño del 100% de los dirigentes y sólo el 51.1% de los trabajadores, teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El resultado de esta misma encuesta asociado a los objetivos, demuestran que a pesar del conocimiento de estos y de cómo contribuyen tanto los trabajadores como los directivos en su cumplimiento; la participación para la determinación de los mismos es de un 65.2% en los directivos y en el caso de los trabajadores un 44.1% de trabajadores nunca participan. Con relación a la participación en la confección de los planes de producción, el 51.1% de los trabajadores nunca participa y sólo el 39.1% de los directivos lo hace de forma frecuente. Ver Anexo No.23.

✓ Competencias

Cuando se alcanza profesionalidad en las tareas que se realizan, las habilidades que se aprenden permiten manejar mayores responsabilidades. Si se observan los resultados asociados a las competencias se verá que la mayoría de los encuestados (89.1% trabajadores y el 82.6% directivos) reconoce tener clara las decisiones que toma y cuáles pueden ser sus consecuencias. De la misma manera se comporta la comunicación de ideas e intereses y la mantención de reciprocidad de la información entre los miembros de la organización.

El efecto motivador de un trabajo depende entre otras cosas de la necesidad de crecimiento individual. En el caso de los encuestados un 65.2% de los directivos actúa

aportando su talento algunas veces. Sin embargo en los trabajadores el 72.9% aporta su talento, pero nada menos que un 94.5% le interesa proponer ideas nuevas para introducir cambios que puedan proporcionar mejoras reales en la actividad del trabajo.

Los directivos deben proporcionar un liderazgo para establecer una filosofía coherente hacia la gente. Han de inspirar y energizar su entorno de influencia, en beneficio de la colectividad. A pesar que se permite desarrollar el liderazgo dentro de la organización, no hay conformidad con las habilidades de los líderes, en un 67.5% en el caso de los trabajadores, pero el 100 % de los directivos si está conforme.

El modelo de gestión que asuman en las organizaciones puede determinar en gran medida el éxito; tiene que haber responsabilidad a la hora de coordinar y planear de forma oportuna el trabajo. En cuanto a esto, alrededor del 81.0% de los trabajadores y el 100% de los directivos se sienten responsables con su trabajo expresando sus ideas y empleando métodos creativos para la solución de problemas.

El trabajo en equipo se pone más de manifiesto en los directivos (100%) que en los trabajadores (81.0%), lo que demuestra que no hay una coordinación eficaz para lograr los objetivos entre jefes y subordinados.

A opinión de los directivos como de los trabajadores hay sentimiento de pertenencia, es decir en la organización reina la sensación de reconocer y valorar la identidad.

El 67.5% de los directivos y un 73.9% de los trabajadores consideran que frecuentemente evalúan la validez de una información, pues esta puede ser resultado de rumores o especulaciones. Ver Anexo No. 24.

✓ Satisfacción

Los trabajadores necesitan ser reconocidos, respetados y percibir justeza para sentirse satisfechos con el trabajo. Debe señalarse tanto los directivos como los trabajadores se sienten apreciados por lo que hacen, pero no se le estimula su correcta actuación. El 43.4% de los directivos manifiesta que su trabajo es reconocido por sus superiores frecuentemente y el 51.3% de los trabajadores que algunas veces esto ocurre. Los individuos ponen mucho empeño en lo que hacen, si consideran que así conseguirán

determinadas recompensas. Según el criterio del 70.2% de los trabajadores y el 82.6% de los directivos su actuaciones no son estimuladas.

La compensación es una característica que probablemente sea la causa de las insatisfacciones de los trabajadores; esta puede incluir pago, promoción, status, etc. En cuanto a la remuneración, los trabajadores dicen no estar bien remunerados (78.3%) y los directivos algunas veces (86.9%); aunque ambos dicen que su trabajo le permite demostrar lo que valen en el caso de los trabajadores el 48.6% nunca ha tenido oportunidades de promoción. Ver Anexo No. 25.

✓ Motivación

La motivación se basa en influir en aquello que las personas están motivadas a hacer, ayudándolas a identificar su bienestar con el de la organización. Los encuestados concuerdan en no estar orgulloso de su puesto de trabajo 64.8% de trabajadores y 95.6% de los directivos algunas veces. Todos se sienten involucrados con todo lo relacionado con la calidad, pero de forma individual.

Un 54.0% de los trabajadores dice que no están motivado a ser creativos, sin embargo un 82.6% de los directivos está motivado a ser creativo pero algunas veces relacionado con el desarrollo científico para la solución de problemas.

El 59.4% de los trabajadores expresan que frecuentemente hay un ambiente de confianza y camaradería, en el caso de los directivos plantean que se da algunas veces. Así como la discusión abierta de los problemas se da con frecuencia a criterio de los trabajadores y para los directivos 95.6% dice que es siempre.

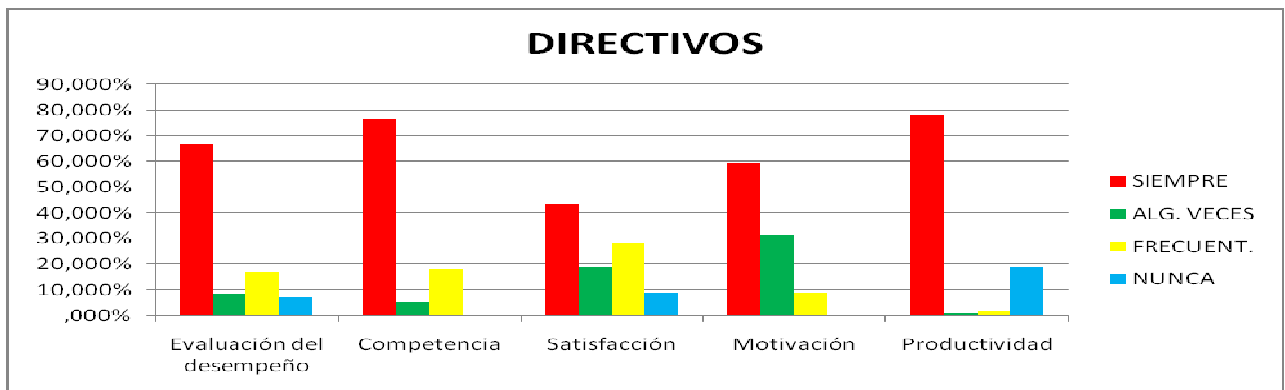
La cooperación es el sentimiento de todos los miembros de la organización, sobre la existencia de un espíritu de ayuda. Los trabajadores son absolutos al decir que la colaboración se da algunas veces, pero los directivos por el contrario dicen que los lazos de coordinación entre gerencias se refuerzan para lograr mejores resultados. Ver Anexo No. 26.

✓ Productividad

La eficiencia se logra con una actitud dinámica, perfeccionándose en el trabajo. Ambas categorías ocupacionales, manifiestan que es evaluada su eficacia en el trabajo, que asumen aptitudes para conseguir un desempeño efectivo y que su trabajo está orientado hacia la calidad y productividad. Pero que sus tareas nunca tienen carácter innovador, ni practican la operatividad para realizar las mismas. El 69.3% de los trabajadores algunas veces tienen efectividad al hacer su trabajo, y un 86.9% de los directivos, a pesar de trabajar en colaboración. Ver Anexo No. 27.

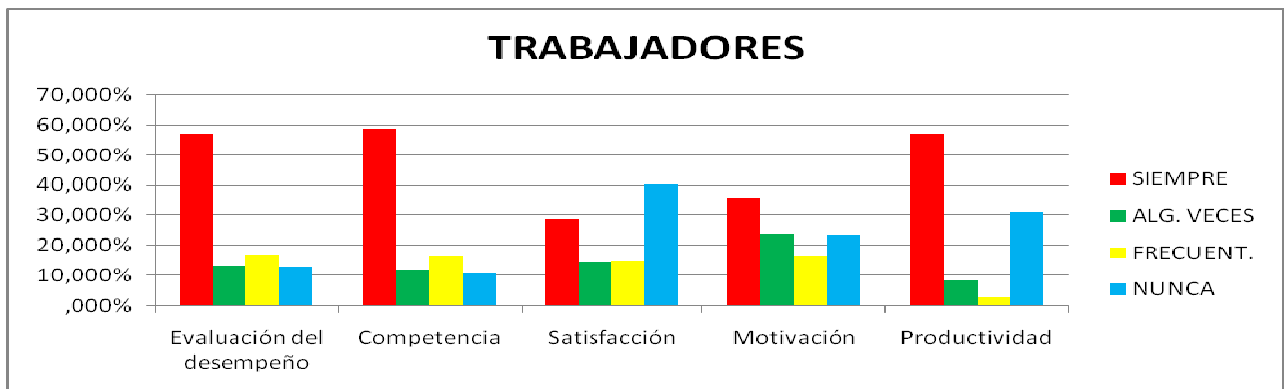
A modo de visualizar los resultados de las encuestas con más claridad, se exponen los siguientes gráficos, según las categorías ocupacionales (Directivos y Trabajadores)

Gráfico1.Resultado de las encuestas (directivos)



Fuente: La autora.

Gráfico2.Resultado de las encuestas (trabajadores)



Fuente: La autora

Se reconoce que en el 76.5% de los dirigentes y el 59.1% de los trabajadores, las evaluaciones se vinculan con las competencias que poseen los individuos al hacer su trabajo. Dado que cada trabajo tiene sus propias demandas particulares del individuo; los porcentajes resultantes del análisis de la variable competencia demuestran que en la organización el equipo administrativo no vigila muy bien este aspecto. Pues una vez los individuos pongan de manifiesto todas sus competencias y habilidades en el trabajo, pueden manejar mayores responsabilidades, actuar con más sentido crítico, hacerse más juiciosos, etc. Todas estas habilidades y muchas otras aprendan mediante la capacitación, pueden reforzar y mejorar sus conocimientos para que sean más competentes y valiosos para la organización.

Según la encuesta 3 que aborda la temática de satisfacción, sólo el 43.4% de los directivos y el 40.5% de los trabajadores, son los que sienten satisfacción; esto demuestra que en la organización hay serios problemas en este aspecto. Por lo tanto los directivos no han logrado que las personas de la organización se sientan satisfechas en y con su trabajo, teniendo en cuenta sus diferencias; y cuidando que al ser dirigidos a acertar sus tareas, se tenga en cuenta la satisfacción de sus necesidades personales. De manera general no se ha sabido manejar bien los determinantes de la motivación y esto se pone de manifiesto cuando sólo el 35.8% de los trabajadores y el 59.4% de los directivos son los que se sienten motivados. En la práctica se ha demostrado que los móviles de motivación son disímiles y al ser las organizaciones tan heterogéneas, es muy difícil lograr motivar por igual a todos; pero tampoco es imposible. Para ello deben de seguir los principios de administración de la fuerza de trabajo y adaptarlo a cada situación. Una de las funciones efectivas de las direcciones empresariales es llevar a cabo planes que le aseguren la rentabilidad y el logro de los objetivos que se han propuesto. Sin embargo en la organización para planear, pronosticar y analizar el trabajo, no cuentan con un porcentaje de participación significativo, pues sólo el 39.1% de los directivos participa de forma frecuente y el 51.1% de los trabajadores nunca participa (Encuesta #1). Lo que demuestra que los trabajadores en general no están involucrados en la confección de los planes a seguir para lograr los objetivos, a pesar de conocerlos y ser los actores principales.

Por otra parte la orientación hacia la calidad y la productividad no es buena; está mejor representada en los directivos (78.2%), que en los trabajadores (56.9), no son valores reveladores. Es obvio que la productividad es un asunto de toda la organización, como motor impulsor del progreso económico y de las utilidades de la empresa; pero son los directivos los principales responsables de mejorarla, controlarla y de buscar estrategias que le permitan derivar un porcentaje de incremento de la misma.

2.4.2. Resultado y valoración de la entrevista.

Fueron entrevistadas las 58 personas planificadas, los (23) directivos y (35) trabajadores escogido al azar de los distintos estratos. Se recopilaron todos los criterios dados, que estuvieran relacionados con las variables investigadas, con el fin de corroborar los resultados de las técnicas aplicadas.

El 50% de los entrevistados catalogan que el desempeño se evalúa regular; y lo más crítico está en el hecho de que no siempre son discutidas con los evaluados. Por ende no se facilita una retroalimentación, que dé posibilidades reales de perfeccionar y valorizar el desempeño dentro de la organización.

El 53.4% plantean que regularmente los indicadores aplicados en las evaluaciones miden su forma de actuar, fundamentalmente cuando se trata de valorar la idoneidad demostrada por el evaluado. Pero en éstas no se interioriza toda la información referente al valor de las personas, donde entra en juego su crecimiento personal, autenticidad, receptividad, autonomía, etc.

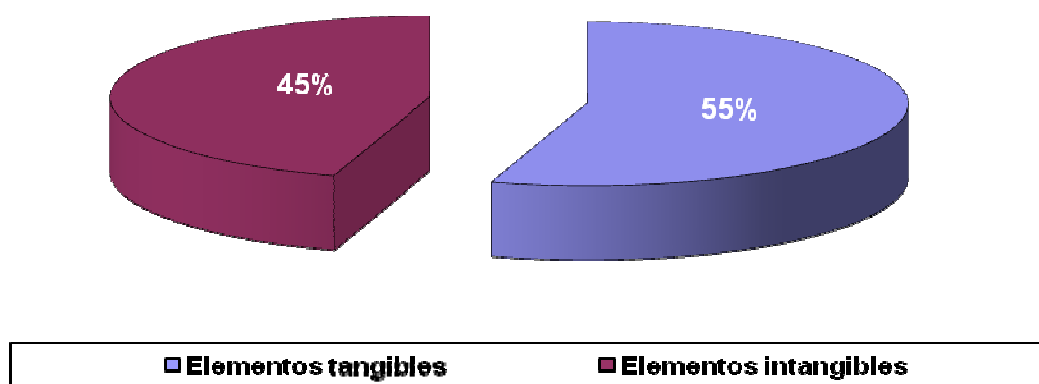
En cuanto a la satisfacción el 43.1% la califica de mal. Principalmente la laboral, a partir del descontento que tienen por la excesiva fluctuación del sistema administrativo de la organización; que no han sido capaces de hacer un papel relevante para desarrollar la misma y mucho menos estimular a los trabajadores para que sientan complacencia de trabajar en ella.

No hay un alto grado de motivación cuando el 58.6% de los individuos plantea no estar motivado a realizar ninguna tarea laboral. Manifiestan que sólo trabajan por el pago de la estimulación en divisa. En cuanto a la solvencia moral todos concuerdan que tiene mucho

que desear, y está expresada en el resultado de todos los sistemas administrativos que se han tenido que cambiar.

Para el 48.2% de los individuos funcionan mal, pues se caracterizan por medir fundamentalmente cumplimientos de la cantidad de tareas y calidad del trabajo; pero no se enfatiza lo substancial de los resultados del trabajo, en correspondencia con el logro de objetivos. Relacionado a que indicadores fueron propuestos para medir la productividad del trabajo (resultados); es importante destacar que aunque no es muy marcada la diferencia entre los componentes (tangibles - intangibles) sugeridos por los entrevistados, una vez más se pone de manifiesto que en las evaluaciones de desempeño, aún no están representados del todo, aquellos elementos intangible que tienen que ver con la actitud o situación humana. Ver Anexo No. 28.

Fig. 2: Comportamiento de indicadores



Fuente: La autora

Al observar la **Figura 2** el mayor porcentaje de dictámenes es de perfil intangible, elementos tan elementales que le sirven a las personas entre otras cosas para relacionarse, dar muestra de lo que son; e incluso tener la medida desde todo punto de vista de cuáles son sus requerimientos o posibilidades, que indiscutiblemente le ayudaran a ser más eficaces.

2.4.3. Resultado de la Revisión Documental.

La revisión de los documentos se realizó con la colaboración de los especialistas de la subdirección de Recursos humanos, para puntualizar los aspectos que son de interés para la investigación y ellos la palpan diariamente.

Se profundizó en los documentos que son puntuales en los aspectos relacionados con el desempeño, como es el caso del Reglamento de la Evaluación del Desempeño.

Específicamente se analizaron los indicadores para medir el desempeño, que aparecen en el Anexo No. 1 del “Reglamento para el pago por los resultados del trabajo”, por la importancia que representa para la productividad, el incremento del ingreso personal.

Se observa que las mediciones que se definen, están enmarcada en el logro de objetivos, que son mediciones que se refieren a las habilidades necesarias a utilizar, para desempeñarse en el trabajo (manejo de conflictos, adaptabilidad para el cambio, colaboración, involucramiento, creatividad, etc.). Sin embargo no se hace énfasis en indicadores de eficiencia (Productividad) que son la fuente de utilidad y ganancia para la empresa, medida en base a la relación del nuevo valor creado y los trabajadores que participan en su formación. Ver Anexo No. 3.

Posteriormente para hacer un análisis en cuanto a qué mecanismos se estiman convenientes para mejorar el desempeño; se escogieron 5 artículos de dicho reglamento, con el fin de profundizar en los conocimientos sobre la evaluación o calificación por resultado del desempeño.

En los sistemas de pago escogidos por la empresa “Miguel Fernández Roig”, véase artículo (2), realmente responden al mejoramiento de la productividad como motor impulsor del progreso económico, con la adopción de diferentes mecanismo, que de ser lo suficientemente estable, pudieran respaldar los objetivos que se persiguen.

En el artículo (4), se hace mención de otros aspectos a tener en cuenta, para este tipo de pago, pero se hace más énfasis en componentes económicos y no en el activo principal de la empresa, que es su fuerza de trabajo. La que una vez se midan sus resultados, de ser satisfactorios le prosigue el otorgamiento de la remuneración, y a su vez un efecto

motivador para mejorar los resultados. Paralelamente al final el impacto de esas metas (individuales), estará conectado con los resultados empresariales que la organización necesita. Pero en ningún momento se enfatizan indicadores cualitativos del desempeño.

Otro documento analizado, fue el relacionado con las funciones y roles propio de la dirección. VerAnexo No. 29.

Los directivos necesitan para realizar su trabajo y actividades específicas poseer ciertas habilidades (humanas-directivas y técnicas). En el documento se encontró, que dependiendo del nivel de dirección, se hacen más importantes aquellas que tienen que ver con prácticas conceptuales, como es el caso de la alta gerencia; claro está para poder ver a la organización como un todo y poder controlar, supervisar y cumplir con el objeto social de la organización. Ya en los niveles más bajos se pone más de manifiesto las que tienen carácter técnico. Conjuntamente están plasmada las principales habilidades que un directivo como son: planificación, organización desarrollo del personal, dirección y control; como atributo de que las funciones están más o menos bien definidas dentro de la organización. Sin embargo en ningún momento se reconoce la aplicación necesaria que debe haber de estas funciones, porque sus labores no han contribuido en nada a los objetivos dominantes de la empresa. Por lo tanto este documento carece de utilidad, dado el hecho de estar concebido al parecer, como evidencia del cumplimiento de la existencia de la documentación regida por el sistema del perfeccionamiento empresarial; y no para ser llevado a cabo como es debido, por los ejecutivos involucrados.

Por otra parte la evaluación del desempeño de los cuadros se acomoda fundamentalmente hacia los resultados y cumplimiento de indicadores económicos-financieros. Algunos puntos refieren hechos gestión y desarrollo del personal; pero no aparece un aspecto importantísimo que es la eficiencia en la ejecución de las funciones administrativas o desempeño. La calificación periódica de este aspecto es un requerimiento básico para su desarrollo y un índice de si está en condiciones de seguir con la responsabilidad que tiene o asumir otras adicionales.VerAnexo No. 30.

Se sabe que todas las personas no se desempeñan igual y que cada puesto tiene sus propias demandas particulares del individuo y cada individuo tiene sus propias

habilidades. Los ejecutivos al ser la cabeza de la organización, necesitan de una sustancial capacitación; sin embargo cuando se estudia el plan de capacitación de la empresa, este está centrado en la adquisición de conocimientos que en su mayoría son para memorizar (Resoluciones, Leyes, Directivas, etc.). Que no dejan de ser importantes; pero es inquietante que no haya un plan de capacitación en temas de dirección, la actividad elemental que desarrolla el personal directivo, ni en conocimientos de gestión (recursos humanos, calidad, ambiental) por mencionar algunos de los tantos temas necesarios para la formación de los directivos. Ver Anexo No. 31.

Lo que deja ver, que no hubo un buen diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar dicho plan, por parte del funcionario que está frente de esta actividad. La realización correcta de dicho diagnóstico es elemental y se hace preciso la participación del directivo; para según su experiencia decida que contenido le hace falta, y así no tener que acatarse obligatoriamente a todos los temas del listado que aparezcan en la programación, que por supuesto son bien necesarios, pero no son los únicos, ni los más elementales.

La participación de los directivos en el diseño de su propia formación es importante; así como el aprendizaje de temas técnicos, la adquisición de habilidades prácticas que le permitan aumentar su desarrollo y crecimiento. Es el proceso de capacitación el que le brinda la posibilidad de incrementar y perfeccionar los conocimientos que le hacen falta para su funcionamiento. Además se convierte en la herramienta medular para adquirir habilidades que le permitan ser líder en su equipo.

2.4.4. Resultado de la observación.

El consejo de dirección se realizó en el salón de reuniones de la empresa, como se había pronosticado y a la hora indicada.

- ✓ Preparación de la reunión: Se hizo como estaba previsto y fue garantizada la logística necesaria.
- ✓ Conocimiento del orden del día: aunque fue entregada con antelación, hubo compañeros que la desconocían.

- ✓ Se contaba con el material de trabajo: Sólo los que conducían la reunión contaba con el material, se mandó a buscar el que faltaba, que llegó cuando estaba bien avanzada la reunión.
- ✓ Puntualidad en la reunión: No fue buena, algunas participantes llegaron fuera de tiempo y otros no se personaron.
- ✓ Valores que rigen el comportamiento: El directivo que le toco rendir cuenta de su desempeño, basado en el código de ética, fue bien objetivo y autocritico. En el resto de los participantes premio la cordialidad, colaboración y en algunos las actitudes críticas.
- ✓ Disposición y participación: Estuvo presente cierta desmotivación, desinterés, desconfianza, aunque en algunos temas hubo cierto empuje.
- ✓ Cumplimiento de las tareas: Dos tareas no se cumplieron por la no asistencia de los encargados, de los acuerdos tomados en la reunión anterior, hubo uno que lleva tres semanas posponiéndose, sin más análisis.

Comunicación Verbal

- ✓ Forma de apertura del consejo: presentación, precisión de los objetivos de la reunión.

Se abrió la reunión como es habitual, dando las informaciones preliminares necesarias, el local muy apropiado pues está concebido para dichos encuentros, incluyendo la atención del personal que lo atiende.

- ✓ Expresiones frecuentes: Frases reiterativas.

Hubo presencia de expresiones como: “el tiempo es oro”, “que esto no se demore mucho”. Se precisaron las razones de la premura del análisis que se iba a realizar, algunos emitieron criterios, decisiones, etc.

- ✓ Formas de expresión.

Un poco exaltadas por la premura de la información que se estaba solicitando.

- ✓ Tono empleado.

En algunos casos un poco agresivo, a veces con despotismo, en otros casos amistoso.

- ✓ Tipo de participaciones.

La mayoría imperativas, dominantes, hubo quien dio sugerencias y alternativas para hacerse mejor el trabajo.

- ✓ Nivel de participación.

Centrada en un grupo, en una ocasión personalizada para que rindiera cuenta el directivo que le tocaba hacerlo.

- ✓ Formación de subgrupo.

Todo el tiempo.

- ✓ Temas que se abordan en el receso.

Criticas relacionadas con las decisiones de los superiores, preocupaciones, desaciertos, etc.

- ✓ Calidad de la información.

La información fue clara, aun hubieran ciertos desacuerdos.

Comunicación Extra verbal

- ✓ Escucha.

Con interrupciones por comentarios individuales.

- ✓ Gestos y ademanes.

Desaprobación y en algunos casos desinterés.

- ✓ Silencios.

No muy frecuentes.

- ✓ Cómo se agrupan los participantes.

Forman grupos, pero de afinidad personal y no siempre para reforzar el desarrollo del trabajo.

- ✓ Cómo se demuestra el interés y la atención

Pidiendo la palabra en algunos casos, en otros de forma dirigida. Por lo general no se toma mucha nota, apelan a la memoria.

En resumen se puede decir que la reunión comenzó a su hora, los compañeros que faltaron poseían informaciones que era de mucha importancia para el desarrollo de la misma. Por lo que tuvieron que hacer un reordenamiento del orden del día.

El local se encontraba como es de costumbre con condiciones agradables, pues está diseñado para este tipo de actividades. Se comenzó por chequear el cumplimiento de los acuerdos, se dieron orientaciones muy generales, pero provocaron debates con tonos un poco agresivos y en algunos casos autoritarios. Inmediatamente se formaron reuniones particulares y hubo de llamarse la atención al respecto; este incidente creo molestias.

Intervino el directivo que tenía que rendir cuenta de su desempeño, era un jefe de la línea productiva. Hizo planteamientos muy críticos de su persona; enfatizó que para tener un buen desempeño, se debe comenzar por tener compromiso con el trabajo, que eso es ética y después buscar el mejoramiento permanente.

Una de las informaciones tan esperadas provocó perturbación, pues ésta no respondía a la expectativa de los presentes (los insumos para el cumplimiento del plan, no iban a llegar). El clima enseguida se tornó diferente, hubo gestos un poco desagradables dirigidos a las personas que habían dado por hecho, que los insumos estaban en camino.

A partir de ese momento se apoderó de la reunión la desmotivación, desconfianza, indiferencia con los temas que le seguían. El directivo que estaba al frente del consejo (director adjunto), hubo de llamar la atención de forma autoritaria para controlar dicha situación.

2.5. Paso No4: Valoración de los resultados.

Según los resultados expuesto con anterioridad, orientados hacia el cumplimiento de los objetivos investigativos, se puede resumir que las evaluaciones que se están aplicando no responden del todo a la forma de actuar de los directivos, aunque se cumple con su diligencia, no son lo suficientemente objetivas. Porque no existe un verdadero engranaje en estas de elementos tangibles e intangibles; que portan los directivos durante su desempeño.

En dichas evaluaciones lo que se mide fundamentalmente es el cumplimiento de cantidad tareas, calidad del trabajo, y las habilidades que tienen que ver más bien con prácticas conceptuales. No hay peso en ellas de indicadores que midan eficiencia. Uno de los factores que interviene en el estado de los resultado del desempeño directivo porque a mayores resultados, mayor eficiencia. Y si estos resultados fueron alcanzados con el menor gasto de recursos y de esfuerzo; se habrá incrementado su eficiencia.

Entonces se puede concluir que desde la perspectiva de las variables analizadas es factible ampliar el enfoque de medir la productividad en los directivos, porque sería una vía para potenciar su capacidad productiva, multiplicando su rendimiento todo ello asociado a su desempeño.

Medir este indicador garantiza la apertura de canales para la retroalimentación y de esa manera mejorar el conocimiento de los resultados reales del desempeño. Esto a la larga irá promoviendo por su concepción un adecuado funcionamiento en la empresa.

2.6. Conclusión del Capítulo.

El conjunto de técnicas y métodos empleados para la investigación ha permitido comprobar la veracidad del problema. Los resultados obtenidos se identifican plenamente con el poco engranaje de elementos tangibles e intangibles en el contenido de los criterios de medidas de la evaluación desempeño de los directivos en la organización. Principalmente las que están asociadas a factores administrativos, gerenciales y esencialmente al factor humano; pues de manera general en la organización no se aprovechan muy bien las competencias de las personas para conseguir un desempeño efectivo.

Se han descuidado diversos aspectos como: liderazgo, motivación, participación, satisfacción, valores, clima, estrategias, etc. que son juntos con otros más, determinantes para darle cumplimiento a los objetivos de la empresa; ciertamente la expresión más exacta de las pretensiones que toda organización tiene.

Como consecuencia de lo planteado anteriormente, así como de otros factores, en la organización no se hace posible un adecuado desempeño de los directivos. Debe entenderse que la efectividad en su trabajo es primordial, de tal forma que entre otras cosas: pueda desarrollar una atmósfera de trabajo en equipo, compartir y utilizar estrategias de negocios con sus colaboradores, proporcionar un liderazgo para inculcar valores resultantes, etc.; todo aquello que acceda a lograr un mejoramiento de su desempeño y un consecuente aumento de la productividad.

Otro elemento conclusivo es enfatizar que una de las tareas principales de la dirección es lograr analizar los determinantes de la motivación laboral. Y en primer lugar atender la de los directivos, porque de haber uno de ellos que se sienta insatisfecho, y así lo exprese; con las herramientas que posee dentro de la organización, entendiéndose por ellas humanas, presupuestales y tecnológicas, no puede transferir impulso a los procesos que en ella se generan, ello impacta al clima organizacional y por ende a la empresa.

Aun recociéndose lo importante que son las evaluaciones del desempeño para perfeccionar y valorizar el trabajo, se demostró en la investigación que su aplicación no es efectiva en la organización por diversas razones ya analizadas en el capítulo. Y para quienes encabezan la empresa es un instrumento muy valioso para orientarlos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Dada la situación actual de la empresa, se hace necesario aplicar en las evaluaciones del desempeño de los directivos, indicadores que los trasladen a niveles estables de desempeño. Esto puede desencadenar en la organización determinados comportamientos positivos en los trabajadores; para poder agenciar una solución óptima, que garantice una orientación, aceptación y adecuación de la perspectiva de desarrollo de la empresa, y finalmente lograr un realce de la misma.

Capítulo 3. Definición de Productividad Directiva.

3.1. Fundamentos de la Productividad Directiva.

Las organizaciones tienen que aprovechar la energía y las aptitudes de las personas para conseguir un desempeño efectivo. Son las competencias de su capital humano el reflejo objetivo en términos de productividad, quien le va a proporcionar eficiencia, calidad y excelencia empresarial.

Además se conoce que la productividad, como actitud vital, implica el deseo de progreso en las personas, el mejoramiento constante y la voluntad de superar la situación presente; nunca será al cien por ciento, pero siempre existen oportunidades para un mayor rendimiento. Estas lograrían un incremento de su eficacia personal y profesional, si desarrollan habilidades y competencias que al final tributen a la consecución de determinados resultados; haciendo esfuerzos adicionales para lograr los objetivos.

De hecho, aquellas personas sobre la que recae la conducción de la organización, los “directivos”, para poder cumplir con su encargo social dentro de la organización y obtener resultados significativos; deben tener un funcionamiento eficaz y eficiente. *Martínez (1994)* decía que “la medición de resultados de gestión, deberá orientarse por criterios no solo de eficiencia, sino de eficacia”, por tanto, sobre la base de este análisis que engloba y determina a su vez el contenido del resultado de la gestión, se puede medir la productividad de los directivos considerando tanto la eficacia como la eficiencia. **(Schroeder, R. G, 1995).**

Actualmente en todos los sectores de la economía, los directivos a todos los niveles están sometidos a fuertes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficacia, eficiencia y competitividad de las empresas inmersa en constantes cambios del entorno. Su labor requiere de análisis y valoraciones sobre los resultados y las consecuencias de sus actos. Por lo tanto, hay una necesidad ineludible de medir la productividad a los directivos, como una vía para situarlos en condiciones imprescindible de efectividad.

Según *Peter Drucker (1973)* “la efectividad es hacer las cosas correctas; y la eficiencia, es hacer las cosas correctamente”. Hacer las cosas correctas es tener disciplina,

organización, cumplir con lo establecido; hacerlas correctamente, implica buscar impacto, economizar, disminuir costo, reducir las pérdidas, etc. **(Schroeder, R. G, 1995)**. Ciertamente la eficacia permite valorar el impacto de lo que se hace (que sea adecuado); se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimientos de objetivos; así como de la habilidad para priorizar tareas y realizarlas ordenadamente, logrando alcanzar mejores resultados y de forma más rápida. Esto nunca se podría remplazar con aumentar la eficiencia, pues no hay nada más infructuoso que hacer alguna actividad que no tenga valor. Pues se puede ser muy activo y estar muy ocupado durante toda una jornada, realizando un gran volumen de actividades; pero si en el trabajo no hay valor agregado, para alguien o para algo, la productividad será nula. Se hace imprescindible usar el tiempo de modo productivo, haciendo las cosas que tienen mayor impacto, en el menor tiempo posible.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, hay dos preguntas interesantes a hacerse. Una es ¿Cuál ha sido la productividad de los directivos como valor agregado en su entorno organizacional? y la otra, ¿Qué se ha obtenido en la organización al relacionar los resultados obtenidos, con el trabajo realizado por ellos?

Este valor agregado para el caso de los directivos, muy bien pudiera estar dado por el predominio de:

- ❖ Conocimientos (qué hacer y por qué)
- ❖ Habilidades (liderazgo, creatividad, originalidad, innovación, manejo de situaciones, entender y gestionar procesos, trabajo en equipo, etc.)
- ❖ Aptitudes (ganas de hacer las cosas, objetividad, optimismo), a la hora de desempeñarse.

Y por otra parte el trabajo desarrollado por ellos, tendría que tener un nivel de “resultado” que revele todos los aspectos significativos de que hubo una gestión integradora, que le permitió ser más funcional o eficaz, y además, que dichos resultados responden a las necesidades presentes y futuras de la sociedad y por ende con las expectativas de las personas que integran la organización y en particular del colectivo que comparte las tareas con el directivo (sus subordinados y colaboradores)

La propia necesidad de alcanzar estos “resultados” visto estos en una dimensión que integra lo tangible (volúmenes, costos, ventas, etc.) con lo intangibles (satisfacer, liderar, motivar; etc.), solicita, entre otras cosas, tener bien definido, cuáles y cómo se llevan a cabo las funciones. Es decir, saber qué debe hacer, cuándo y cómo hacerlo, y hacerlo con determinación y en el tiempo asignado para ello; lo que redundará en el mantenimiento y crecimiento del directivo. Desde este punto de vista se puede señalar, que existe una relación entre el desempeño y la productividad, porque cuando se evalúa un trabajador teniendo en cuenta elementos como: calidad de su trabajo, uso de recursos y equipos, nivel de conocimientos, habilidades, actitud etc.; esta información servirá para establecer un plan de mejora, con el consiguiente objetivo de elevar su productividad (eficacia y eficiencia).

En este rol se ejercen múltiples funciones, y cada una tiene una importante carga de significado. Pero la “jefatura” en el siglo XXI, parece demandar de dos roles elementales (líder y gestor). El primero se fundamenta en su capacidad para lograr conducir al destino deseado a la empresa, dicese cumplimiento de los objetivos, con la satisfacción de sus seguidores. El segundo en su capacidad para hacer una adecuada gestión y desarrollo de sus colaboradores, contribuir a la buena salud de la organización, identificar conflictos, etc.

Está claro que su labor no puede sólo circunscribirse a estos dos roles; debe extenderse, enriquecerse y proyectarse hacia todo lo que lo rodea.

- El proceso administrativo incluye necesariamente las funciones de:
- Diseñar e implementar los planes o programas
- Organizar el trabajo
- Distribuir y asignar los recursos
- Conducir al personal e influenciar sobre el mismo
- Coordinar el trabajo
- Controlar y evaluar los resultados
- Adoptar todas las decisiones
- Efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con los fines.

Los directivos que asuman con conciencia absoluta su rol, sin lugar a duda deben perfeccionar sus habilidades para ser bueno en todas estas funciones. Conjuntamente requiere de la coordinación de esfuerzos y acciones (facilitándole la toma de decisiones con más dinamismo). Estar dotados de voluntad para cumplir los objetivos con el despliegue máximo de iniciativa y energía positiva; para de esta forma conseguir seguidores.

Desarrollar cualidades, como la práctica de la reflexión crítica sobre sus acciones y rutinas emprendidas; es una de las grandes virtudes del trabajo en equipo y de las relaciones interpersonales

Si se reflexiona sobre los planteamientos anteriores acerca de la función de los directivos, hay que mostrarse de acuerdo que el componente “clima laboral”, ejerce una influencia muy fuerte sobre los directivos. Donde el ambiente en el que trabajan tiene que mantenerse apropiado; ya que poseen el encargo de alimentar las motivaciones y el deseo de logro en los subordinados y colaboradores, para después poder actuar y favorecer la continuidad en las acciones. Igualmente, un buen clima le ayudará a mejorar las relaciones personales, para alentar a los empleados a asumir responsabilidades y cumplir con los compromisos.

Cuando los directivos logran conjugar correctamente todas sus funciones y manifiestan efectividad en sus roles (líder, administrador y asesor), se convierten en líderes de éxito y sus capacidades aplicadas pueden ser efectivas e incrementables de forma permanente. Incluso, esto posibilitará el éxito general de la organización al estar comandada por personas competentes y eficaces.

Estas son razones suficientes para medir la productividad de los directivos, por ser uno de los protagonistas en los resultados organizacionales. Puesto que son los máximos responsable de la distribución de los recursos y de las tomas de decisiones más primordiales en la organización, ellos tienen que usar las más avanzadas prácticas contemporáneas de dirección, y valerse de estrategias muy inteligentes. El directivo en su labor, moviliza recursos y personas, por tanto la percepción de la efectividad con que esto se hace, ha de ser un criterio de valoración de su desempeño, que tradicionalmente queda

relegado a las cifras organizacionales o de procesos que se alcanzan. El desempeño directivo, compromete el tiempo real y futuro de la organización y sus integrantes, una mirada al tema desde aristas más amplias, pueden ofrecer una visión tan precisa como constantemente se intenta con los puestos de trabajo operativos.

3.2. Concepto de “Productividad Directiva”. Factores que utiliza el concepto.

La productividad de los directivos debe estar asociada al cumplimiento de las responsabilidades que estos tienen en la organización. En otras palabras que su desempeño este enmarcado en alcanzar resultados efectivos y de calidad en sus funciones, para el logro de los objetivos organizacionales. Esto significaría estar actuando acorde a las necesidades y aspiraciones de la organización, con la aplicación de sus conocimientos, como nueva fuente de creación de valor y riqueza.

Habría que tener bien definido, qué se entiende por productividad para el nivel directivo, qué se quiere medir y que es realmente importante para el trabajo que estos realizan. Esta evaluación del estado de resultado del trabajo, va ser importante tanto para los directivos como para la organización; utilizando mediciones que permitan hacer cualquier tipo de correcciones.

Medir significa seleccionar un instrumento para llevar a cabo dicha medición, la cual puede constituir un complemento en las evaluaciones del desempeño que abordan elementos que escapan a las tradicionales y comunes formas de medir sus resultados. La medición de la Productividad Directiva pudiera profundizar en el conocimiento de aquellas características intangibles que revelan rasgos de sus actuaciones, percepciones o comportamiento; las que servirían para identificar la calidad y valor de su aportación dentro de la organización.

Resultaría conveniente seleccionar una mezcla de indicadores que identifiquen el despliegue total de sus capacidades, competencias, actitudes; en virtud del efecto que todas estas cualidades pueden tener en el nivel de resultado de su trabajo, y la incidencia en los niveles de productividad de la empresa. De la misma manera, aquellos elementos e indicadores a utilizar deben tener un significado, que provea la información de lo que se quiere medir; cuidando que estén involucrados todas sus responsabilidades y objetivos.

Tomando como base los fundamentos y conceptos anteriores, se puede alcanzar definir el indicador ***“Productividad Directiva”***: ***Es el valor que caracteriza los resultados cualitativos en la eficacia y eficiencia del desempeño directivo; fruto de un esfuerzo productivo y de la percepción de los implicados en el proceso.***

La medición de la Productividad Directiva trata de reconocer y diferenciar los niveles que le permitan desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas productivas, con impacto en el medio laboral y en el entorno.

Teniendo en cuenta el lugar que los elementos intangibles están ocupando en la gestión directiva; vale que estos desarrollen habilidades o capacidades o sea competencias adecuadas que cimienten las bases para la toma de decisiones, y hacer más viable la consecución de los objetivos o metas de la organización. Además facilitar la disposición de una capacidad integral, que le permita desempeñarse eficazmente y propiciarle mejorar su efectividad.

Factores que utiliza el concepto.

Para facilitar la operacionalización del concepto, es necesario explicar los dos términos que se identifican con la definición y son claves portadores de criterios de valor para su análisis. Estos son:

Eficacia: se refiere a los resultados, en relación con las metas, o cumplimiento de los objetivos y todo aquello que se espera de un proceso o gestión definido. Para ser eficaz se ha de tener claridad de los pasos a dar o indicadores a manejar. Deben priorizarse las tareas de manera organizada y ordenada sobre la base de su primacía e importancia, e incorporar ingredientes de asertividad en las expresiones de los análisis, el comportamiento, las relaciones, las decisiones y su manejo.

Eficiencia: es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio. El resultado más eficiente estará dado por el uso adecuado de los recursos, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. Ésta se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan, a mayores resultados, mayor eficiencia.

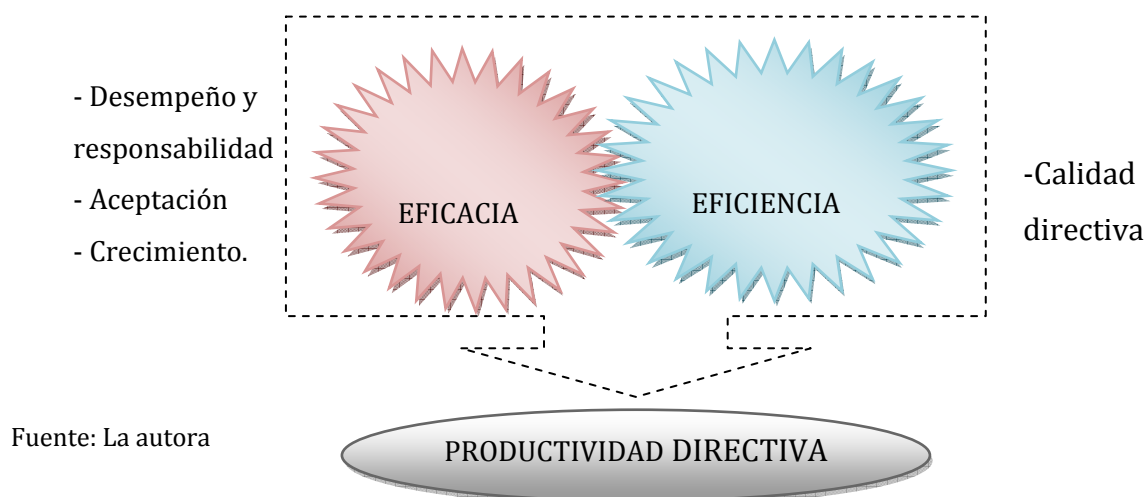
Los criterios escogidos están relacionados con lo que se quiere definir, a fin de conocer con profundidad, cuál es la aportación exitosa de la actividad laboral de los directivo en el logro de los objetivos organizacionales. La interacción de estos dos elementos (eficacia y eficiencia), será una guía para expresar el cumplimiento de su responsabilidad en el logro de los objetivos dentro de la organización.

De hecho de querer promover en ellos un alto desempeño laboral, se podría hacer un seguimiento del comportamiento de este indicador, a través de su medición. *Frederick Herzberg (1959)* y un conjunto de colegas publicaron un famoso estudio de investigación que demostraba que los factores intrínsecos del trabajo son satis factores potenciales. Por tanto era importante que los trabajos sean enriquecidos con el aumento de estos factores; presumiblemente esto incrementaría no únicamente la satisfacción en el trabajo, sino también la productividad. Esto sin excluir la influencia que pudieran tener los factores externos, que pueden ser tan fuertes que consiguen neutralizar los resultados. **(Schroeder, R.G, 1995).**

De igual modo en el desempeño directivo existen factores intrínsecos que movilizan sus intereses y comportamientos, que de ser atendidos, pueden revertirse un proceso de mejora continua que conduzca al incremento de su productividad y por ende la de los trabajadores y la de la organización.

La **figura 3** muestra los factores que son utilizados en el concepto de “Productividad Directiva” y los criterios de medida para cada uno de ellos.

Fig.3 Factores y criterios de medidas que interactúan con la Productividad Directiva.



A los efectos de analizar dichos factores y sus criterios de medida; se puede decir que el factor **eficacia**, está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos planeados. De ahí que su **desempeño** debe estar dirigido hacia los resultados esperados; conforme a las exigencias del proceso o servicio y los objetivos a alcanzar.

Cuando los directivos aceptan la **responsabilidad** de dirigir, adquieren el cometido de que las decisiones que tomen influirán sobre diversas cosas, pero fundamentalmente sobre otras personas. Por tanto es imprescindible que estas responsabilidades estén bien definidas, para que no haya resultados de mala calidad, baja productividad o la existencia de conflictos entre los individuos con los que colabora. Percibir cuán importante es su responsabilidad en la toma de decisiones, lo puede conducir a un alto grado de motivación y a trabajar por la calidad perfecta, en conjunto con sus colaboradores.

La **aceptación** está muy relacionada con sus características de líder, pues estas deben orientarse hacia las decisiones aceptadas por sus subordinados y organización en general, con un máximo de motivación, que le ayude a influir sobre sus colaboradores y conseguir que realicen sus tareas con entusiasmo para la consecución de objetivos en pro del bien común.

Por otra parte es un requerimiento esencial para ellos el despliegue de habilidades competentes, que le permitan la comprensión e interpretación de los problemas a los que se enfrenta a diario. La experiencia acumulada así como la reproducción aplicativa de sus conocimientos, le va a garantizar expectativas de **crecimiento**. Este debe ir más allá del crecimiento individual, su alcance debe llegar hasta sus colaboradores, para que se obtengan resultados sinérgicos de alto impacto.

El factor **eficiencia** expresa la calidad de su gestión, que le permita tener mejores resultados y con el menor gasto posible. La calidad directiva está asociada al desarrollo de habilidades directivas orientadas a los resultados

Dichos elementos le servirán para desarrollar integridad y conseguir niveles de eficiencias superiores. Logrado a través de la máxima utilización de su talento (conocimiento), desarrollando y ampliando sus habilidades; todo ello le ayudaría a mantener su competitividad y elevar su productividad. No sólo para utilizarla en la medición de los

resultados de su trabajo, sino por su repercusión en los resultados empresariales. Los directivos ejercen su labor por diferentes medios, que deben estar sólidamente basados en objetivos concretos a alcanzar, y de común acuerdo con sus colaboradores. Dícese lograr una adecuada dirección; lo que implica multiplicar la eficiencia en todos los órdenes. Cualquier deficiencia en los resultados de su trabajo repercute directamente en el desarrollo económico y productivo de la empresa; y al final se vería amenazada inevitablemente su responsabilidad social.

Esta productividad no es algo que los directivos busquen automáticamente, debe haber algo que los motive, impulse y a su vez le proporcione bienestar y satisfacción (ya sea por lo que hacen o por el reconocimiento de los resultados reales de las actividades del trabajo), donde juega un papel fundamental la calidad de la vida laboral y la atención que la alta dirección dedica a esta actividad, que toda vez que no sean la adecuada, se verá afectada su conducta e irremediablemente su trabajo. Para su logro se necesita trabajar bajo ciertas condiciones que le ayuden utilizar todas sus habilidades, que vayan de acuerdo con su trabajo, valores, capacidad colaborativa y la capacidad para resolver conflictos. Por tanto las administraciones deben observar todos los factores que puedan afectar su productividad, y considerar como eliminar sus ascendientes negativos.

3.2.1. Indicadores de medida.

La práctica habitual es calcular la productividad a nivel de empresa, y excepcionalmente esta se calcula por cada trabajador; porque el beneficio económico del trabajador se asocia a la producción general de la empresa y no a cada uno de sus trabajadores; claro está que los resultados en las organizaciones, son generalmente debido al esfuerzo de equipos de trabajo. Un estudio realizado por, *Ardenson y Sculdder (1985)* define algunos tipos de mediciones que pueden hacerse, para medir el trabajo de forma individual, dándoles respuesta a las siguientes cuestiones: **(Schroeder, R. G, 1995).**

¿Que se ha logrado?

-Satisfacción del cliente.

-Éxito del proyecto. Utilidades.

¿Cómo se ha realizado el trabajo?

- Grado de innovación.
- Manejo de situaciones no estándar.
- Grado de penetración en el trabajo.
- Satisfacción de límite.
- Ausencia de sorpresas.
- Documentación y transferibilidad.
- Adaptabilidad al cambio

Esto viene dado, porque se debe lograr un equilibrio entre el resultado del trabajo y qué se hizo para lograr ese resultado; que puede ser a través de la utilización efectiva de los conocimientos, de la capacidad de análisis (los esfuerzos que se requiere hacer para alcanzar los objetivos), de las competencias que se posea (de qué modo uno ejecuta); que pone a disposición del cumplimiento del trabajo y con qué cuenta para lograr una mayor eficiencia (recursos).

Existe una fuerte orientación en buscar reservas de productividad para mejoras de procesos, de estructuras, tecnología, ambiente, organización del trabajo, etc.; cuando la propia labor directiva posee en sí una gran reserva de productividad. Los directivos en su ejercicio del liderazgo buscan aprovechar eficazmente los recursos para producir resultados positivos, en ocasiones desarrolla normas de desempeño en busca de metas más altas; si se siente atraído por el ideal de un futuro deseado, son capaces de establecerse compromisos para lograrlos. En fin sus funciones directivas están inmersas en diferentes tareas, que bien lo podría llevar a obtener niveles altos de productividad.

Fueron escogidos para medir la Productividad Directiva los indicadores de eficacia y eficiencia que se utilizan para medir desempeño; que posibilitarán complementar la evaluación de la actividad directiva. Los que se formulan a continuación:

$$Eficacia = \frac{\text{Resultado Real}}{\text{Resultado Esperado}} \qquad Eficiencia = \frac{\text{Recursos que Utiliza}}{\text{Recursos Asignados}} \quad (11)$$

Estas expresiones matemáticas representan la filosofía o concepto que sirvieron de base para llegar a la fórmula del indicador Productividad Directiva. En esta ocasión para confirmar la unidad esencial que tiene que haber entre administrar con efectividad y emprender las funciones propias de (Planificación, organización, dirección y control). Por tanto con la unidad de elementos tangibles e intangibles en las evaluaciones, así como con la aplicación de todo lo establecido en la política de cuadro, se puede conformar una evaluación más integral de los directivos.

Tal y como establece la definición de “Productividad Directiva”, esta se expresa matemáticamente como sigue:

$$PD = E * e$$

PD: Productividad Directiva

E: Eficacia

e: Eficiencia (12)

La productividad en los directivos, va estar relacionada con su actitud personal, liderazgo, competencias y a su capacidad de levantar su eficiencia; lo cual le plantea renovadas exigencias de formación y colaboración. Esto último, porque al su trabajo ser interactivo, su productividad va estar compartida con sus colaboradores; existiendo un consenso participativo entre todos, y una actitud hacia el trabajo en equipo. Su estadio superior, se alcanzaría a medida que sus conocimientos, habilidades, inteligencia y actitud, contribuyan a un desempeño satisfactorio; expresado en término de objetivos logrados. Y ha de obedecer entre otras cosas, a una escalada de su aprendizaje, así como al uso de procedimientos que se ajusten a las condiciones y realidades específicas de su organización.

La evaluación de estos indicadores en su conjunto, brindarán una medición más integral de los resultados del trabajo de los directivos y contribuirán inevitablemente a su superación personal. Por consiguiente si administra las cosas debidamente, entonces se estaría hablando de su **eficacia**; porque entre otras cosas fue capaz de seleccionar objetivos correctos; si se expusiera que, realizan un adecuado manejo y articulación en el

tiempo de todos los recursos, utilizando dignamente sus competencias laborales, se trataría de **suficiencia**. Esto se puede valorar al considerar el siguiente ejemplo.

Un jefe de sala de un hospital, planifica entre otras cosas las tareas que efectuará su equipo de trabajo. Si se quisiera medir cuán **eficaz** es su trabajo, se pudiera hacer como primera medición y evidentemente la más importante por su impacto social (salvar vidas), qué éxito tuvieron todos los servicios prestados. Otra pudiera ser el impacto personal, la satisfacción del deber cumplido (idoneidad demostrada), que de ser todos los servicios satisfactorios, o aparecer una complicación para llevarlo a cabo, sea manejada con responsabilidad e inteligencia. Asimismo tener en cuenta por ejemplo, cómo se comportó el uso ineludible de todos y cada uno de los recursos. Estas pudieran ser algunas de las mediciones a evaluar la productividad del jefe, que depende en gran medida en este caso de la interacción de un equipo multidisciplinario, pero muy bien se podrían definirse por sus tareas específicas.

Ahora bien dónde estaría su **eficiencia**, en hacer las cosas correctamente (organización, planificación y control de los recursos materiales, financieros, y adecuada gestión de un capital humano capacitado. lográndose una relación consecuente entre los resultado y todos los recursos que necesitaría para su trabajo y el impacto de todo el trabajo desarrollado (alcanzar altos índices de supervivencias), siendo esta su principal responsabilidad social.

Fuente: La autora

Esta evaluación de productividad, sería un complemento para las evaluaciones desempeño, porque aparecerán en ellas elementos tangibles como intangibles; que revelaran con singularidad sus resultados. En el caso específico de los intangibles, estos tienden a centrarse en la pregunta de “cómo se hizo”, para conocer si realiza el trabajo eficientemente. Conjuntamente se puede estar al tanto del cuál es el “efecto” de su desempeño, se refiere a la repercusión inmediata en el entorno de sus resultados. A su vez cuál es el “impacto” de este desempeño, analizar ese resultado para ver su repercusión en el conjunto de la empresa y en el entorno.

El mejoramiento de estos resultados requiere la concentración de éstos en las partes más débiles de su desempeño. Deben corregirse a través de la selección de nuevas metas. Son precisamente las evaluaciones del desempeño periódicas las que pueden ayudar en esto, para que exista una atención dirigida específicamente a sus funciones administrativas.

Los indicadores están orientados a medir y exponer los resultados intangibles del desempeño de los directivos, identificando si su capacidad de análisis les permitió tomar “la delantera” para realizar cambios oportunos sobre personas y procesos a través de la transferencia de conocimiento, actitudes y habilidades. Por otra parte las comparaciones en los resultados de la medición, deben permitirle a los directivos conocer cuáles son los avances en relación a su desempeño, para emprender acciones de mejoras siempre que sea necesario

Otras facilidades de los indicadores están relacionadas con la posibilidad de

1. Comparar el nivel de eficacia y eficiencia del desempeño actual con el anterior.
2. Conocer cuáles son los elementos que más lo favorecen y los que menos lo favorecen (por su nivel de desarrollo) para lograr un desempeño integral (eficacia y eficiencia).
3. Establecer el grado de orientación que necesitan para mejorar dicho desempeño, etc.

Criterios de medidas asociados a la eficacia y eficiencia del directivo

Este indicador (Productividad Directiva), como cualquier otro, necesita contar con criterios de medidas, que muestren su nivel de desarrollo a partir de su medición.

❖ Criterios de medidas para medir Eficacia:

- ✓ Desempeño y responsabilidad en el trabajo.
- ✓ Aceptación (satisfacción y reconocimiento).
- ✓ Crecimiento (individual y Colectivo).

Tabla 2. Conceptualización de los criterios de medidas asociados a Eficacia.

Variables	Conceptualización
Desempeño y Responsabilidades en el puesto de trabajo	El desempeño, significa el rendimiento laboral adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo. Es el sentimiento de las personas acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada con su trabajo.

Aceptación (satisfacción y reconocimiento)	Es la aprobación de la autoridad por parte de los subordinados. Está estrechamente ligada a las actividades de liderazgo que se desarrolle, a las relaciones interpersonales que se practiquen y a la capacidad que se tenga para motivar a trabajar a los seguidores.
Crecimiento (individual y colectivo)	Aumento del valor intrínseco. Que ayuda a las personas a comportarse en función de un desempeño laboral superior, que responda a los intereses personales o colectivos.

❖ **Desempeño y responsabilidad en el trabajo**

Su desempeño tiene que responder a los requerimientos reales de la organización, acometiendo el desafío de atender en toda su magnitud y heterogeneidad las demandas y necesidades de la misma. Demostrando su capacidad para suministrar consistentemente un resultado que le permita ser eficaz.

Su mayor responsabilidad radica en llevar a cabo funciones o actividades que respondan a los objetivos, aspiraciones de la organización. Y conducir a las personas a que hagan mejor su

❖ **Aceptación (satisfacción y reconocimiento)**

Está basada en la habilidad que tengan de persuadir a sus colaboradores a que trabajen para cumplir las metas del grupo (liderazgo), porque entre otras cosas reconocen su autoridad y sienten satisfacción de su trabajo. Fundamentalmente porque están frente a un verdadero líder.

❖ **Crecimiento (individual y colectivo)**

El desarrollo de los directivos es posible si practica la dirección con conocimientos y habilidades crecientes. Para ello es importante que reciba entrenamiento, este le va a proporcionar más conocimiento y la experiencia en interés del desarrollo de un adecuado criterio para tomar decisiones. Pero a su vez preocuparse por el crecimiento de sus colaboradores, dícese un buen nivel de preparación y desempeño para acometer sus

tareas. El crecimiento del personal ayudaría a que sean promovidas, como también tener posibilidad de ocupar vacantes cuando ellas se produzcan.

Los directivos deben mirar al futuro, y buscar nutrirse de personas que tengan los requisitos potenciales para contribuir en forma completa al bienestar de la organización y la sociedad.

❖ **Criterio de medida para medir Eficiencia:**

- ✓ Calidad directiva.

Tabla 3. Conceptualización de los criterios de medidas asociados a Eficiencia.

Variable	Conceptualización
Calidad directiva	Ejercicio de las habilidades directivas orientadas a los resultados, expresada en el rendimiento y actuación superior con alto impacto sobre la organización, gestión de procesos y actividades, en el que se reconoce la percepción de los trabajadores hacia la dirección; y que logrando equidad entre los resultados tangibles e intangibles de la gestión.

❖ **Calidad directiva**

La calidad directiva es importante porque repercute directamente en el desarrollo productivo de las organizaciones. Esta incluye el empleo de los conocimientos y habilidades de los directivos, que deben estar dirigidas a concebir de manera prioritaria el cumplimiento de los objetivos. Aparejado con el buen uso de un sistema motivacional, el desarrollo de iniciativas, creatividad, etc.; para lograr la máxima productividad, calidad, eficacia y eficiencia de la empresa, además de satisfacer las necesidades de la sociedad y los trabajadores. La demostración de que hubo razones reales de crecimiento, por haber alcanzado las metas trazadas objetivamente y demostrar eficiencia en todas las funciones administrativas. Para medir la Calidad directiva se utilizarían los indicadores trabajados por Mariela de J. Galán (Galán, 2009). En el Anexo No. 35, se detallan los elementos por cada indicador.

1. Competencias y habilidades directivas
2. Gestión basada en valores organizacionales
3. Gestión orientada hacia el aporte y el impacto social
4. Gestión de la identidad organizacional
5. Gestión efectiva del capital humano
6. Estado del clima organizacional

Es importante señalar que todos los criterios propuestos para medir el indicador Productividad Directiva, están relacionados con todas las funciones y habilidades directivas, con el propósito de estimar mejor la efectividad de su trabajo. A su vez facilitaran la disminución de elementos subjetivos en los proceso de evaluación del desempeño; puesto que se obtendrá una información más amplia y más directa acerca de la efectividad en el trabajo. No se puede lograr mejoras en el desempeño, sin vincularlo con elementos como: eficacia y eficiencia de los resultados.

Por tanto debe ser una preocupación empresarial conocer el grado de capacidad productiva de los directivos, para hacer una buena evaluación de esos resultados. Sus tareas deben estar en congruencia con los objetivos y estrategias empresariales, así como realizar el trabajo con calidad, eficiencia y con la productividad requerida. En definitiva que haya evidencia de elementos que puedan demostrar que fue capaz de alcanzar los resultados exigidos, en una circunstancia determinada.

Procedimiento de evaluación de la Productividad Directiva

Las mediciones y evaluaciones de dicho indicador, se harán a través de un instrumento análogo a las evaluaciones del desempeño. Sin pretender que haya una sustitución de uno por el otro; solo que sean un complemento del conjunto de indicadores que se usan para evaluar los resultados alcanzados en las tareas del cargo. A su vez esto facilitará medir aquellos elementos intangibles del desempeño a grandes escalas.

Se conoce que las evaluaciones del desempeño para los cuadros y directivos en la empresa, es un proceso continuo y periódico (anual); pero se es del criterio que este

instrumento debería tener una periodicidad (mensual), porque se pudieran ir haciendo las correcciones de los resultados del trabajo periódicamente; indiscutiblemente las mejoras en el desempeño deben ser practicadas sistemáticamente, no es factible esperar al final cuando todo puede estar perdido.

La funcionalidad del instrumento sería hacer un compendio de los resultados de cada uno de los criterios evaluados, asociándolo a valores numéricos; para después tipificar el desarrollo alcanzado por el personal directivo. Par ello se aplicará una escala amplia del 1 al 10, según se muestra en la **tabla.5**. Los valores (0) y (10), se usarán en casos extremos. Ver Anexo No. 36.

Tabla 5. Escala de evaluación de los criterios asociados a los indicadores de Eficacia y Eficiencia.

Escala para otorgar valores	Nulo	Mal		Regular		Bien			Muy Bien		Excelente
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Para la interpretación de la evaluación de Productividad Directiva, según la expresión (12)se emplearan las siguientes definiciones y categorías:

- ❖ Productividad Directiva Óptima (PDO): Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos, es excepcional. El resultado está valorado en el rango (100)
- ❖ Productividad Directiva Superior (PDS): Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos, es superior a los obtenidos en la evaluación anterior. El resultado está valorado en el rango (80-90)
- ❖ Productividad Directiva en Avance (PDA): Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos ha evolucionado, porque no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior. El resultado está valorado en el rango (50-70)

- ❖ Productividad Directiva Evolucionaria (PDE): Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos tiene avance, porque no ha cumplido con algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior. El resultado está valorado en el rango (30-40)
- ❖ Productividad Directiva Deficiente (PDD): Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos, no responde a las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior. El resultado está valorado en el rango de (10-20)
- ❖ Productividad Directiva en Retroceso (PDR): Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos, se ha reducido con relación a la evaluación anterior. El resultado está valorado en el rango de (0-9)

Aquellos evaluados que se encuentren en la categoría “evolucionaria” (PDE) por no satisfacer toda la expectativa de las competencias evaluadas; en “deficiente” (PDD), y “retroceso” (PDR) porque no cumple con los requisitos establecidos, se le debe planificar un plan de mejora. Este va estar orientado a corregir los resultados de su trabajo; y facilitarle el logro de mayores niveles de eficacia, eficiencia de sus resultados. La consecuente utilización de este indicador para medir el desempeño de los directivos, va a permitir darle seguimiento a su comportamiento y discernir las oportunidades de mejorar el mismo. Así como con su aplicación predominará la valoración cualitativa del desempeño. Justamente para ayudar al mejoramiento u optimización de su trabajo; y por la incidencia que tiene la calidad y Productividad Directiva sobre la posibilidad de desarrollo y éxito de la empresa.

Ahora bien, dado que la autoridad de los directivos le adjudica necesariamente la formación de vínculos laborales (relaciones interpersonales) con los trabajadores y colaboradores; como condición indispensable para desarrollar su trabajo, va ser importante recoger también las opiniones de estos, sobre ¿qué? y ¿cómo? hacen su trabajo. Por tanto ellos también deben participar en la evaluación, emitiendo sus criterios. Pudiéndose emplear el método de 360 grado, siendo este una fuente de información muy útil para determinar la respuestas a sus esfuerzos. Un ejemplo que muestra el diseño para

una empresa en particular, lo constituye la prueba de validación que se realizó en la Empresa de Tabaco Torcido “Miguel Fernández Roig”. La Corona.

3.3. Valoración del indicador “Productividad Directiva” para la empresa de Tabaco Torcido” Miguel Fernández Roig” .La Corona.

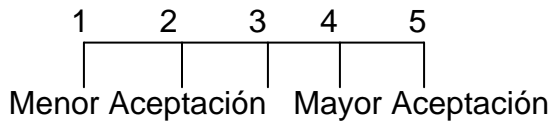
Con el objetivo de validar la propuesta de este indicador, se conformó una encuesta valorativa, con la mira de conocer cuál es el grado de aceptación del indicador propuesto, a partir del criterio de los encuestados. Ver Anexo No.32. Su proposición tiene como fin determinar en el directivo:

1. La eficacia de su desempeño, si hay correspondencia con el responsabilidad que asumió.
2. Las pautas de conductas que lo hacen ser más productivo, si la toma de sus decisiones está guiada hacia el alcance de los objetivos empresariales.
3. Cuál es su proyecto de desarrollo individual y de qué modo le da acceso a ese desarrollo a sus subordinados.
4. Cuál es la aceptación y reconocimiento que tiene dentro de la organización. En qué nivel están las habilidades en el uso de un sistema motivacional.
5. Qué aprovechamiento hace de los recursos.

Básicamente este indicador que se pretende definir, además de promover optimización del desempeño, va a contribuir a la integración de su modo de gestión y dirección. Porque permitirá evaluar las mezclas de cualidades y habilidades que le son factibles utilizar para mejorar su trabajo y así lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia.

Principalmente aquellas relacionadas con el liderazgo potencial; pues un ejecutivo como líder puede destacar habilidades no usuales, que le permite conducir a sus subordinados al trabajo en equipo, a lograr un ambiente donde florezca la iniciativa, la innovación, a lograr en sus subordinados el autodesarrollo con fines positivos, etc. Esto sería una muestra de su eficiencia, y tendría incuestionablemente un impacto revolucionario en la organización.

La encuesta valorativa se les aplica. Para ello se utilizó la siguiente escala de valor:



Se buscó la colaboración del funcionario que atiende la política de cuadro de la empresa, por su vasta experiencia en la actividad, y ser el que lleva a cabo las evaluaciones anuales del desempeño de los directivos en la organización.

La encuesta se aplicó en el consejo de dirección semanal que se lleva a cabo, en la empresa. Inicialmente se hizo una breve reseña del tema investigativo y sus objetivos. Posteriormente se le habló, sobre cuál era el procedimiento que se iba a llevar a cabo para la validación del indicador propuesto. Que este será útil para conocer los puntos positivos o negativos del desempeño; para posteriormente tomar decisiones concernientes a la modificación de sus prácticas actuales de ser necesario y así adaptar sus resultados a lo que verdaderamente requiere la organización, y simultáneamente sean de su satisfacción.

El principal fin del instrumento sugerido es para ayudar y motivar la eficiencia de los ejecutivos. Dicha propuesta, no tenderá a que los funcionarios encargados de las evaluaciones del desempeño, se salgan de lo que está establecido para el proceso evaluativo de los cuadros del país. Sino que lo vean como un instrumento muy valioso para medir desempeño; siempre y cuando se mantenga la confianza y la seguridad de que la información que él proporciona, va a ser tomada en cuenta para lo que se diseñó dicho indicador. Pudiendo ser muy útil para:

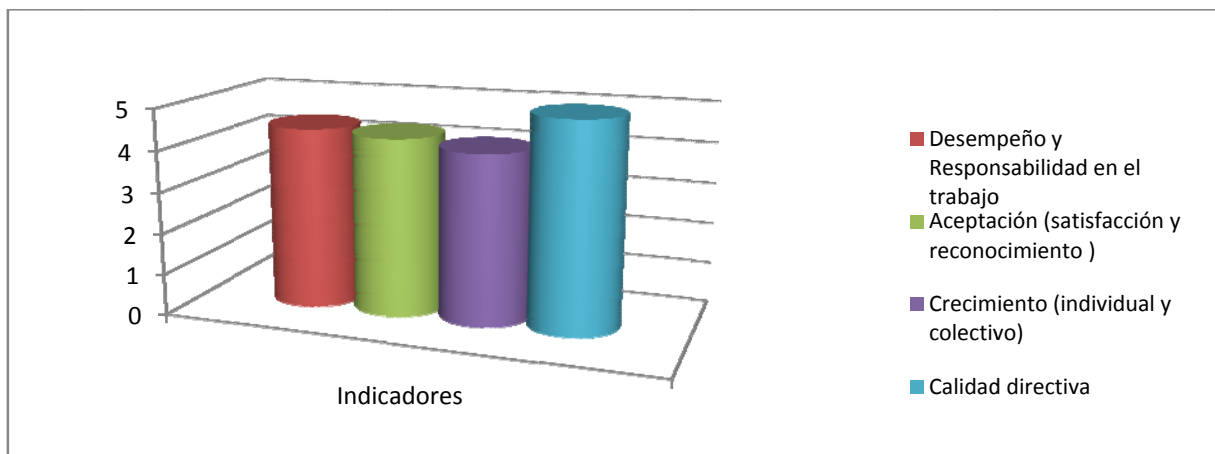
- ✓ Hacer correcciones: buscando la estabilidad deseada.
- ✓ Como prevención: para tomar decisiones, antes que ocurra lo que no se desea.
- ✓ Buscar límites: para impedir que la característica deseada se salga fuera de lo establecido.

Una vez que se dé la retroalimentación, la cual es absolutamente necesaria, se podrá tener una actualización del desempeño; y en relación con la competencia, la idoneidad para el puesto que desempeña.

Resultados de la encuesta valorativa

Los resultados del nivel de aceptación que tuvieron los criterios propuestos para medir dicho indicador, aparecen en el Anexo No.33. En el gráfico se puede observar que los valores oscilan entre 4 y 5 (Mayor Aceptación). Es significativo señalar que los encuestados ubicaron unánimemente en el valor 5 el indicador Calidad Directiva (fase superior del desempeño), un consenso que quizás tiene que ver con el conocimiento colectivo, de la mala calidad del desempeño de los directivos en la empresa.

Gráfico3.Resultado de la encuesta valorativa



Fuente: La autora

Ya sea por razones de tiempo o de trabajo los encuestados no reflejaron sugerencias de otros indicadores posibles a utilizar. Pero si de forma verbal manifestaron como una consideración colectiva; que estos indicadores juntos a los aplicados actualmente en las evaluaciones, muy bien podrían utilizarse en las evaluaciones del desempeño de todos los trabajadores. Porque en definitiva la empresa necesita seguir una estrategia para mejorar el desempeño de todos sus miembros, entre otras cosas para paulatinamente ampliar sus niveles productivos, así como su competitividad.

Para llegar a un mayor consenso de la posible utilización de estos criterios para evaluar Productividad Directiva se utilizó el **Método de Expertos**. En el análisis participaron 13 expertos, a los cuales se les analizó las responsabilidades desempeñadas,

superación, experiencia en la profesión y tiempo de trabajo. Los miembros aparecen en la siguiente **tabla 6**:

Tabla No.6. Comisión de Expertos de la Empresa “Miguel Fernández Roig”

No	NOMBRES Y APELLIDOS	OCUPACION O CARGO
1	Orlando Cruz Herrera	Director Adjunto
2	Jorge Llerena Rodríguez	Subdirector Técnico Productivo
3	Consuelo F. Ventó Arrate	Subdirector Económico
4	Edilio Hernández Herrera	Subdirector en Recursos Humanos
5	Juan Miguel Carranaza Licea	Subdirector de Aseguramiento
6	Dulce María Romeu Bate	Jefe de Torcido a Mano
7	Danuvis Bruzon Rodríguez	Jefe de Anillado
8	José Miguel Mediavilla	Jefe de Fileteado
9	Jorge Ciarreta Esquijarrosa	Jefe de Escogida
10	Abrahán Hernández Ruiz	Jefe de Despalillo
11	Caridad Pérez Alcalá	Especialista de producción
12	Leonel Castilla Leal	Especialista de PHT
13	Lázaro Dones Valdés	Especialista de Contabilidad

Fuente: la autora

Cada experto hizo una valoración por separado, utilizando la escala siguiente:

- ✓ 5 muy de acuerdo
- ✓ 4 de acuerdo
- ✓ más de acuerdo que desacuerdo
- ✓ desacuerdo
- ✓ 1 muy desacuerdo

Para facilitar este procedimiento se confeccionó la **Tabla.7**, la cual se ajusta a la técnica del coeficiente de concordancia de Kendall, que evalúa la correspondencia de los criterios de los expertos.

Tabla 7. Criterios de los expertos en cuanto a la Aceptación de los indicadores propuestos.

Indicadores	Expertos													Rj	C (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Desempeño y responsabilidad en el trabajo	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	61	69.2
Aceptación (satisfacción y reconocimiento)	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	59	84.6
Crecimiento (individual y colectivo)	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	58	53.8
Calidad directiva (Competencias y habilidades directivas)	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	63	84.6

Fuente: La autora

Para que el criterio emitido por los expertos sea confiable el resultado del coeficiente debe ser superior a 0.5 y como en este caso es de 0.66 se cumple la condición expresada anteriormente. Para demostrarlo se realizó una prueba de hipótesis donde:

Ho: el juicio de los expertos no es confiable

Hi: el juicio de los expertos es confiable

Pero como $k > 7$ (muestras grandes), deberán usarse el estadígrafo χ^2 siendo la región crítica (RC):

$\chi^2_{\text{calculado}} > \chi^2_{\text{tabulado}}$

Dónde:

$$\chi^2 \text{ calculado} = M (k - 1) \omega$$

$$\chi^2 \text{ tabulado} = \chi^2_{\alpha; k-1}$$

Como los valores de χ^2 calculado y χ^2 tabulado a partir de las expresiones anteriores son 92.12 y 23.68 respectivamente, se cumple la RC ($92.12 > 23.68$), por lo tanto se rechaza H_0 , determinándose que el juicio de los expertos es confiable.

Para conocer el nivel de concordancia de las opiniones emitidas por los expertos, se calculó en porcentaje por la formula $c = (1 - V_n/V_t) * 100$; donde C es la concordancia de los expertos expresada en porcentaje, V_n es la cantidad de experto en contra del criterio predominante y V_t el total de expertos participantes. Si se observa la **tabla.7** se verá que aunque el porcentaje de concordancia es alto, si la sumatoria de los puntos es pequeña se ordenan los valores por la sumatoria, pues el porcentaje sólo da información acerca de la cantidad de expertos que estuvieron de acuerdo con la puntuación predominante.

Una vez emitidas las valoraciones se compendia los valores de R_j que significan la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos y define el grado de aceptación. Deduciendo de la R_j mayor el indicador más aceptado y de la R_j menor el indicador menos aceptado. Por tanto el orden de aceptación de los indicadores según sus criterios fue el siguiente:

1. Calidad directiva
2. Desempeño y responsabilidad en el trabajo
3. Aceptación (satisfacción y reconocimiento)
4. Crecimiento (individual y colectivo)

Resultados de la opinión de los expertos

Como se puede observar el criterio dado por los expertos tiene similitud con el orden de aceptación que aparece en la encuesta valorativa. Estos indicadores propuestos para medir Productividad en los directivos, marcan la tendencia y el impulso hacia un desempeño superior. Su eficacia y eficiencia en la actividad que realizan será la que pauten los resultados dentro de la organización.

3.4. Conclusión del Capítulo.

La productividad es crecimiento de acuerdo a la inteligencia, conocimiento, habilidad, actitud con que se aplique la energía humana que se traduce en desempeño. Siguiendo este razonamiento una combinación puntual de eficacia y eficiencia en el trabajo de los directivos, le facilitará mejores resultados.

La Productividad Directiva se concibe como la valía del engranaje eficacia -eficiencia en el desempeño. Contribuyendo a la evaluación integral de los directivos a partir de valoraciones cualitativas y cuantitativas del desempeño; con el objetivo de hacerlo más positivo, para elevar en un plano superior su productividad.

La herramienta a utilizar para hacer su medición es flexible, aplicable y factible. Da una información integrada, creando las condiciones necesarias para pautar un desempeño eficaz y eficiente, y sirve de referencia para evaluar objetivamente los resultados del trabajo de los directivos.

Con la inclusión del indicador Productividad Directiva en las evaluaciones del desempeño, se les permitirá transitar hacia un desempeño superior; aspecto crucial que requiere ser tratado dentro de las organizaciones. Por la importancia que tiene su trabajo para toda la economía, y cómo afecta su productividad a todos los segmentos de la sociedad.

Los resultados que se exponen en el capítulo demuestran que es posible acceder diagnosticar indicadores cualitativos y cuantitativos del desempeño; que expongan información del real desempeño de los directivos. Conjuntamente con la evaluación de estos indicadores, se prevé la optimización de su desempeño y el seguimiento para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

CONCLUSIONES GENERALES

Es tal la importancia que se otorga al capital humano, que se le considera la clave de éxito de una empresa. Es poseedor de habilidades, destreza y conocimiento, los que contribuyen a que los resultados de los negocios tengan éxito. Ya sea por su talento, o por la capacidad de los directivos de negociar con más eficacia, y gestionar los conflictos que se puedan presentar en la organización con inteligencia. De hecho al ser los directivos los que desempeñan el papel protagónico en las empresas, esto exige que mejoren su capacidad de dirección; para darles la posibilidad a los trabajadores de ampliar y enriquecer su trabajo.

La técnica que se utiliza en las entidades, para potenciar la participación activa y efectiva de estos trabajadores de la dirección es la evaluación del desempeño. Mediante ella se puede encontrar problemas de integración del trabajador de acuerdo al cargo que ocupa; y por el objetivo central de la investigación se enmarca, en evaluar sobre la base desempeño la productividad de los directivos.

Los cuales son “productores” en el sentido que con su desempeño contribuyen a la diferenciación de estrategias de trabajo; que van a estar orientadas al logro de una mayor eficiencia en la organización. Ahora bien si hay efectividad en su labor, entonces lo que producen (resultados) le va a proporcionar un significado, satisfacción, conocimiento y motivación; para él y para la organización.

El análisis de la información referida a las evaluaciones del desempeño, evidenció que los indicadores que se utilizan no encajan del todo con el rol de los directivos. Pues no se definen elementos que pudieran servir para identificar cualidades y necesidades de desarrollo de las personas; ni lo que deben saber, y poder hacer, para tener un resultado altamente satisfactorio. O sea, una evaluación cuantitativa y cualitativa que ofrezca un reflejo objetivo de su desempeño. De ahí la importancia de definir el indicador Productividad Directiva para lograr evaluaciones que reflejen el real desempeño directivo.

De hecho si las prácticas de evaluación no son eficientes; entonces, cómo se pudiera optimizar el desempeño en los directivos; mejorar las formas en que hacen sus cosas, o estimular en ellos nuevas ideas creativas en la solución de problemas. Justamente los

resultados obtenidos en la investigación, esclarecen el problema de investigación; pues no existen las evaluaciones indicadores apropiados, tanto tangibles como intangibles, que estén dirigidos hacia los resultados esperados y obtenidos del personal directivos

Con la aplicación de las técnicas investigativas, fue posible validar la propuesta del indicador “Productividad Directiva”, de perfil cualitativo. Que puede ser un instrumento muy valioso, para orientarse de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo del desempeño. Generalmente el avance cualitativo de las personas, aumenta significativamente el valor de su gestión. El conocer y analizar la actitud de las personas, permite estar al corriente de cómo estas pueden contribuir o no al éxito de la organización.

Se concluye que como alcance de este tema, medir y evaluar este indicador de perfil intangible, constituye una práctica para instrumentar la autorregulación y el control del desempeño de los directivos y porque no de todos los miembros de la organización.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda aplicar evaluaciones del desempeño, que tengan un enfoque más objetivo, donde converjan indicadores de perfil cualitativo y cuantitativo. Esto va permitir interpretar y orientar mejor los resultados del desempeño.
- ✓ Capacitar al personal de RRHH en el contenido del indicador “Calidad directiva” dentro del proceso de implementación del cálculo de la “ Productividad Directiva”
- ✓ Se debe informar a la dirección de la empresa y a todos los trabajadores como está el funcionamiento de la organización asociadas al proceso de dirección; para implementar acciones que cambien esta situación.
- ✓ Desarrollar un programa de formación y adiestramiento en temas relacionados con la dirección. Para ayudar a los directivos a mejorar su desempeño de forma continua.
- ✓ Finalmente se recomienda que es preciso reflexionar, percatarse, de qué manera se está motivando al personal, cómo se le invita a ser productivos, a usar su talento, habilidades y destrezas; a fin de optimizar la productividad y calidad de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alhama Belamaric R, Alonso Arrastra F, Cuevas Cansares R. Perfeccionamiento empresarial: Realidades y Retos. La Habana: Ciencias Sociales, 2001.
- Alhama Belamaric R. Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social. Edición, 2008
- Alonso Hernández, H. Nuevos enfoques y esquemas de la gerencia de recursos humanos en las organizaciones. Feb. 14 a Mzo 4. 2008.
<http://alonsodelosangeles.wordpress.com>
- Álvarez Cepero, Kenia. Diagnóstico gerencial para el perfeccionamiento del sistema de gestión en el hotel Villa Granjita. Trabajo de Diploma. Universidad de Las Villas, 2000.
- Álvarez, J.J: Clave para un Liderazgo Efectivo, Gerencial FG1.2008
- Álvarez, M: El Liderazgo de la Calidad Total, Editorial Escuela Española, España, 1998.
- Artucho, Fuentes y Veroz. Una visión integradora del managemen. Revista Alta dirección N. 29, p 37, 2003.
- Ayuso, A.R: Medición, registración y control del capital intelectual. CPN-LAE (UBA).2000.
- Barrera, Castro V: La dirección en la Empresa, Colombia, 1996
- Beer, M.: Gestión de Recursos Humano. TextoyCasos.Ed. MinisteriodelTrabajo,Madrid.(1989)
- Betancourt Tang, J.R. Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto Paradigma. Aspectos conceptuales. T.G.RE, 2002.
- Blake, R, &Mouton: El Aspecto humano de la Productividad. DUSTO S: A, 1986.
- Blanco V: Los pilares del desempeño directivo. Publicado en Canal Eurotalent, número 49, 2006.
- Bohan, William F: El poder oculto de la productividad. Editorial Norma, 2003.
- Carazo Sánchez, Esteban et al."Productividad media y marginal"esteban@carazo.com.2004

- Castañeda Zapata, Delio Ignacio: Niveles y variables del capital humano asociado a la gestión del conocimiento". **FLET.dicastaneda@ucatolica.edu.co**
- Castro Ruz, Fidel."Discursoporel1rodeMayo, DíaInternacionaldelTrabajo" Granma, 2000.
- Cerna, J C: Aspectos básicos en la gestión del talento humano, Director Solución Corporativa Consultores, 2007.
- Chiavenato,I:Administraciónderecursosshumanos.Ed.McGraw- Hill, Colombia, 2004.
- Chivea nato, I. Administración en los nuevos tiempos
- Chivea nato, I. Introducción a la teoría general de la administración. 3ra edición, Editorial Mc. Graw-Hill, 1992.
- Chivean ato, I: Administración de recursos humanos, Primera parte, ENSEP, La Habana, sep., 2006.
- Codina, A. Eficacia y creatividad en la gerencia. Ciudad de la Habana, 2005.
- Codina, A. Monografía: trabajo en equipo, Universidad de la Habana, Habana, 2008.
- Conzuelo Ferreyra, M. d. (s.f.). La Evaluación del Desempeño y su situación en las Administraciones Estatales. Mexico.
- Covey R. S: El Liderazgo centrado en principios, Paidós Mexicana S.A., México DF, 1997.
- Covey R. S: Hábitos de losdirectivos altamente efetivos, Paidós Mexicana S.A., México, 1989.
- Cubeiro, Juan C: Los Diez Mandamientos de la Calidad Directiva, San Sebastián, 2005.
- Cuchi, D: Como la Gestión por Competencia puede transformar el estilo de Managemant, 2005.
- Cuesta Santos, A : Tecnología de la gestion de los recursos humanos. Editorial Academia, Ciudad de la Habana,2005,p.17
- DecretoLey No.187 (1998). Bases generales del perfeccionamiento empresarial. La Habana, Cuba.

- Delgado Machado, D: El aporte de la Gestión del Capital Humano con base en Competencias, 2007.
- Deming, W.E. (1989).Calidad, productividad competitividad: lasalidadelacrisis.EdicionesDíazdeSantos, S.A., España.
- Devanna, A.M.,Tichy,N.yFombrun,Ch.Gestiónestratégicadelosrecursoshumanos.JohnWileySons,NewYork.EE.UU, 1984.
- Díaz Fernández, María del Carmen. La dirección mitos y nuevos requerimientos. Una visión de docentes, investigadores y profesionales del mundo empresarial II. Revista Alta Dirección No 247-48, 2006
- Dottich, David L.El entrenamiento en acción. 1ra edición, 2002.
- Drucker, P.F: LosdesafíosdelagerenciaparaelSigloXXI. EditorialNorma, S.A., Colombia, 1999.
- Druker, P. (s.f.). El ejecutivo postcapitalista. (T. G. Revievv, Entrevistador). Logros Extraordinarios. Maneras de pensar. La filosofía del alto rendimiento. En J. Eliot, *Ovetachievement* (pág. Resumen 288). Portafolio.
- Eslava, E: Coaching en la gestión del capital humano, 2007.
- España, J. (s.f.). La ética, la productividad y la competitividad. *La ética en los negocios*, 2007.
- Fernández A, J: Habilidades Directivas. Curso en línea, 2009.
- Fernández H, J: Actitudes a desarrollar para desarrollar la labor directiva, 2006.
- Fernández, M: Competencias transversales de un ingeniero en informática., 2004.
- Gallego Franco,M: Gestión humana basada en competencias., 2006.
- Goldratt, Eliyaho. M. La Meta.jeff.cox
- González Rodríguez, Lázaro. “Sin altos y sostenidos crecimiento de la productividadno es posible construir el socialismo”.4(2003)
- Gutiérrez Rudas, Jesús Alberto: “ Factores que intervienen en el éxito empresarial” rudasjesus00@cantv.net
- Hernández Torres, D. I. (s.f.). El Contro de la Gestión Empresarial.Criterios para la Evaluación del Desempeño, 200.

- Hernández Vila, Margarita." Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el complejo provincial de servicio de la salud".angela.merida@faceii.uho.edu.cu
- Iglesia Arancibia, N. (2003). ¿Recursos o Capital Humano? (MTSS, Ed.) (5)
- Jiménez Silva, Dervv." Calidad directiva"www.dervvjimenez.com
- Keith, D y Newstron, J: Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional, McGraw – Hill, EEUU, 1991.
- Koontz, Harol y O Donnell, Cyril: Curso de administración moderna.U: H, CUARTA EDICCIÓN, 1975.
- Labouchix, Vincent:Tratado de calidad total.1ra Edición .Tomo1
- Lafita Navarro, C). "¿ Capital humano o recursos humanos ?" *Trabajadores* .5 (2002): 3
- León L, M: Productividad, Costos y Mejora Continua. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios, Especialista en Calidad, 2007.
- Los Recursos Humanos Portal de RR.HH: "La formación, la gestión del conocimiento y los intangibles en las organizaciones (II)", 5(2010)
- Machuca,J.A.D: Dirección de Operaciones ,1995.
- Malvecino,Santiago: " La importancia de la gestión del conocimiento y el desarrollo del capital humano en las organizaciones del siglo XXI" consultoria@endireccion.com.ar
- MárquezPérez, Mónica Raquel. "Satisfacción Laboral"mmarquez@ergogrouperu.com
- Martín, S. Heredia, M: Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Santa Clara, Cuba, 2002.
- Martínez, Magda: En cada lugar una estrategia para elevar la productividad. Gaceta Laboral. (2)12,2001.
- Meliá, José L Y Peiró: Cuestionario Satisfacción Laboral, <http://www.uv.es/seguridadlaboral>, 1998.

- Mérida, Mingaros, Ángela. “Validación de indicadores”. <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml> (Consultado: 29/6/04)
- Miranda Márquez, I. M. (6 de 2007). Evaluación del Desempeño. *El Capital Humano* . 6 (2007)
- Montserrat, J y Quiroz, C: La Importancia de Cuantificar Los Intangible, 2006.
- MoralesCarta ya, A.LaintegraciónestratégicadeunsistemadeRecursosHumanosentransiciónaunsistemadecapitalhumano.TesisenopcionalgradodeMásterenRecursosHumanos.C UJAE.LaHabana, Cuba, 2003.
- MoralesCarta ya, A: Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana. Editora Política, 2009.
- Morales Carta ya, A: DiagnósticodelasituaciónlaboralenCuba. PonenciaSeminarioTallerdeRecursos humanos.Palaciodelasconvenciones, La Habana, Cuba, 2005.
- Morales Carta ya, A.: ContribuciónparaunmodelocubanodegestiónintegradadeRecursosHumanos. TesispresentadaenopcionalgradodeDoctorenCienciasTécnicas.ISPJAE.LaHabana, Cuba, 2006.
- NC 3001: 2007. Norma Cubana NC 3001: 2007: “*Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos*”, 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), enwww.nc.cubaindustria.cu
- Norma Cubana 3000/2007. Sistema Muiño, A. (s.f.). Liderazgo y proyectos. Tema: Gerencia de proyectos, 2006.
- Orlov, Dr. Pedro.Manual de Economía del trabajo en Cuba.Tomo 1,1985.
- Pell, Arthur:” The complete idiots to Managing People”. Harvard Deusto.80(2007)
- Pérez de la Rosa, A. E. (2001). Un valor nuevo en el camino para movilizar reservas. (MTSS, Ed.) *Gaceta Laboral* (2), 6.
- Robbins, S.P: Comportamiento Organizacional, Octava edición, Prentice Hall, México, 1998.

- Robbins, S.P: Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1996
- Rodríguez, S. A., & Herray, N. (s.f.). Evaluación del Desempeño. *Acta Académica* , 1995.
- Ruíz, J., & López, C. La gestión por calidad total en la empresa moderna (2004 ed.).
- Sargarduy, J. L. (2007). Competir con una gestión avanzada de la propiedad industrial. *Clarke, Model & Cia* .
- Schroeder, R. G. *Administración de Operaciones* (3 ed., Vol. I I). ENPES, 1995.
- Simula AF, McKenna AF. Administración de recursos humanos: conceptos y principios. México DF: Limusa, 1989.
- Universum. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 2 (22), 40-56.
- Urrutia, G: "De jefes y.....valores". Granma.2012.p10
- Vecino, J. M. (s.f.). La cultura IN y su impacto en la productividad.Tema: Habilidades gerenciales.
- Vecino, J. M.. M. Medición de la productividad aplicado a procesos. Tema: toma de decisiones. [Htte//www.degerencia.com//mvecino](http://www.degerencia.com/mvecino).
- Vendrell PP. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones. Madrid: Fundación DINTEL, 2001.
- Ventocilla, A. E., & Carrevali, L. J. (s.f.). <http://www.dlvgroup.com>. Obtenido de DRK ASOCIADOS, C.A.
- WetherWillian B. y Keith Davis: "Administración del personal y recursos humanos.2da edición.Mcbrawwhill, 1985.
- Yáber, G., & Valeriano, E. (s.f.). Indicadores de desempeño clave para unidades académicas universitarias. *Venezolana de Gerencia ISSN 1315-9984*.
- Yagro, Roberto: "Escuelas de Administración. Su evolución hasta la actualidad".ryrago@fibertel.com
- Zarragoitia Alonso, Ileana: "El éxito de toda organización" dayiarrobafcf.uh.cu

ANEXOS

Anexo No. 1 - Ejemplo de modelo de evaluación del desempeño.

Cuba 1

Nombre y Apellidos: _____ Fecha: _____

Unidad Organizativa: _____ Cargo: _____

Período que se evalúa: _____

1.- Objetivos fijados y nivel de cumplimiento

	Cumplimiento				
Objetivos	Deficiente	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

2.- Indicadores a evaluar

Indicadores	1	2	3	4	5
1. Organización del Trabajo					
2. Conocimiento del Trabajo					
3. Calidad del Trabajo					
4. Creatividad					
5. Iniciativa					

3.- Cualidades y/o deficiencias más significativas que influyen en su rendimiento.-

Principales cualidades	Deficiencias más notables

4.- Propuestas derivadas de la evaluación.-

4.1.- Referidas al puesto.

4.2.- Referidas a la persona

4.3.- Acciones formativas o de desarrollo en las que debe participar.

5.- Valoración global:

6.- Argumentación.-

7.- Programa de acción a desarrollar.-

8.- Estimulación propuesta.-

9.- Comentarios del evaluado.-

Firma del Evaluador

Firma del Evaluado

Anexo 2 - Evaluación de desempeño (A).¹⁶

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

OCUPACION _____ FECHA _____

PERIODO QUE SE EVALUA: DESDE _____ HASTA _____

Evaluación

Indicadores	Evaluación
Valores Organizaciones (Para todos los puestos)	
Aquí se reflejarán valores de la organización que deberán estar presentes en los miembros, de acuerdo a las actividades que estos realizan. Ejemplo: Disciplina Laboral Ausentismo Sanciones Permanencia en el Puesto de Trabajo Profesionalidad. Se adicionan tantos como sea necesarios para el buen desempeño general del personal	
Factores de Diseño de Puesto de Trabajo (Cuantitativos)	
Aquí se reflejarán los aspectos relacionados con el contenido de Trabajo de cada Puesto. Se utiliza el método de las metas o estándares de cada puesto. Altamente relacionado con los objetivos del área de trabajo. En el caso de trabajadores, por ejemplo: Contribución al logro de los objetivos. Producción lograda (Metas, Normas de trabajo). Calidad de las producciones Producciones Defectuosas Productividad.	

¹⁶Fuente: sitio [www. monografia.com](http://www.monografia.com).

Otras que se consideren de interés en el desempeño de la labor de cada empleado	
Factores Cualitativos del Perfil de Puesto de Trabajo	
<p>Aquí se reflejan las cualidades personales que se necesitan para desempeñarse en el puesto de trabajo. Ejemplos:</p> <p>Habilidades en el Puesto.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Creatividad.</p> <p>Conocimiento de la Actividad.</p> <p>Superación.</p> <p>Personalidad.</p> <p>Relaciones Humanas</p> <p>Otras que se consideren importantes en el desempeño de la labor de cada empleado</p>	
Total	

Rangos de Medidas

Se aplicara una escala amplia de 1 a10 donde:

2- Deficiente

4- Aceptable

6- Bueno

8- Excelente

Los extremos solo se usan en condiciones excepcionales de desempeño extremadamente bueno (10) y desempeño extremadamente malo (1).

Anexo No. 3 - Reglamento para el Pago por Resultados (Generalidades).



Ministerio de la Agricultura
Empresa de Tabaco Torcido
"Miguel Fernández Roig"
"LA CORONA"

20 de Mayo 520 e/ Línea del Ferrocarril
y Martha Abreu. Cerro.
Teléfono 3730131 al 34
e-mail lacorona@ceniai.inf.cu

Empresa de tabaco torcido "Miguel Fernández Roig"

Reglamento para el Pago por Resultados (Generalidades)

Artículo 1: El presente reglamento establece los principios, indicadores y demás regulaciones internas para la aplicación de la forma de pago por los resultados del trabajo en la EMPRESA TABACO TORCIDO "MIGUEL FERNÁNDEZ ROIG", en correspondencia y a tenor de lo regulado en la resolución 9/08 del MTSS "Formas y Sistema de Pago".

Artículo 2: Teniendo en cuenta las condiciones técnicas, organizativas y otras características del trabajo a realizar en la empresa, se utilizarán los sistemas de pago que a continuación se relacionan:

Por indicadores generales y de eficiencia.

Por indicadores directos a la producción y los servicios.

Por indicadores específicos a la prestación de los servicios.

Artículo 3: El pago por los resultados en la empresa, se empleará con el objetivo de elevar la eficiencia y la eficacia en la Gestión Empresarial, a partir de su incidencia en la reducción del gasto total por peso de ingreso total, el incremento de la productividad, el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros, el fortalecimiento de la disciplina laboral, el sentido de pertenencia de los trabajadores; garantizar la aplicación y cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos para la prestación de servicios.

Artículo 8: La distribución del monto del salario por resultado obtenido se realizará teniendo en cuenta el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), en el caso de los trabajadores directos a la producción y la Evaluación de Desempeño (ED) para los indirectos (Anexo 1), el cual representa el grado de participación integral de cada trabajador en su colectivo laboral y constituye la evaluación que otorga al trabajador el derecho a recibir el pago del salario por los resultados del trabajo

Artículo 24: El análisis de los sistemas de pago debe comprender además los aspectos siguientes:

Cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes, generales y específicos por áreas, tanto en unidades físicas como en valores, con vista a no desvirtuar el resultado real de la entidad por influencia de factores como modificaciones de precios.

Correspondencia del salario devengado y los resultados alcanzados por la entidad, para evitar los pagos sin respaldo productivo.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Área de Regulación y Control (Dirección General)

	Indicadores	Calificación desde 0 hasta 1				
1	Cumplimiento satisfactorio del plan de trabajo o tareas asignadas en el mes.	0	0.05	0.10	0.15	0.20
2	Actitud positiva en el trabajo y hacia los demás.					0.20
3	Ahorro de los recursos materiales.					0.20
4	Disciplina laboral.					0.20
5	Cuidado y conservación de los medios útiles y herramientas asignados para el trabajo.					0.20
	Cuantía del ED	0	0.25	0.5	0.75	1
	Incremento de la cuantía del ED por el cumplimiento de tareas adicionales asignadas.		De	0.01	Hasta	0.2
	Valor final del ED con incremento		De	1.01	Hasta	1.2

Cada aspecto será evaluado en el rango desde o hasta 0.2 podrá otorgarse valores intermedios en la escala (0.05; 0.10; 0.15; etc.) y al final serán totalizados los puntos en:

Cumplimiento satisfactorio del plan de trabajo o tarea asignada: Considere la exactitud, limpieza etc. La habilidad para producir trabajo libre de errores, la habilidad de descubrir errores, la oportunidad en el cumplimiento del plan o tareas asignada.

Actitud positiva en el trabajo y hacia los demás: Valore si presta atención, energía e interés en el trabajo. Si coopera, su habilidad para trabajar para otros y con otros, disposición para trabajar ideas y métodos nuevos, el deseo de observar y cumplir las normas, disposición para acometer tareas imprevistas.

Ahorro de recursos materiales asignados: Evalúe si tiene éxito en el cumplimiento la misión asignada con los recursos planificados, si logra incluso disminuir el gasto a partir de implementar en su actividad laboral métodos mejorados.

Disciplina laboral: Se refiere al correcto cumplimiento del Reglamento Disciplinario para los Cuadros, Dirigentes, Funcionarios y demás trabajadores.

Cuidado y conservación de los medios, útiles y herramientas asignados para el trabajo: Considere el dominio y cumplimiento de los procedimientos contables y de control interno establecidos en cada caso, así como la ejecución de acciones dirigidas al cuidado, mantenimiento y conservación de los medios, útiles y herramientas asignadas para el trabajo.

El cumplimiento de tareas adicionales asignada por el jefe, posibilitará el incremento del valor final de la evaluación de desempeño.

Anexo No. 4 - Diferentes criterios de evaluación de desempeño.

Autor	Criterios
Chiavenato, I. (1990)	Comportamiento del rol del ocupante del cargo, donde exista una perfecta relación costo- beneficio; o sea el esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar y este depende de su capacidad, habilidad y de la percepción del papel que desempeñará.
Cuesta Santos, Armando.(1999)	Al evaluar el desempeño, tener en cuenta que éste no sólo debe incluir conocimientos y habilidades, sino actitudes, valores y rasgos personales.
William B. Werther, Jr. Keith Davis – Ed McGrawhill	Políticas de compensación equilibrada con la contribución productiva del empleado. Los sistemas de evaluación deben de estar directamente relacionado con los puestos de trabajo y ser prácticos y confiables; son los que determinan más de lleno el desempeño adecuado.
(Arpar& Lynch)	Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización".
Douglas McGregor	Se evalúa el desempeño de los empleados a partir de las metas trazadas.
V.M. Zatzioriki (1989)	Cantidad de valores producidos o servicios prestados según las normas o requisitos de calidad y productividad establecidos.
Fuente Gestipolis	Eficacia, eficiencia y mejora de valor, relacionado con las funciones principales del puesto.
Herrera,1995;Rodriguez,1998	Se realiza sistemáticamente sobre la base de objetivos medibles.

Morales Cartaza,A (2009) MTSS	Se realiza para medir el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales.
(Puchol, 1995)	La ED es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.
Autor: José Luis Barredo	La evaluación del desempeño puede ser definida como: una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

Anexo No. 5 - Instituto Nacional de la Vivienda (modelo 3).



República de Cuba

Instituto Nacional de la Vivienda modelo 3. Dirección de Económica Y Recursos Humanos

EVALUACION DEL DESEMPEÑO JEFES DE GRUPO Y/O ESPECIALISTA PRINCIPALES

Entidad: _____ Área o Grupo: _____

CARGO: _____ NOMBRE Y APELLIDOS: _____ FECHA: _____

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR ASPECTOS

1.- RESULTADOS DEL TRABAJO (EFICIENCIA)

Seleccione la opción que más se ajusta a las características del evaluado, acorde a sus competencias:

Sus decisiones han contribuido a:

El cumplimiento exitoso de las tareas y objetivos del mes

Cumple con algunas limitaciones

Con limitaciones significativas

2.- RESULTADOS DEL TRABAJO (EFICIENCIA)

Sus decisiones han contribuido a:

El cumplimiento exitoso de todos los parámetros de eficiencia.

El cumplimiento de parte de los parámetros de eficiencia.

Comportamiento inestable e incumplimiento.

No se tomaron o fueron escasas las decisiones.

3.- CAPACIDAD DE DIRECCIÓN (TOMA DE DECISIONES)

Proyecta sus decisiones predominantemente:

Con enfoque estratégico y proactivo; previendo las situaciones y tomando medidas antes de que surjan los problemas.

Analiza con profundidad los problemas y tomando medidas en consecuencia.

Es lento en la toma de decisiones.

4.- CAPACIDAD ORGANIZATIVA (PLANEACIÓN)

Planifica sistemáticamente las metas y tareas a ejecutar por períodos.

Trabaja en equipo y organizado.

Se apoya predominantemente en la planificación operativa.

Trabaja solo sobre la base de las afectaciones de los órganos superiores.

El orden de las tareas y su prioridad tiene un carácter eventual.

5.- CAPACIDAD ORGANIZATIVA (CONTROL)

Ejerce control sistemático, predominantemente sobre objetivos, a partir de la proyección de metas por etapas.

Controla sistemáticamente las tareas que conducen al objetivo.

No es sistemático en el control.

6.- CAPACIDAD DE DIRECCIÓN (DELEGACIÓN DE AUTORIDAD)

Delega consecuentemente las tareas, precisando con claridad los niveles de eficacia y eficiencia en cada una de ellas.

Centraliza las tareas más importantes y solo delega ocasionalmente las de menor riesgo.

Delega ilimitadamente y en ocasiones pierde el control de las tareas y objetivos más trascendentales.

7.- MÉTODOS Y ESTILOS

Hace un uso eficiente de los criterios del colectivo en la toma de decisiones.

Ejerce influencia con decisiones prediseñadas.

De carácter formal y poco sistemático.

8.- DOMINIO PROFESIONAL DE LA ACTIVIDAD

Amplios.

Satisfactorios.

Requiere actualización o complementación.

Insuficientes

9.- INDEPENDENCIA

Alto dominio de independencia, puede desempeñarse sin recibir orientaciones continuas.

Requiere de indicaciones con cierto grado de sistematicidad.

Es dependiente de constantes orientaciones en su trabajo.

10.- CREATIVIDAD; APORTES E INICIATIVAS.

Es creativo y aporta soluciones apoyado por el recurso más moderno.

Es poco creativo, Aplica las mejores experiencias dentro de su actividad.

No realiza aportes significativos y es lento en la asimilación de las mejores experiencias.

11.- POLIVALENCIA

Es capaz de desempeñar varios puestos dentro o fuera de su profesión.

Solo ha mostrado aptitudes para el puesto que desempeña.

Aún en su propio puesto requiere mayor preparación.

12.- ADAPTACIÓN AL CAMBIO.

Se adapta con precisión y agilidad a los cambios que exige el desarrollo y los objetivos estratégicos de la organización.

Su adaptación a las nuevas situaciones es lenta y requiere de esfuerzos para lograr las nuevas exigencias.

Su aptitud de rechazo al cambio le hace tomar decisiones que frenan el desarrollo de la organización.

13.- TENDENCIA EN EL DESARROLLO

Está en ascenso.

Está avanzando lentamente.

No avanza.

Retrocede.

14.- PARTICIPACIÓN EN LA FORMACIÓN DE RESERVAS DE DIRECTIVOS

Se comporta como genuino profesor y entrenador de sus subordinados.

Es reservado y tiene limitaciones en la transmisión de sus experiencias.

No aporta a sus subordinados.

Firma del Dirigente: _____ Firma del Jefe Superior: _____

Anexo No. 6 - Instituto Nacional de la Vivienda(modelo 4).



República de Cuba

Instituto Nacional de la Vivienda modelo 4

Dirección de economía y Recursos Humanos

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE ADMINISTRATIVOS

Entidad: _____ Área: _____

CARGO: _____

NOMBRE Y APELLIDOS: _____ FECHA: _____

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR ASPECTOS

1.- CAPACIDAD PARA ASIMILAR VOLÚMENES DE TRABAJO

Seleccione la opción que más se ajusta a las características del evaluado:

Cumple las tareas asignadas.

Desarrolla el trabajo acorde a las normas del puesto.

Su rendimiento es mínimo.

2.- CALIDAD DEL TRABAJO

Realiza trabajos con calidad.

Requiere una continua supervisión, debido a la frecuencia de errores.

3.- APORTES E INICIATIVAS.

Posee iniciativas y aporta soluciones.

Tiene poca iniciativa.

No aporta

4.- ADAPTACIÓN AL CAMBIO.

Se adapta a los cambios que exige el área de trabajo para su organización.

Su adaptación a las nuevas situaciones es lenta.

Su rechazo al cambio le impide desempeñarse.

5.- POLIVALENCIA

Puede desempeñar varios puestos de trabajo dentro del área.

No ha mostrado aptitudes para desempeñar otros puestos.

Es insuficientes para en el puesto que desempeña.

6.- INDEPENDENCIA

Posee un alto nivel de independencia.

Sin orientaciones no ejecuta su trabajo.

No tiene independencia para cumplir sus tareas y requiere de ayuda.

7.- DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPOS

Tiene habilidades para el trabajo en equipos y presta ayuda a los demás.

Disposición para el trabajo en equipos solo cuando se le solicita y su aporte es limitado.

No se integra al trabajo del área.

8.- ACTITUD LABORAL

Dedicación al trabajo;

Cumple estrictamente sus responsabilidades laborales.

Se muestra desinteresado y no cumple con rigor la disciplina laboral.

9.- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Es puntual y cumple con sus deberes.

Manifiesta impuntualidad y no cumple con sus deberes.

Firma del Jefe: _____

Fecha: _____

Anexo No. 7 - Resumen de algunos métodos de evaluación del desempeño.¹⁷

Método de Evaluación por Resultados.

La fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal absoluta o comparativa, puede incrementar la productividad.

Métodos de Escala Gráfica.

Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

Métodos de Comprobación.

Utilizan afirmaciones y frases descriptivas de determinada índole para la evaluación del desempeño. La finalidad no es la determinación del rango que ocupa cada individuo que se califica, sino más bien establecer una clasificación de los mismos en grupos que correspondan a las calificaciones: malos, deficientes, normales, buenos, excelentes.

El método mixto. Utiliza por ejemplo:

Descripción del puesto: Aparte de la descripción tradicional del puesto, se deben crear estándares medibles para cada una de las actividades. La actividad "controlar" puede medirse en términos de límites de confianza o prestación de servicios. En resumen, describir el puesto se refiere a "qué esperamos que haga la persona".

Evaluación del desempeño: Una vez definidos los estándares, se establecen las calificaciones o niveles de desempeño para cada estándar. Ejemplo: Excelente, muy bueno, normal, insuficiente, malo.

Retroalimentación: Generalmente requiere de una o más sesiones. Se comenta el desempeño y el progreso del subordinado y se elaboran planes para cualquier desarrollo que se necesite.

¹⁷Fuente: <http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo2/tema1/toc.html>

Anexo No. 8 - Autoevaluación (Desempeño de Directivos).

1. Cumplimiento de tareas.
2. Resultados productivos.
3. Contribución al desarrollo de las fuerzas productivas:
 - Disciplina tecnológica
 - Incorporación de los adelantos técnicos
 - Explotación de los sistemas contables y de las fichas de costo
 - Estudio de los métodos organizativos
 - Influencia sobre el incremento de la productividad del trabajo
4. Disciplina administrativa, tecnológica y financiera
 - Exigencia hacia el cumplimiento de las tareas del personal subordinado
 - Trabajo en equipo
 - Toma de decisiones
5. Resultados de auditoria
6. Sanciones
7. Capacidad para seleccionar su reserva
8. Superación cultural
 - Como se manifiesta en la educación y preparación del personal subordinado
9. Relaciones humanas
10. Participación en las actividades políticas, de masa y la defensa
11. Calificación (debe corresponderse con los resultados obtenidos y la magnitud de las deficiencias y su repercusión)
12. Recomendaciones

Anexo No.9- Principales métodos de uso internacional para la evaluación de desempeño.¹⁸

Método de Análisis Global del Desempeño

Este método consiste en hacer un análisis global del desempeño de los trabajadores, sin entrar a precisar de forma detallada la valoración de cada uno de los indicadores utilizados en la evaluación.

Método Analítico de Valoración por Factores

Este método y el anterior son los dos métodos básicos de la evaluación del desempeño, utilizándose los demás como complemento de los mismos. El método consiste en analizar cada factor (Indicador) independientemente, decidiendo a través de una escala de puntos el comportamiento del trabajador con relación a dicho indicador

Método Interactivo

Este método puede utilizarse también como complemento de los dos primeros y en el mismo la evaluación del desempeño se realiza a partir de un análisis conjunto entre el trabajador y su superior, sobre la actuación del trabajador y las causas que han provocado un alto o un bajo rendimiento.

Método de Autoevaluación

La autoevaluación debe tomarse como base en todo proceso de evaluación del desempeño. En este caso se solicita al trabajador que se evalúe a sí mismo y las valoraciones que por él se ofrecen son utilizadas para conformar la evaluación definitiva.

Método de Evaluación por Objetivos

Se basa en el establecimiento previo de objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y la fecha para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos. Una vez pasado el tiempo previsto se vuelven a reunir el trabajador y su jefe y conjuntamente evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos, así como las circunstancias que han influido en los resultados definitivos. En esta segunda reunión se plantean también los nuevos objetivos a cumplir.

Sistema para evaluar directivos.

¹⁸Fuente: sitio www sección 10 La Evaluación de Desempeño.

Datos de identificación (nombre, puesto de trabajo, departamento, etc.).

Calificaciones (teniendo en cuenta los principales objetivos del empleado ¿Qué resultado ha obtenido?

Método de gestión (gestión utilizada por el empleado para conseguir los objetivos).

Puntos fuertes (en qué aspectos es especialmente competente).

Áreas que debe mejorar (Que aspectos de la realización del trabajo debería recibir mayor atención)

Necesidad de desarrollo (anotar las acciones específicas que debe llevarse a cabo para ayudar al progreso de este directivo)

Resumen de evaluación (donde se clasifica el desempeño, por categorías: excelente, bien, regular, mal)

Respuesta del empleado (como se siente el empleado acerca del resumen de la evaluación)
(Aquí el análisis es cualitativo y casuístico)

Sistema de evaluación donde se hacen explícita las competencias laborales.

Competencia en calidad (poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados del trabajo planeado).

Competencia de cantidad (poder realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo).

Competencia de dominio técnico (posesión de conocimiento y habilidades para desarrollar eficacia y eficiencia en el cargo).

Competencia de pro actividad (facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia).

Competencia de liderazgo (posesión de facilidad para inferir y guiar a otras personas)

Competencia de compromiso (orientación al sentido de pertenencia o compromiso hacia la institución y sus directivos)

Competencia de flexibilidad (orientación a la adaptabilidad y versatilidad en el desempeño o situaciones nuevas o diferentes)

Competencia de disciplina laboral (proyección o cumplir las normas y requerimientos con persistencia y sistematicidad).

Competencia de presencia física (orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico, adecuado para el buen desempeño del cargo).

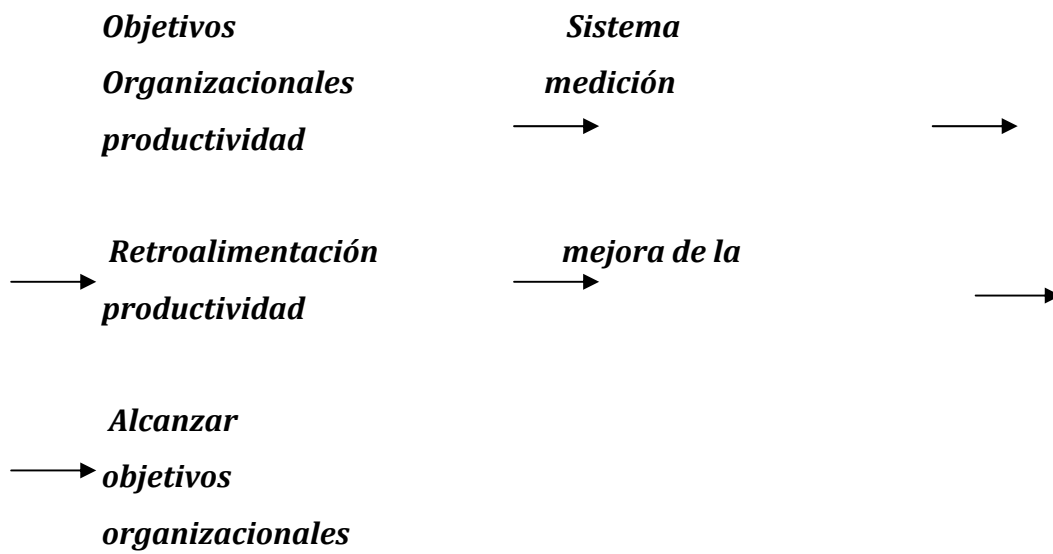
Anexo No. 10 - Conceptos de productividad.

Conceptos	Fuentes
La productividad del trabajo es un concepto inherente exclusivamente a la producción material, que representa la efectividad del gasto de trabajo del hombre. Sólo el trabajo del hombre tiene productividad, sólo el trabajo del hombre es capaz de crear valor. De ahí que sea incorrecto hablar de la productividad del equipo, de las maquinarias, de las instalaciones, etc. Resumiendo, podemos definir la Productividad del Trabajo como la relación existente entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de trabajo invertido en su realización.	Alejandro Valle Baezal. (Localizado en el sitio Google)
La productividad suele definirse como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, definición que puede aplicarse a distintos niveles de análisis (empresa, sección, economía de un país, etc.).	Oficina Internacional del Trabajo
La productividad es ante todo, un estado de la mente. Es una actitud que busca el mejoramiento continuo. Es la convicción de que las cosas pueden hacerse mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy. Adecuadamente significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.	Asociación Europea de Criterio Nacionales de Productividad-EANPC, 1959.
La productividad es la medida, tanto de los resultados como de los factores puestos a contribución; lo que exige la determinación precisa de su unidad de medida.	Francesc Castanyer Figueras.
“La productividad es la relación entre el valor de la producción y de los insumos haciendo el mejor uso de los recursos disponibles por la empresa o país”.	Enrique Bru Bautista. bru@sjp.ort.or.cr

La productividad es la relación entre producción e insumo. El término productividad puede utilizarse para valorar o medir el grado en que puede extraerse cierto producto de un insumo dado. La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo.	E-mail: mlefcovich@hotmail.com
La productividad es la relación entre la producción y factores productivos (tierra, capital, trabajo) utilizado en la producción de bienes y servicios.	Fuente Gestopolis
La productividad es la relación entre producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.	Fuente Dr. Miguel E Acevedo. Oficina Internacional del trabajo.
La productividad es una meta.... la clave es permitir al grupo la participación en la productividad con su propia administración.	Fuente Teoría de Rensis Likert.
Es la medida de cuán bien se utilizan los recursos en una organización para alcanzar un sistema de resultados. Productividad también es alcanzar el más alto nivel de desempeño con la menor cantidad de recursos.	Paul Mali Libro Improving Total Productivity
Es la capacidad de producir más en menos tiempo, aprovechando al máximo la jornada laboral. Es garantizar el cumplimiento de las normas de consumo, al menos costo y maximizando la calidad.	Grupo Empresarial CIQ
Caracteriza el grado de eficiencia del trabajo vivo concretada a través de diferentes indicadores. Expresa la relación entre los volúmenes de producción o los resultados alcanzados y	Norma del Capital Humano, MTSS

los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad.	
La productividad es el indicador de eficiencia de los gastos de trabajo vivo en el sector de la producción de bienes materiales.	Lázaro González Rodríguez. Artículo: Sin altos y sostenidos crecimientos de la productividad no es posible construir el socialismo. Junio 2010
Relación entre la riqueza creada y los factores empleados en su medición.	Centro Nacional de Productividad de Colombia 1990-2000
Se define como la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.	Fuente Gestipolis

Anexo No. 11 – Medición de productividad (SIMAPRO)



Fuente: R.

Anexo No. 12- Tabla. Técnicas Utilizadas en el diagnóstico de la ETT “Miguel Fernández Roig”.¹⁹

1. Entrevista

2. Encuestas

3. Revisión Documental

4. Observación

No	Variables	Contenidos	Técnicas			
			1	2	3	4
1	Evaluación del desempeño	Desempeño	X	Enc1	X	X
		Objetivo	X		X	
		Participación	X		X	
2	Competencia	Competencia		Enc2	X	X
		Profesionalidad	X			
		Creatividad	X			
		Liderazgo				
3	Satisfacción	Satisfacción	X	Enc3	X	X
		Reconocimiento			X	
		Estimulación			X	
4	Motivación	Motivación	X	Enc4		X
		Cooperación			X	
		Aceptación			X	
		Ambiente	X		X	
5	“Productividad directiva”	Eficacia	X	Enc5		X
		Calidad y Efectividad	X		X	X
		Rendimiento	X		X	X

¹⁹Fuente: La autora.

Anexo No. 13 - Encuesta #1. Evaluación del desempeño.

La siguiente encuesta pretende evaluar el desempeño en la organización; Ud. cuenta con cuatro opciones, esperamos que responda con sinceridad al elegir, la que más se acerca a su conocimiento y actitud. Por favor indique a continuación si UD es:

☐ Directivo ☐ Trabajador

1- siempre, 2-algunas veces, 3-frecuentemente, 4-nunca

1. Se evalúa su desempeño	1	2	3	4
2. Las evaluaciones incluyen el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4
3. Cree que su funcionamiento es el correcto.	1	2	3	4
4. Se le exige más de lo que puede hacer con los medios con que cuenta.	1	2	3	4
5. Sabe lo que la empresa espera de usted.	1	2	3	4
6. Considera que se desempeña de acuerdo a sus capacidades y conocimiento.	1	2	3	4
7. Recibe evaluaciones escrita por lo menos una vez al año.	1	2	3	4
8. Las evaluaciones me ayudan a mejorar su ejecución.	1	2	3	4
9. Generalmente recibe evaluaciones justas de sus superiores.	1	2	3	4
10 .Sabe usted para que es su función y tarea.	1	2	3	4
11 .Conoce los objetivos y prioridades del área en que trabaja.	1	2	3	4
12. Sabes cómo contribuye con su trabajo a los objetivos de la empresa.	1	2	3	4
13 .Participa en al confecciones de planes.	1	2	3	4
14 .Sabes el porqué de las decisiones de la alta gerencia.	1	2	3	4
15. Participas en la determinación de los objetivos.	1	2	3	4
16. Se siente parte de su equipo de trabajo.	1	2	3	4

Anexo No. 14 - Encuesta #2. Competencias.

Tomando en consideración cuan importantes son las competencias para su desempeño vamos a darle la oportunidad a Ud. de evaluar su competencia. Esta encuesta es anónima, puede contestar con confianza. A continuación aparecen unas series de características, léalas cuidadosamente y conteste todas las preguntas sin omitir ninguna con una (x). Por favor señale a continuación si UD es: __Directivo __Trabajador

1- siempre

2- algunas veces

3- frecuentemente

4- nunca

I. Autorrealización y modelo de gestión.

1. Expresa ideas, intereses, derechos e ideas propias de manera clara.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

2. Identifica y emplea métodos creativos para la solución de problemas.	1	2	3	4
---	---	---	---	---

II. Necesidades Humanas

3. Actúa adecuada y asertivamente en un espacio productivo aportando su talento y desarrollando su potencial.	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4. Propone ideas nuevas como alternativas diferentes, o introduce cambios a una situación.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

III. Liderazgo.

5. Trabaja en coordinación con otros según acuerdos y metas establecidas para lograr un objetivo compartido.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

6. Resuelve situaciones dadas de acuerdo con información documentada.	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7. Los líderes se preocupan por las necesidades de los empleados.	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8. Le permiten desarrollar su liderazgo.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

9. Se siente conforme con las habilidades de los líderes para dirigir	1	2	3	4
---	---	---	---	---

la organización.

IV. Creatividad.

10. Establece comunicación con otros escuchando y expresando ideas, opiniones y emociones de acuerdo con los procedimientos establecidos.	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11. Identifica y emplea métodos creativos para la solución de problemas.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

V. Personalidad y Competencia.

12. Reconoce sus múltiples identidades y además reconoce y valora la de los demás.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

13. Cuestiona y evalúa la validez de una información o creencia.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

VI. Perfil Profesional y Competencia.

14. Considera los distintos efectos que puede generar cada alternativa o acción.	1	2	3	4
--	---	---	---	---

VII. Campo Profesional y Expectativa.

15. Comunica sus puntos de vista, posiciones, necesidades, intereses e ideas, en general, y comprende lo que los demás quieren comunicar	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Anexo No. 15 - Encuesta #3. Satisfacción.

A través de la siguiente encuesta pretendemos que usted nos de sus impresiones reales y más sinceras. Esta encuesta es anónima. Cuenta con cuatro opciones, elija la variante que se adapte a su situación. Por favor identifique su posición laboral: __Directivo __ Trabajador

1- siempre

2- algunas veces

3- frecuentemente

4- nunca

1. Es apreciado por lo que hace.	1	2	3	4
2. En la organización, el factor humano es el más importante.	1	2	3	4
3. Se estimula su correcta actuación.	1	2	3	4
4. Están sus superiores al tanto de sus problemas.	1	2	3	4
5. Eres recompensado por tu creatividad.	1	2	3	4
6. Cuenta con apoyo logístico (recursos) sus funciones.	1	2	3	4
7. Son atendida sus funciones personales.	1	2	3	4
8. Es reconocido su trabajo por parte de sus superiores.	1	2	3	4
9. Se siente bien remunerado por su destreza y conocimiento.	1	2	3	4
10. Su trabajo actual le brinda posibilidades para demostrar lo que usted vale.	1	2	3	4

Anexo No. 16- Encuesta #4. Motivación.

En la siguiente encuesta le mostramos cuatro opciones que tiene usted, para elegir la que coincida con su sentir. Le recordamos la importancia de su sinceridad a la hora de la elección.

Por favor indique si Ud. es: ☐ Directivo ☐ Trabajador

1- siempre, 2- algunas veces, 3- frecuentemente, 4- nunca

1. Le interesa contribuir para que los resultados de su colectivo sean buenos.	1	2	3	4
2. Se preocupa por los aspectos rutinarios del trabajo.	1	2	3	4
3. Estudia temas técnicos y participa en eventos científicos.	1	2	3	4
4. Tiene autonomía que le motiva a ser creativo.	1	2	3	4
5. Se siente bien trabajando en su puesto de trabajo.	1	2	3	4
6. Tus opiniones son escuchadas y puestas en prácticas de ser aceptables.	1	2	3	4
7. Existe un ambiente de sinceridad y confianza entre los miembros del equipo.	1	2	3	4
8. Todos en el equipo se sienten comprometidos con los objetivos y las metas de la organización.	1	2	3	4
9. Le interesa reforzar los lazos de coordinación con el resto de los departamentos para lograr mejores resultados.	1	2	3	4
10. En la organización se promueve la discusión abierta y sincera de los problemas.	1	2	3	4
11. Se siente involucrado en los programas de calidad que se desarrollen en su colectivo laboral.	1	2	3	4
12. Le interesan los proyectos de la empresa para dar su aporte.	1	2	3	4

Anexo No. 17- Encuesta #5. Productividad.

El siguiente cuestionario contiene cuatro opciones que tiene usted para elegir la respuesta que coincida con su opinión. Le recordamos que esta encuesta es anónima y contamos con su sinceridad. Por favor indique a continuación si es usted: ☐ Directivo ☐ Trabajador

1- siempre

2- algunas veces

3- frecuentemente

4- nunca

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 1. Existe efectividad a la hora de cumplir las tareas en el equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Tiene claro cuál es tu tarea, que te permite tener resultados de calidad. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Se siente en disposición de trabajar y aprovechar toda su energía y aptitudes en conseguir un desempeño efectivo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Su trabajo se orienta hacia la calidad y la productividad. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Le evalúan la eficacia de las acciones tomadas por usted. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Le resulta importante que ocurran cambios donde usted se vea beneficiado con los resultados. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Practica canales o técnicas que le permiten alcanzar resultados favorables. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Es usted operativo, se auxilia de cronogramas, programas estableciendo prioridades. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Tienes mejor rendimiento cuando trabajas en colaboración. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Las actividades que realiza tienen carácter innovador. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Anexo No. 18- Entrevista.

Se lleva a cabo una investigación, para conocer cómo es el desempeño de los directivos; así como hacer un sondeo de la objetividad de las evaluaciones del desempeño que se aplican en la empresa "Miguel Fernández Roig. A continuación le presentamos el cuestionario.

Por favor indique con una cruz, si usted es: ☐ Directivo ☐ Trabajador

1. A su consideración, cómo le evalúan su desempeño ¿Por qué?
2. Está bien plantear que los indicadores de las evaluaciones del desempeño miden su forma de actuar.
3. ¿Cómo se comporta su satisfacción con el trabajo? ¿Por qué?
4. Trabajar con la solvencia económica y moral que la organización le proporciona, cómo le sienta. ¿Por qué?
5. ¿Cómo funcionan los indicadores para medir productividad del trabajo (resultados) en las evaluaciones del desempeño? ¿Tiene Ud. alguna propuesta?

Anexo No. 19 - Guía de Observación.

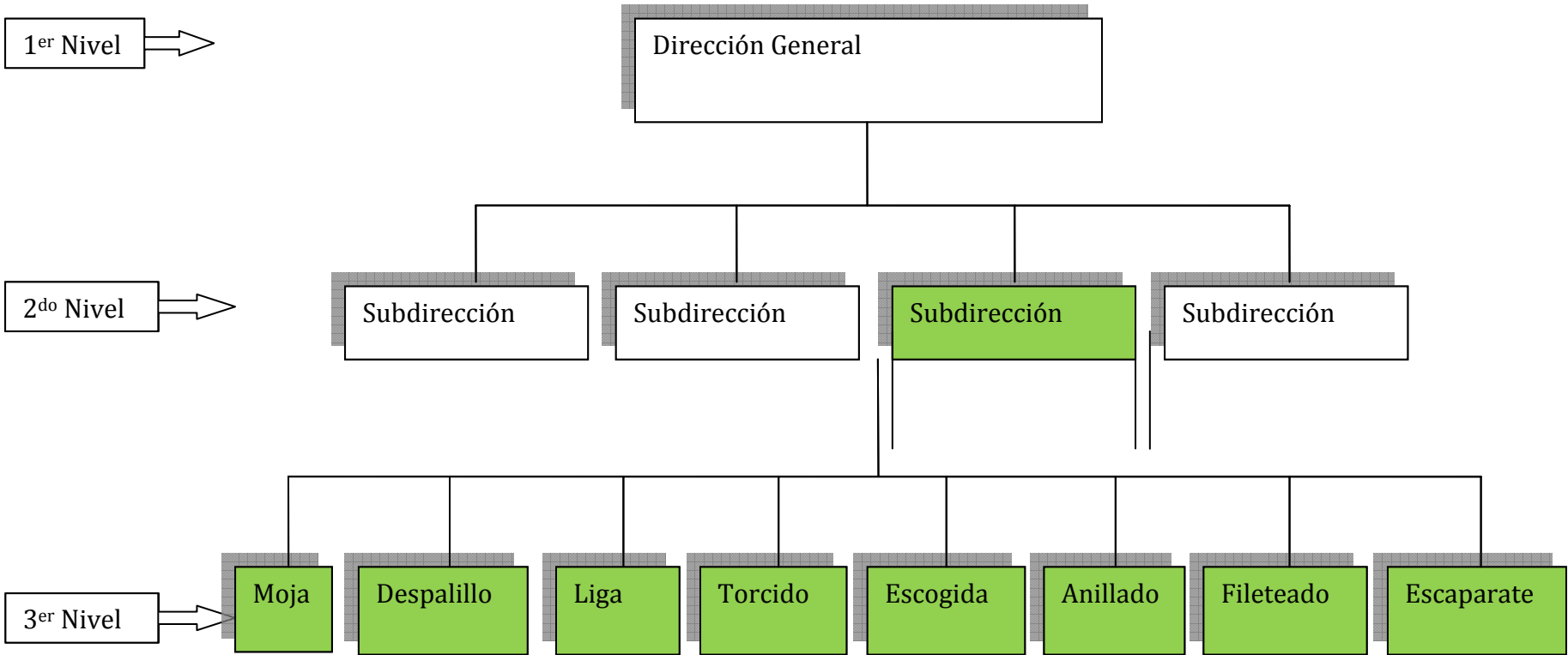
COMUNICACIÓN VERBAL

- Forma de apertura del consejo: saludo, presentaciones, manifestaciones, etc.
- Expresiones frecuentes: frases hechas, reiteraciones, etc.
- Formas de expresión: agresivas, ofensivas, directivas, respetuosas, efusivas, autoritarias, etc.
- Tono empleado: irónico, de censura, amistoso.
- Tipo de participaciones: de contribución, saboteadoras, ejemplificadoras, espontáneas, directivas, etc.
- Nivel de participación: centrada en un grupo, generalizada, personalizada.
- Formación de subgrupos.
- Temas que se abordan en los recesos.
- Calidad de la información: clara, concisa, breve, compleja.
- Expresiones del moderador: directiva, autoritaria, flexible, permisiva.

COMUNICACIÓN EXTRAVERBAL

- Gestos, ademanes que indican: Aprobación – desaprobación, Interés- desinterés
- Silencios: frecuentes o prolongados.
- Cómo se agrupan los participantes fuera del contexto de los debates: forman grupos, se aíslan, refuerzan temas, se desvinculan del tema laboral, etc.
- Cómo se demuestra el interés y la atención: tomando notas, pidiendo la palabra, etc.

Anexo No. 20- Organigrama de la Empresa.



Anexo No. 21- Tabla 1: Composición de la fuerza de trabajo.²⁰

Estratos	Trabajadores		Dirigentes		Total	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Sub .Producción	6	1,1	2	0,4	8	1,5
Moja	4	0,7	1	0,2	5	0,9
Despalillo	49	8,6	2	0,4	51	9,0
Liga	24	4,2	2	0,4	26	4,6
Torcido	391	68,7	9	1,6	400	70,3
Escogida	26	4,6	2	0,4	28	5,0
Anillado	29	5,1	2	0,4	31	5,5
Fileteado	13	2,3	2	0,4	15	2,7
Escaparate	4	0,7	1	0,2	5	0,9
Total	546	96,0	23	4,4	569	100,0

²⁰Fuente: Plantilla de Trabajadores de la Subdirección de Producción de la ETT “Miguel Fernández Roig”.

Anexo No. 22- Determinación de la muestra por estratos según MAE.

Estratos	Trabajadores		Dirigentes		Muestra Total
	Cant. N_h	Tamaño de muestra $n_h = N_h f_h$	Cant. N_h	Tamaño de muestra $n_h = N_h f_h$	
Sub .Producción	6	3	2	2	5
Moja	4	2	1	1	3
Despalillo	49	28	2	2	30
Liga	24	12	2	2	14
Torcido	391	211	9	9	220
Escogida	26	15	2	2	17
Anillado	29	15	2	2	17
Fileteado	13	7	2	2	9
Escaparate	4	2	1	1	3
Total	546	295	23	23	318

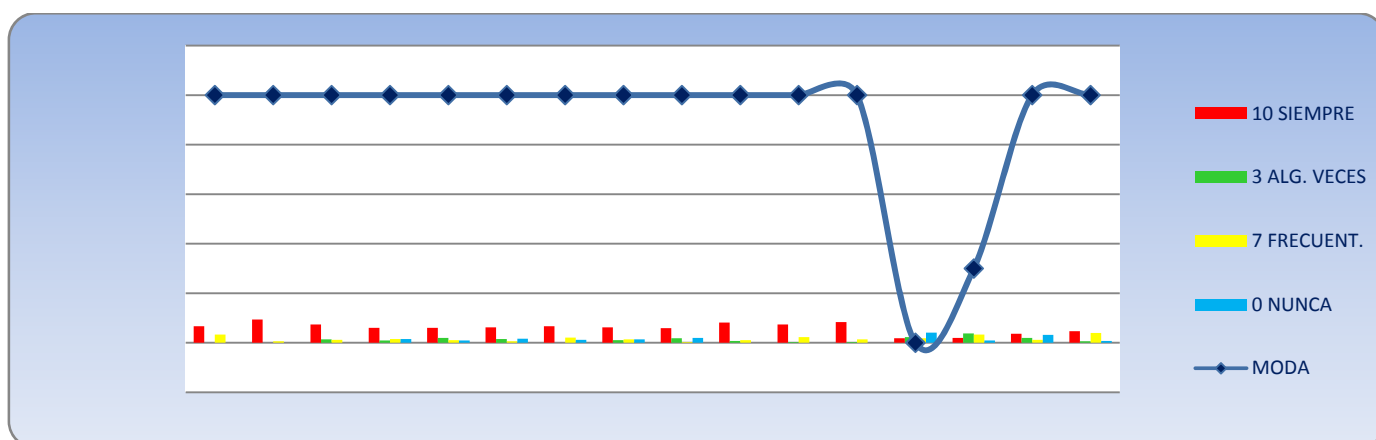
Anexo No. 23

Procesamiento de la Encuesta #1: Evaluación del desempeño.

RESULTADOS POR PREGUNTAS

	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	66.67%	93.94%	74.24%	60.61%	60.61%	62.12%	66.67%	62.12%	59.09%	81.82%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	13.64%	9.09%	19.70%	15.15%	0.00%	10.61%	18.18%	7.58%
7	FRECUENT.	33.33%	6.06%	12.12%	15.15%	10.61%	6.06%	21.21%	13.64%	3.03%	10.61%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	15.15%	9.09%	16.67%	12.12%	13.64%	19.70%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

	ESCALA	11	12	13	14	15	16
10	SIEMPRE	74.24%	83.33%	18.18%	19.70%	36.36%	46.97%
3	ALG. VECES	3.03%	3.03%	22.73%	37.88%	19.70%	6.06%
7	FRECUENT.	22.73%	13.64%	18.18%	33.33%	12.12%	39.39%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	40.91%	9.09%	31.82%	7.58%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

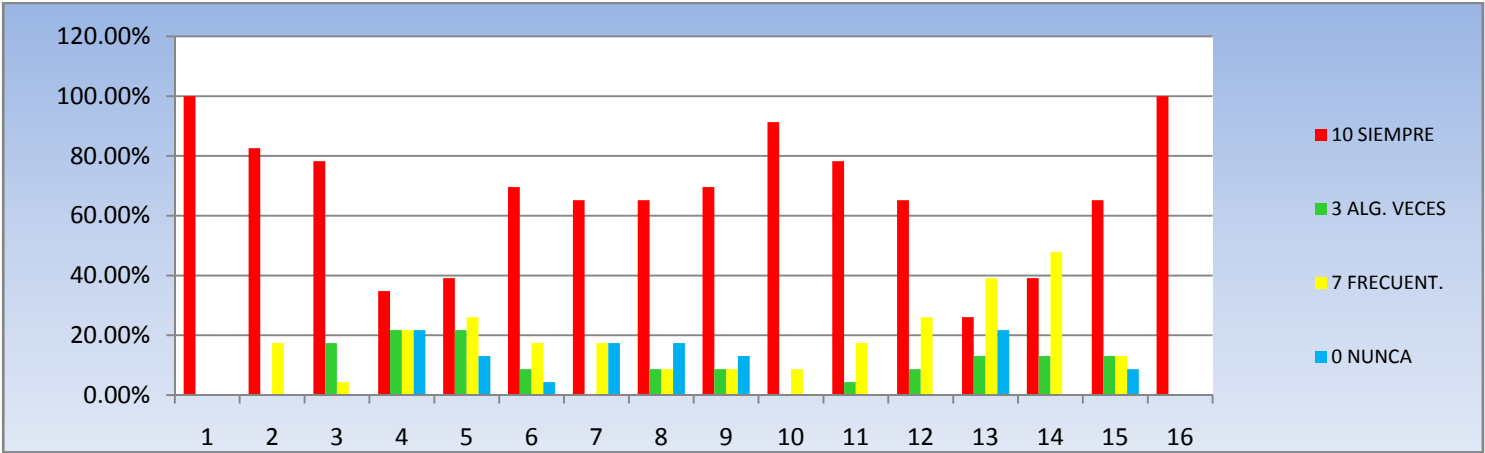


Procesamiento de la Encuesta #1: Evaluación del desempeño.

DIRECTIVOS

	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	100.00%	82.61%	78.26%	34.78%	39.13%	69.57%	65.22%	65.22%	69.57%	91.30%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	17.39%	21.74%	21.74%	8.70%	0.00%	8.70%	8.70%	0.00%
7	FRECUENT.	0.00%	17.39%	4.35%	21.74%	26.09%	17.39%	17.39%	8.70%	8.70%	8.70%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	21.74%	13.04%	4.35%	17.39%	17.39%	13.04%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

	ESCALA	11	12	13	14	15	16
10	SIEMPRE	78.26%	65.22%	26.09%	39.13%	65.22%	100.00%
3	ALG. VECES	4.35%	8.70%	13.04%	13.04%	13.04%	0.00%
7	FRECUENT.	17.39%	26.09%	39.13%	47.83%	13.04%	0.00%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	21.74%	0.00%	8.70%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

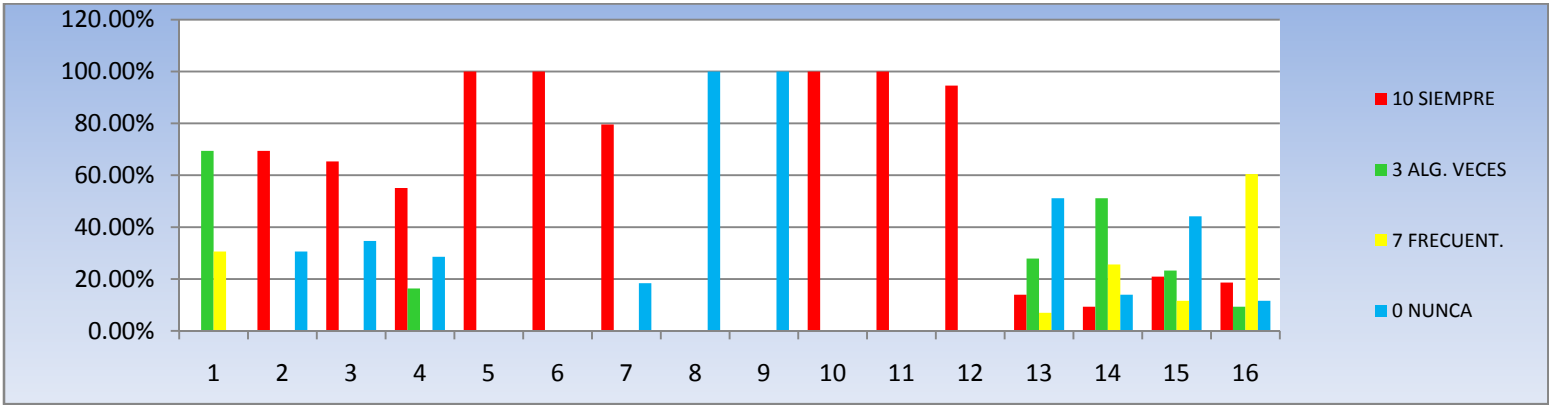


Procesamiento de la Encuesta #1: Evaluación del desempeño.

TRABAJADORES

	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	48.84%	100.00%	72.09%	74.42%	72.09%	58.14%	67.44%	60.47%	53.49%	76.74%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	11.63%	2.33%	18.60%	18.60%	0.00%	11.63%	23.26%	11.63%
7	FRECUEENT.	51.16%	0.00%	16.28%	11.63%	2.33%	0.00%	23.26%	16.28%	0.00%	11.63%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	11.63%	6.98%	23.26%	9.30%	11.63%	23.26%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

	ESCALA	11	12	13	14	15	16
10	SIEMPRE	72.09%	93.02%	13.95%	9.30%	20.93%	18.60%
3	ALG. VECES	2.33%	0.00%	27.91%	51.16%	23.26%	9.30%
7	FRECUEENT.	25.58%	6.98%	6.98%	25.58%	11.63%	60.47%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	51.16%	13.95%	44.19%	11.63%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

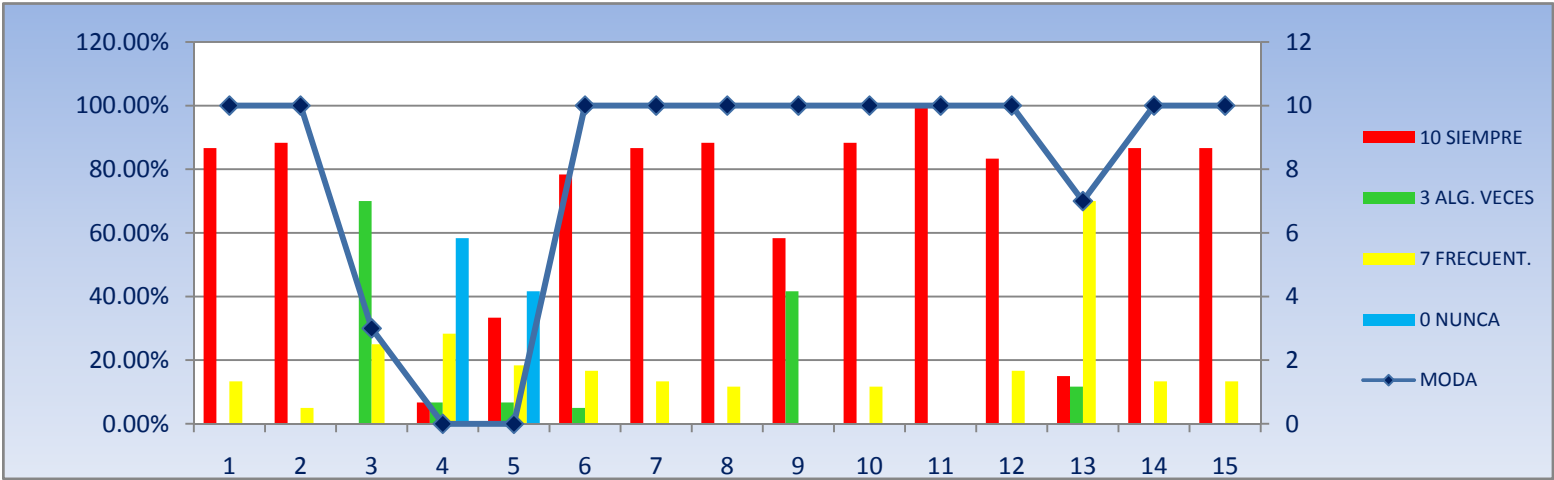


Anexo No. 24. Procesamiento de la Encuesta #2: Competencias.

RESULTADOS POR PREGUNTAS

	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	86.67%	88.33%	0.00%	6.67%	33.33%	78.33%	86.67%	88.33%	58.33%	88.33%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	70.00%	6.67%	6.67%	5.00%	0.00%	0.00%	41.67%	0.00%
7	FRECUENT.	13.33%	5.00%	25.00%	28.33%	18.33%	16.67%	13.33%	11.67%	0.00%	11.67%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	58.33%	41.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	6.67%	5.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

	ESCALA	11	12	13	14	15
10	SIEMPRE	100.00%	83.33%	15.00%	86.67%	86.67%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	11.67%	0.00%	0.00%
7	FRECUENT.	0.00%	16.67%	70.00%	13.33%	13.33%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	3.33%	0.00%	0.00%

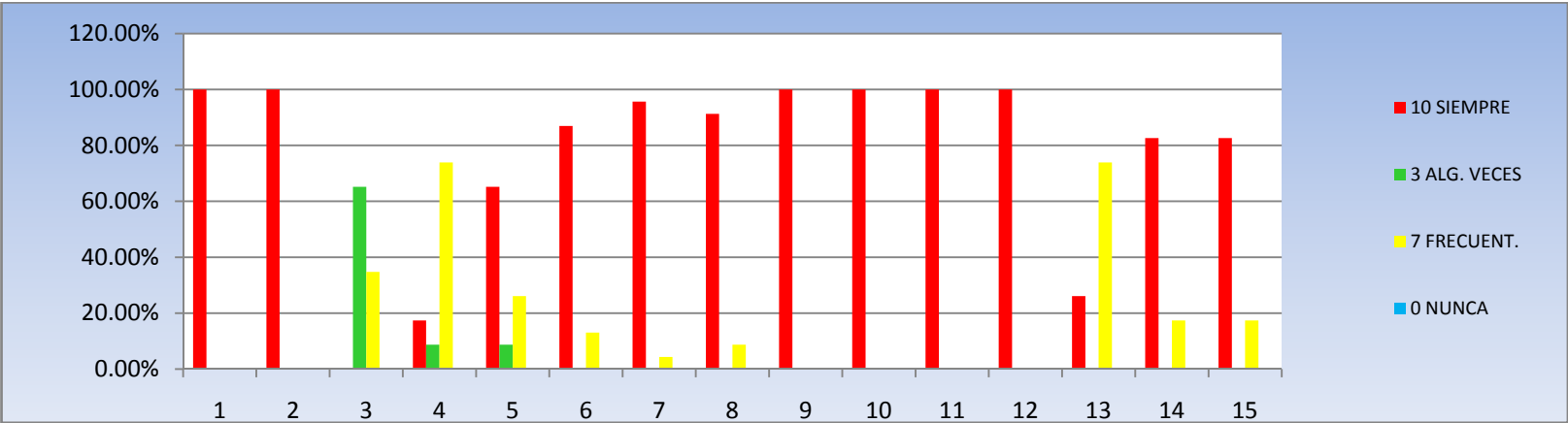


Procesamiento de la Encuesta #2: Competencias.

DIRECTIVOS

	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	100.00%	100.00%	0.00%	17.39%	65.22%	86.96%	95.65%	91.30%	100.00%	100.00%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	65.22%	8.70%	8.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7	FRECUEENT.	0.00%	0.00%	34.78%	73.91%	26.09%	13.04%	4.35%	8.70%	0.00%	0.00%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

	ESCALA	11	12	13	14	15
10	SIEMPRE	100.00%	100.00%	26.09%	82.61%	82.61%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7	FRECUEENT.	0.00%	0.00%	73.91%	17.39%	17.39%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

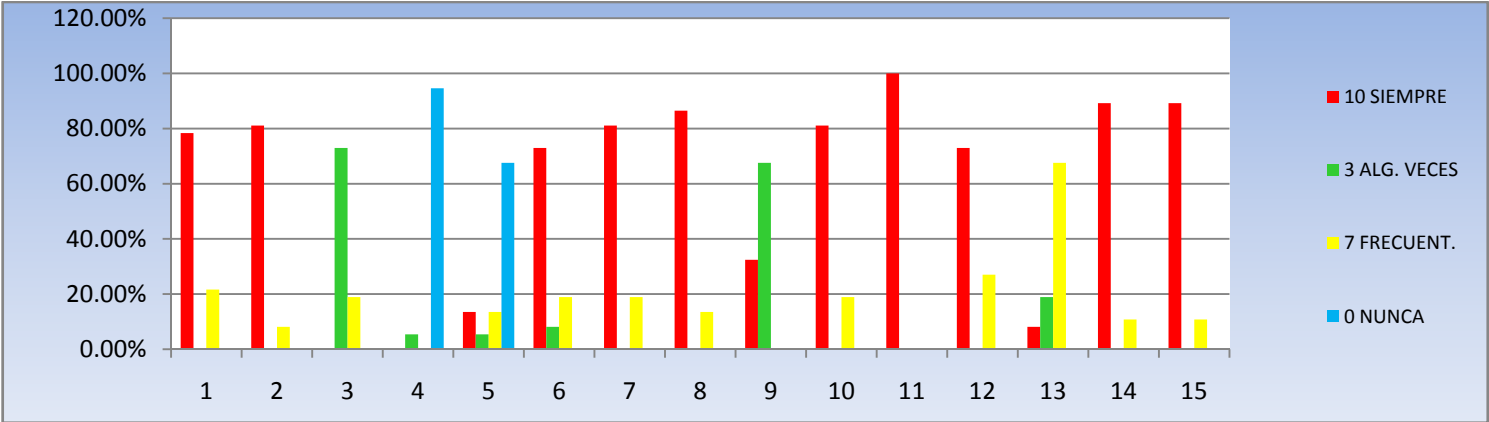


Procesamiento de la Encuesta #2: Competencias.

TRABAJADORES

	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	78.38%	81.08%	0.00%	0.00%	13.51%	72.97%	81.08%	86.49%	32.43%	81.08%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	72.97%	5.41%	5.41%	8.11%	0.00%	0.00%	67.57%	0.00%
7	FRECUE.NT.	21.62%	8.11%	18.92%	0.00%	13.51%	18.92%	18.92%	13.51%	0.00%	18.92%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	94.59%	67.57%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	10.81%	8.11%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

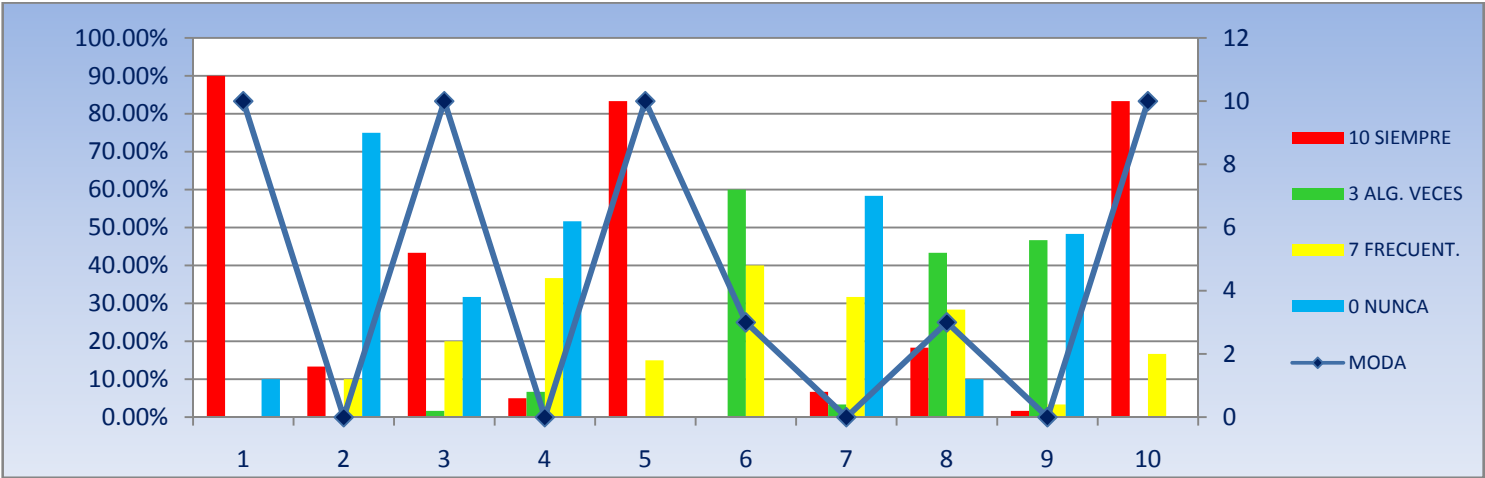
	ESCALA	11	12	13	14	15
10	SIEMPRE	100.00%	72.97%	8.11%	89.19%	89.19%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	18.92%	0.00%	0.00%
7	FRECUE.NT.	0.00%	27.03%	67.57%	10.81%	10.81%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	5.41%	0.00%	0.00%



Anexo No. 25 Procesamiento de la Encuesta #3: Satisfacción.

RESULTADOS POR PREGUNTAS

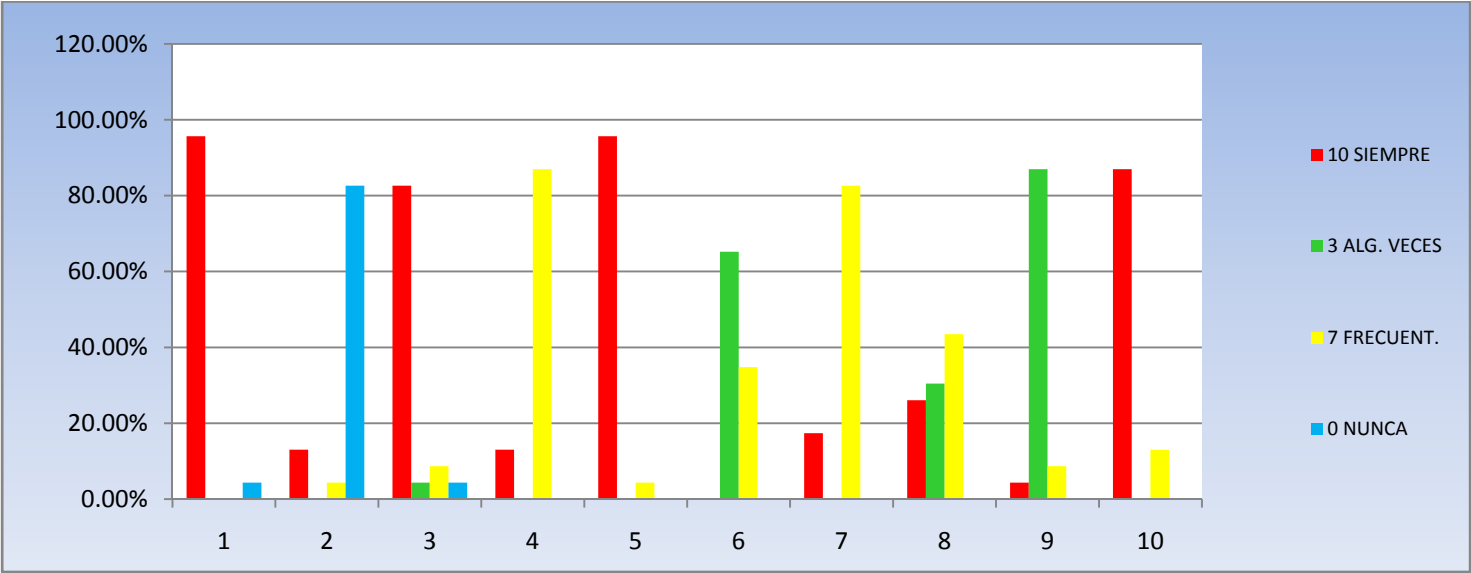
	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	90.00%	13.33%	43.33%	5.00%	83.33%	0.00%	6.67%	18.33%	1.67%	83.33%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	1.67%	6.67%	0.00%	60.00%	3.33%	43.33%	46.67%	0.00%
7	FRECIENT.	0.00%	10.00%	20.00%	36.67%	15.00%	40.00%	31.67%	28.33%	3.33%	16.67%
0	NUNCA	10.00%	75.00%	31.67%	51.67%	0.00%	0.00%	58.33%	10.00%	48.33%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	1.67%	3.33%	0.00%	1.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%



Procesamiento de la Encuesta #3: Satisfacción.

DIRECTIVOS

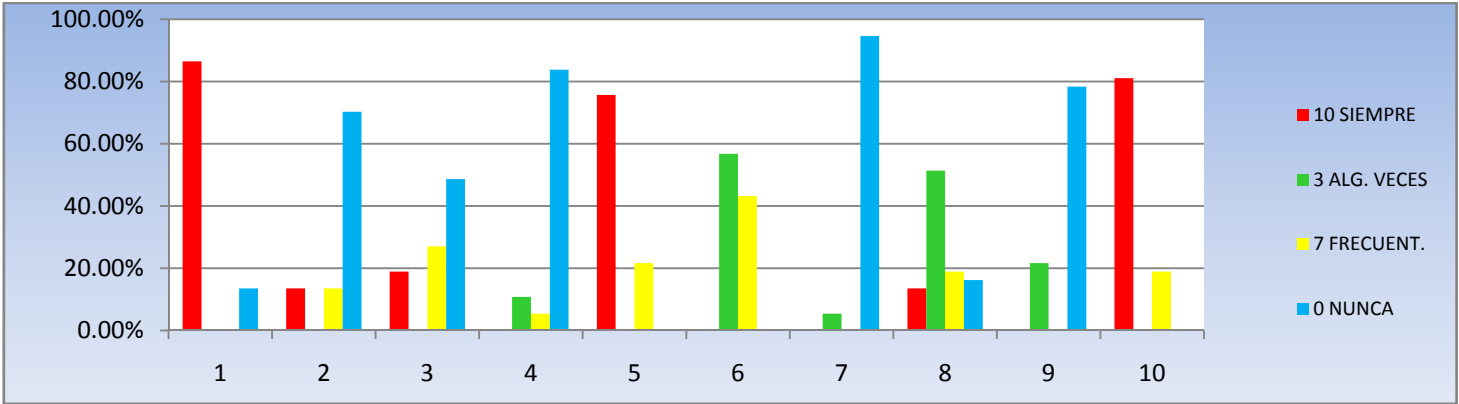
	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	95.65%	13.04%	82.61%	13.04%	95.65%	0.00%	17.39%	26.09%	4.35%	86.96%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	4.35%	0.00%	0.00%	65.22%	0.00%	30.43%	86.96%	0.00%
7	FRECUEENT.	0.00%	4.35%	8.70%	86.96%	4.35%	34.78%	82.61%	43.48%	8.70%	13.04%
0	NUNCA	4.35%	82.61%	4.35%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%



Procesamiento de la Encuesta #3: Satisfacción.

TRABAJADORES

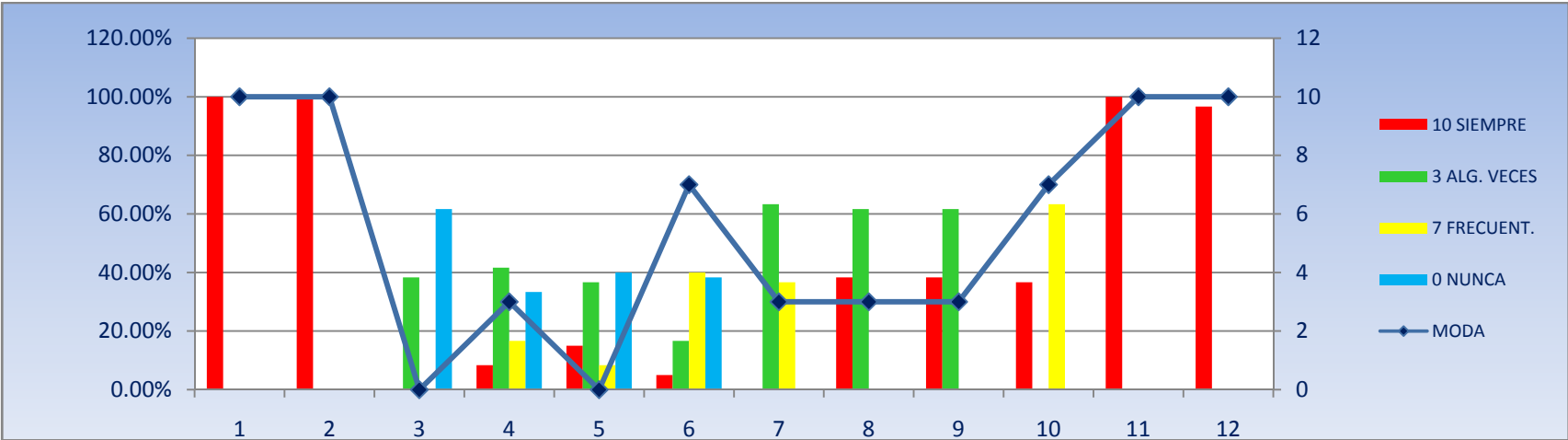
	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	86.49%	13.51%	18.92%	0.00%	75.68%	0.00%	0.00%	13.51%	0.00%	81.08%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	0.00%	10.81%	0.00%	56.76%	5.41%	51.35%	21.62%	0.00%
7	FRECUEENT.	0.00%	13.51%	27.03%	5.41%	21.62%	43.24%	0.00%	18.92%	0.00%	18.92%
0	NUNCA	13.51%	70.27%	48.65%	83.78%	0.00%	0.00%	94.59%	16.22%	78.38%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	2.70%	5.41%	0.00%	2.70%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%



Anexo No. 26 Procesamiento de la Encuesta #4: Motivación.

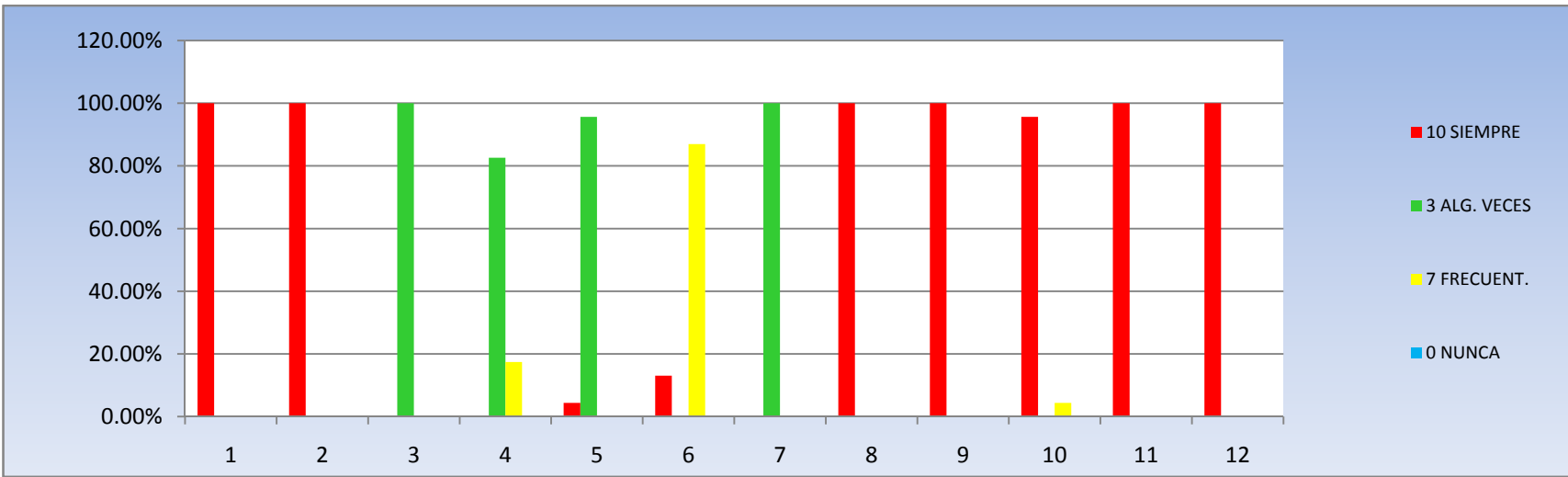
RESULTADOS POR PREGUNTAS

	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10	SIEMPRE	100.00%	100.00%	0.00%	8.33%	15.00%	5.00%	0.00%	38.33%	38.33%	36.67%	100.00%	96.67%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	38.33%	41.67%	36.67%	16.67%	63.33%	61.67%	61.67%	0.00%	0.00%	0.00%
7	FRECUENT.	0.00%	0.00%	0.00%	16.67%	8.33%	40.00%	36.67%	0.00%	0.00%	63.33%	0.00%	0.00%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	61.67%	33.33%	40.00%	38.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.33%



Procesamiento de la Encuesta #4: Motivación.

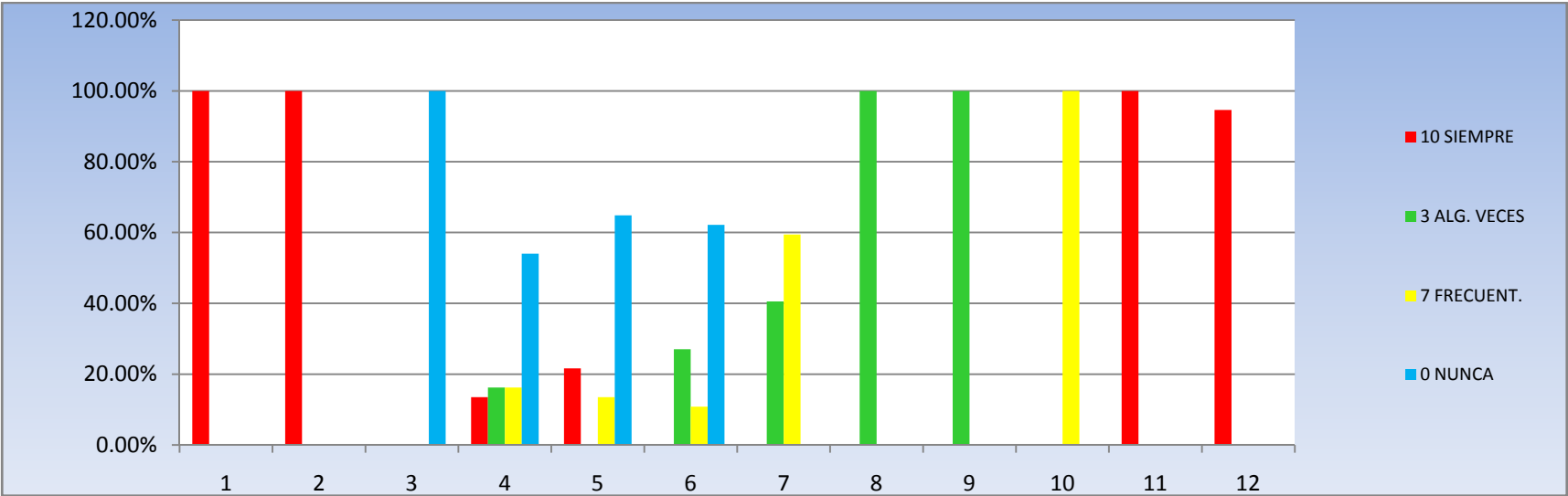
DIRECTIVOS

[illegible]

Procesamiento de la Encuesta #4: Motivación.

TRABAJADORES

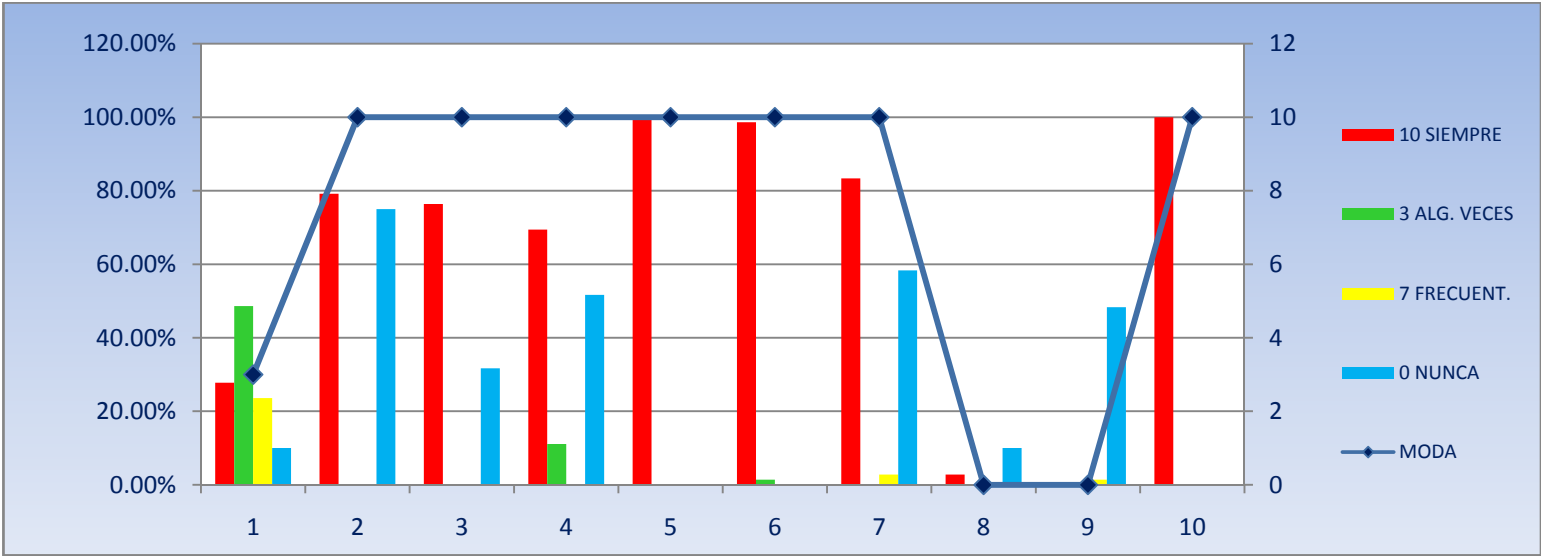
	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10	SIEMPRE	100.00%	100.00%	0.00%	13.51%	21.62%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	94.59%
3	ALG. VECES	0.00%	0.00%	0.00%	16.22%	0.00%	27.03%	40.54%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7	FRECUEENT.	0.00%	0.00%	0.00%	16.22%	13.51%	10.81%	59.46%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%
0	NUNCA	0.00%	0.00%	100.00%	54.05%	64.86%	62.16%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	5.41%



Anexo No. 27 Procesamiento de la Encuesta #5: Productividad.

RESULTADOS POR PREGUNTAS

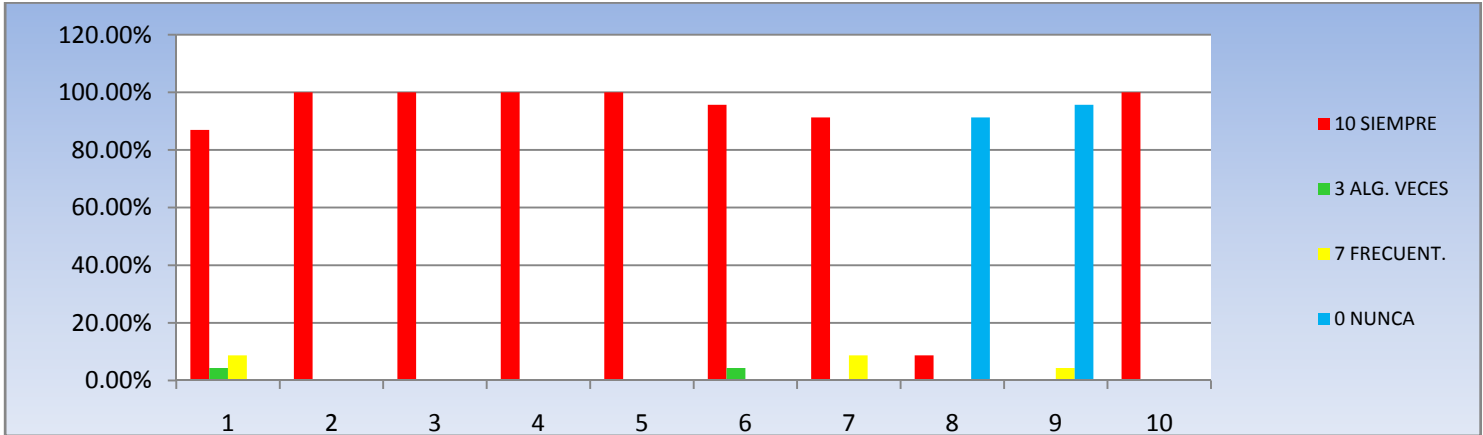
	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	27.78%	79.17%	76.39%	69.44%	100.00%	98.61%	83.33%	2.78%	0.00%	100.00%
3	ALG. VECES	48.61%	0.00%	0.00%	11.11%	0.00%	1.39%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7	FRECUENT.	23.61%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.78%	0.00%	1.39%	0.00%
0	NUNCA	0.00%	20.83%	23.61%	19.44%	0.00%	0.00%	12.50%	97.22%	98.61%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.39%	0.00%	0.00%	0.00%



Procesamiento de la Encuesta #5: Productividad.

DIRECTIVOS

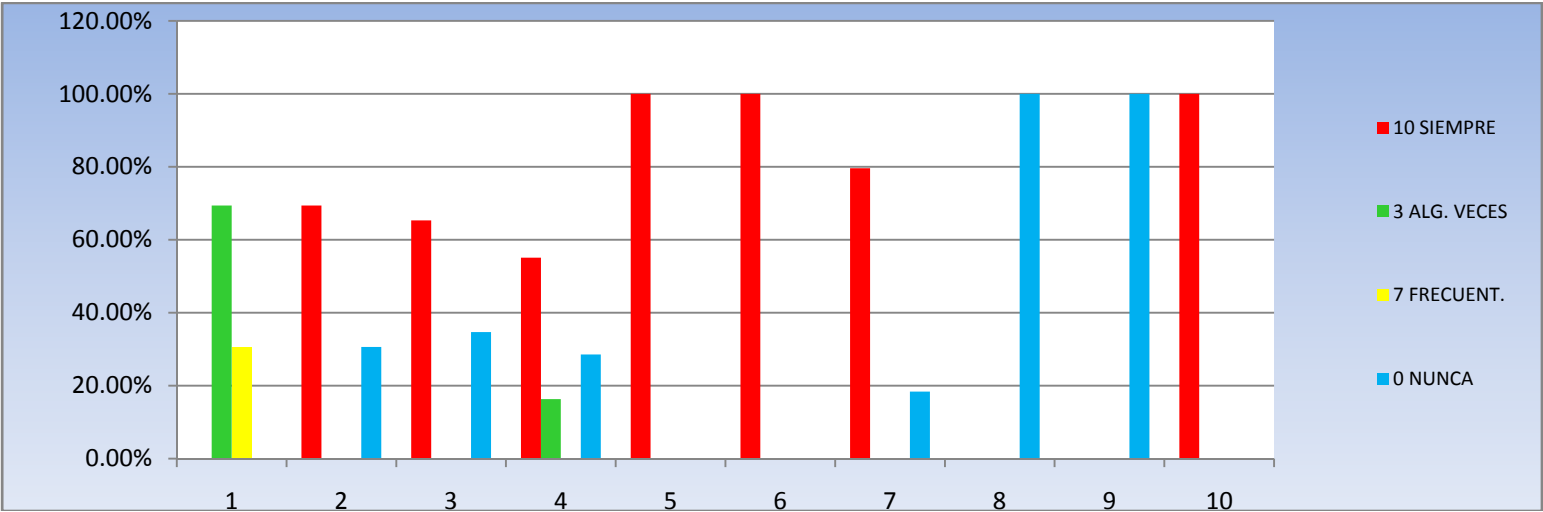
	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	27.78%	79.17%	76.39%	69.44%	100.00%	98.61%	83.33%	2.78%	0.00%	100.00%
3	ALG. VECES	48.61%	0.00%	0.00%	11.11%	0.00%	1.39%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7	FRECUEENT.	23.61%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.78%	0.00%	1.39%	0.00%
0	NUNCA	0.00%	20.83%	23.61%	19.44%	0.00%	0.00%	12.50%	97.22%	98.61%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.39%	0.00%	0.00%	0.00%



Procesamiento de la Encuesta #5: Productividad.

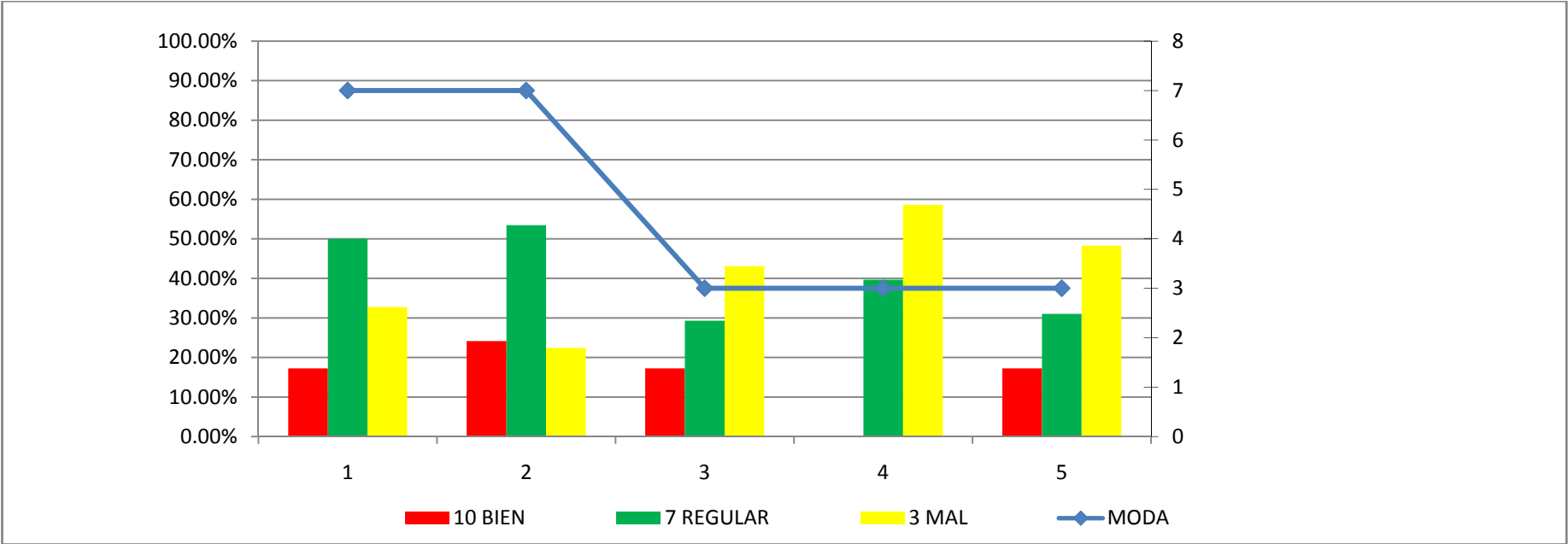
TRABAJADORES

	ESCALA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	SIEMPRE	0.00%	69.39%	65.31%	55.10%	100.00%	100.00%	79.59%	0.00%	0.00%	100.00%
3	ALG. VECES	69.39%	0.00%	0.00%	16.33%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7	FRECUEENT.	30.61%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
0	NUNCA	0.00%	30.61%	34.69%	28.57%	0.00%	0.00%	18.37%	100.00%	100.00%	0.00%
	BLANCAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.04%	0.00%	0.00%	0.00%



Anexo No. 28-Procesamiento de la Entrevista.

	ESCALA	Evaluación del Desempeño	Competencia	Satisfacción	Motivación	Productividad	Promedio
10	BIEN	17.24%	24.14%	17.24%	0.00%	17.24%	15.17%
7	REGULAR	50.00%	53.45%	29.31%	39.66%	31.03%	40.69%
3	MAL	32.76%	22.41%	43.10%	58.62%	48.28%	41.03%



Elementos propuestos para medir productividad del trabajo (Resultados).

Términos tangibles	Términos intangibles
Calidad del trabajo	Seguridad
Toma de decisiones	Confianza
Aprovechamiento de la jornada	Bondad
Solución de problemas	Discreción
Asistencia y puntualidad	Virtud
Disciplina	Ideas
Resultados	Convicciones
Conocimientos	Lealtad
Eficiencia	Colaboración
Rendimiento	Honestidad
Cumplimiento de tareas y normas	Disposición
Relaciones personales	Combatividad
Organización	Responsabilidad
Control	
Capacidad	
Creatividad	
Iniciativas	
Competitividad	

Anexo No. 29 - Funciones del Director General y del Director Adjunto.



*Ministerio de la Agricultura
Empresa de Tabaco Torcido
"Miguel Fernández Roig"
"LA CORONA"*

*29 de Mayo 529 e/ Línea del Ferrocarril
y Martha Abreu. Cerro.
Teléfono 8730131 al 34
e-mail lacorona@ceniai.inf.cu*

Funciones Director General

Cumplirá las funciones establecidas en el Decreto 281 del Consejo de Ministro priorizando los siguientes aspectos:

1. Cumplir el plan de exportaciones con la máxima calidad de los tabacos.
2. Controlar el cumplimiento del plan de atención al hombre.
3. Controlar el programa del incremento de la productividad y de más índice de eficiencia.
4. Velar por la aplicación en tiempo y con la calidad requerida del cronograma de implantación del Perfeccionamiento.
5. Supervisar el sistema de control interno.

Funciones Director Adjunto

En correspondencia con el artículo 101 del decreto 281 el Director Adjunto fungirá como primer sustituto cumpliendo tareas y funciones específicas que este delegue en cada momento.

Funciones común de los Directores de las áreas de Regulación y Control.

1. Elaborar el plan de trabajo mensual del área que dirige.
2. Evaluar el cumplimiento de los indicadores de eficacia y la condicionante colectivas mensualmente.
3. Actualizar las brechas técnicas de sus subordinados, como soporte para la elaboración de los planes anuales de formación.
4. Elaborar anualmente las propuestas de acciones de formación según los requerimientos técnicos, proyecciones de la Empresa y en función de la estrategia de la organización.
5. Evaluar trimestralmente la eficacia e impacto en el trabajo de los conocimientos adquiridos en cursos por el personal subordinado.
6. Promover y planificar la preparación interna de sus subordinados, con los especialistas de mayor preparación y experiencia.

7. Elaborar los planes de formación de los adiestrados subordinados y asignarle tutor con más experiencia en el área y controlar su preparación de la sistemática trimestralmente.
8. Mantener la actualización diaria del control de entrada y salida de sus subordinados.
9. Garantizar por el cumplimiento de la disciplina laboral y el cumplimiento de la jornada laboral de sus subordinados.
10. Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud así como garantizar el uso correcto de los medios de protección individual.
11. Cumplir en tiempo con la entrega de los documentos rectores para la ejecución del pago de los trabajadores.
12. Asegurar que ningún subordinado acumule en el sub mayor de vacaciones más de 24 días.
13. Cumplir y hacer cumplir todos los procedimientos y reglamentos sobre los sistemas de gestión de la Empresa.
14. Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país, dominar y cumplir la que le corresponden por ley.
15. Involucrar a los trabajadores en las tareas de control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.
16. Dirigir, organizar y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.
17. Garantizar que el personal de la Empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.

Anexo No. 30- Aspectos de la Evaluación Anual.



*Ministerio de la Agricultura
Empresa de Tabaco Torcido
"Miguel Fernández Roig"
"LA CORONA"*

*20 de Mayo 520 e/A Línea del Ferrocarril
y Martha Abreu. Cerro.
Teléfono 8730131 al 34
e-mail lacorona@ceniai.inf.cu*

Aspectos de la Evaluación Anual

La evaluación anual se enmarca en el primer trimestre del año siguiente al año natural concluido que se evalúa. A esos efectos, la Subdirección de Recursos Humanos, queda encargado de informar con suficiente anticipación a todos los Jefes encargados de aplicar la evaluación anual y exigir que se aplique ésta a cada trabajador, siempre que este último haya laborado como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo en el período.(8 MESES)

El resultado de la evaluación del desempeño en los cortes parciales se analiza y discuten con el trabajador evaluado, y se informa al colectivo laboral al que pertenece, en asamblea mensual con los trabajadores. Estas evaluaciones se enmarcan dentro de los 10 primeros días hábiles del mes que se evalúa.

Escala de calificaciones de las evaluaciones mensuales: Expresa el resultado cualitativo y cuantitativo de la valoración de indicadores o factores definidos para la evaluación de los trabajadores. Los indicadores y sus respectivos contenidos son los siguientes:

La puntuación a asignar a cada indicador oscila entre los 20 y 0 puntos, según el grado de importancia que se asigna a cada factor, lo cual se consigna en el Anexo No.1.

Indicadores a Evaluar	Contenido
Relativos al cumplimiento de la tarea * Cantidad de trabajo * Calidad del trabajo realizado * Demostración de los conocimientos adquiridos	Mide el grado de realización y terminación de los objetivos y tareas indicadas en el período. Posesión de los conocimientos requeridos para la actividad que realiza y el cargo que desempeña, así como el grado en que los resultados de trabajo se ajustan a los objetivos cualitativos y cuantitativos esperados.

<p>Sobre conducta observada</p> <p>*Creatividad</p> <p>*Cooperación</p> <p>*Actitud relativa a la superación</p>	<p>Independencia, en la gestión resultados del trabajo, y la aplicación de alternativas de solución a las tareas encomendadas. Valora si el trabajador, de acuerdo con las posibilidades y limitaciones identificadas en su desempeño laboral, actúa para elevar su calificación, tanto por acciones de capacitación planificadas, como de forma autodidacta</p>
<p>Referidos a la Disciplina Laboral</p> <p>*Asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la Jornada Laboral</p> <p>*Cumplimiento del Reglamento Interno y de las disposiciones generales de la Empresa</p>	<p>Se refiere al aprovechamiento de la jornada laboral, la asistencia al trabajo y cumplimiento de los horarios establecidos y de las normas y deberes inscriptos en el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa de Tabaco Torcido “Miguel Fernández Roig”</p>

Anexo No. 31- Opciones de Capacitación de los cuadros y dirigentes.



*Ministerio de la Agricultura
Empresa de Tabaco Torcido
"Miguel Fernández Roig"
"LA CORONA"*

*29 de Mayo 529 e/ Línea del Ferrocarril
y Mariña Abreu. Cerro.
Teléfono 8730131 al 34
e-mail lacorona@ceniat.inf.cu*

Empresa de tabaco torcido "Miguel Fernández Roig"

Opciones de Capacitación de los cuadros y dirigentes:

1. Seminarios
2. Cursos de capacitación
3. Conferencias

Temas

- Aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.
- Decreto de ley 249, 252, 281.
- Resolución 297/2003 de Finanzas y Precios.
- Código de ética de los cuadros.
- Estado Financieros y Costo.
- Normas ISO 9001-2000.
- Organización y Planificación del Trabajo.
- Ley 105 de Seguridad

Anexo No. 32- Encuesta Valorativa del indicador Productividad Directiva.

La Productividad es uno de los indicadores más importantes para analizar la eficiencia en las organizaciones. Tomando en consideración su importancia, cree UD. que los indicadores que aparecen en la lista, pueden ser utilizados para medir sus resultados en el trabajo (productividad).

Se aplicara una escala de medida con un rango de 1 a 5

De 1 a 3 se acepta en menor medida

De 3 a 5 se acepta en mayor medida

Indicadores	Rangos				
	1	2	3	4	5
Desempeño y Responsabilidades en el trabajo			---	---	---
Aceptación (satisfacción y reconocimiento)			---	---	---
Crecimiento (individual y colectivo)			---	---	---
Calidad directiva			---	---	---

Si desea Ud. agregar otros indicadores, que se puedan utilizar para este fin, escríbalo a continuación:

Anexo No. 33- Resultados de la Encuesta Valorativa del indicador Productividad Directiva.

[illegible]

Anexo No. 34- Correlación de las Variables Investigativas.

Criterios	Evaluación del Desempeño														Productividad								
	Instrumento	Desempeño	Responsabilidad	Competencia	Participación	Trabajo/ Equipo	Estilo/ Dirección	T. Decisiones	Manejo/Conflicto	Clima	Liderazgo	Reconocimiento	Comunicación	R. Personales	Objetivos	Rendimiento	Cambio	Innovación	Rol profesional	Modelo/Gestión	Eficacia	Habilidad	Iniciativas
Enc. 1	X	X	X	X	X		X				X	X				X				X	X	X	X
Enc. 2	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X
Enc. 3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X
Enc. 4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Enc. 5	X		X								X	X				X		X	X	X			

Anexo No. 35- Contenido de los criterios de medidas para evaluar la Productividad directiva.

- **Eficacia**

- ✓ **Desempeño del cargo y Responsabilidad en el trabajo**

- a) Cumplimiento con calidad de las funciones y tareas propias o asignadas
 - b) Cumplimiento de los objetivos correspondientes al período evaluado
 - c) Habilidad para encauzar un el esfuerzo colectivo y habilidad para coordinar y desarrollar una atmósfera de trabajo creadora
 - d) Posibilidad de atender de forma simultánea varias tareas de forma satisfactoria
 - e) Aptitud para enfrentar problemas de con pensamiento perspectivo

- ✓ **Aceptación (satisfacción y reconocimiento)**

- a) Grado de conformidad por parte del colectivo de trabajadores con relación al desempeño de sus funciones
 - b) Sus conductas individuales son relevantes que le permita lograr aceptación en el colectivo
 - c) Sus rasgos de personalidad, valores, habilidades y conocimiento son reconocidas
 - d) Grado en que puede resolver los problemas con la aprobación del colectivo laboral
 - e) Capacidad real para lograr desplegar liderazgo y lograr trabajar en equipo
 - f) Posibilidad de tener un comportamiento que le permita inducir cambios mutuamente satisfactorios

- ✓ **Crecimiento (individual y colectivo)**

Individual

- a) Preocupación y ocupación que demuestra para su superación profesional
 - b) Resultados que obtiene en su preparación a través de la aplicación práctica de sus conocimientos
 - c) Hay evidencias que demuestren sus habilidades, experiencia y conocimiento para el cargo que desempeña
 - d) Su preparación esta en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización
 - e) Presta la máxima atención a la mejora continua de sus competencias laborales

- f) Capacidad para explorar continuamente el entorno en busca de información
- g) Grado en que visualiza las oportunidades de crecimiento

Colectivo

- a) Grado en el que ha contribuido a la educación, preparación y desarrollo de sus subordinados
- b) Seguimiento y ayuda profesional brindada al personal con potencial para ser promovido
- c) Empleo correcto de estímulos y reconocimientos
- d) Atención de los problemas del personal subordinado de acuerdo a las evaluaciones de su trabajo
- e) Capacidad para delegar tareas
- f) Grado en que se apoya en sus colaboradores para el desarrollo de su gestión
- g) Le concede desarrollo práctico de habilidades y destreza a su reserva

- **Eficiencia**

- ✓ **Calidad directiva:**

Competencias y habilidades directivas.

- a) Nivel de incidencia del liderazgo en el estado del clima organizacional comparado con los resultados del proceso anterior.
- b) Nivel de evolución en los resultados del Diagnóstico de las competencias y habilidades directivas

Gestión basada en valores organizacionales.

- a) Evidencia del proceso de declaración de los valores organizacionales de la entidad.
- b) Encuesta valorativa del comportamiento organizacional basado en los valores declarados por los integrantes de la entidad.

Gestión orientada hacia el aporte e impacto social.

- a) Nivel de satisfacción de los clientes (impacto de la prestación de los servicios)
- b) Desarrollo de la cartera de clientes dentro del sector.

c) Nivel de informatización de las entidades en la provincia, abarcando desde la base productiva que las integra. (Aporte al entorno social)

Gestión de la identidad organizacional.

- a) Cumplimiento de la implementación de la identidad organizacional. (Manual de Identidad Corporativa de la Empresa)
- b) Valoración del directivo y su organización desde la identificación de los clientes (públicos del organismo) (Encuesta a clientes)

Gestión efectiva del Capital Humano.

- a) Implementación efectiva del proceso de desarrollo del capital humano. (objetividad de la capacitación)
- b) Prácticas de acciones de generalización o aplicación de mejoras en la gestión como resultado del conocimiento adquirido. (Medición del impacto)

Estado del Clima Organizacional.

- a) Nivel de evolución en el estado del clima organizacional comparado con los resultados del proceso anterior
- b) Cumplimiento y efectividad del plan de acción de mejora por cada variable analizada, definido con la participación de los trabajadores.

Anexo No. 36-Evaluación de la Productividad directiva.

Entidad: _____

Periodo a evaluar: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Nombres y Apellidos: _____

Área <input type="checkbox"/> Prod. <input type="checkbox"/> Serv.	Cargo <input type="checkbox"/> Cuadro <input type="checkbox"/> Directivo	Militancia <input type="checkbox"/> PCC <input type="checkbox"/> UJC	Nivel Educativo M <input type="checkbox"/> MS <input type="checkbox"/> Sup. <input type="checkbox"/>
---	---	---	--

Denominación del cargo

Escala de Evaluación de los criterios	Nulo	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
	0	1 2	3 4	5 6 7	8 9	10

Indicadores de Eficacia:

I	Desempeño del cargo y Responsabilidad en el trabajo	Evalc.
a)	Cumplimiento con calidad de las funciones y tareas propias o asignadas	
b)	Cumplimiento de los objetivos correspondientes al período evaluado	
c)	Habilidad para encauzar un el esfuerzo colectivo y habilidad para coordinar y desarrollar una atmósfera de trabajo creadora	
d)	Posibilidad de atender de forma simultánea varias tareas de forma satisfactoria	
e)	Aptitud para enfrentar problemas de con pensamiento perspectivo	
Media del indicador		
II	Aceptación (satisfacción y reconocimiento)	
a)	Grado de conformidad por parte del colectivo de trabajadores con relación al desempeño de sus funciones	
b)	Sus conductas individuales son relevantes que le permita lograr aceptación en el colectivo	
c)	Sus rasgos de personalidad, valores, habilidades y conocimiento son reconocidas	
d)	Grado en que puede resolver los problemas con la aprobación del colectivo laboral	
e)	Capacidad real para lograr desplegar liderazgo y lograr trabajar en equipo	
f)	Posibilidad de tener un comportamiento que le permita inducir cambios mutuamente satisfactorios	
Media del indicador		
III	Crecimiento (individual y colectivo)	
	Individual	
a)	Preocupación y ocupación que demuestra para su superación profesional	
b)	Resultados que obtiene en su preparación a través de la aplicación práctica de	

	sus conocimientos	
c)	Hay evidencias que demuestren sus habilidades, experiencia y conocimiento para el cargo que desempeña	
d)	Su preparación esta en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización	
e)	Presta la máxima atención a la mejora continua de sus competencias laborales	
f)	Capacidad para explorar continuamente el entorno en busca de información	
g)	Grado en que visualiza las oportunidades de crecimiento	
	Crecimiento Colectivo	
a)	Grado en el que ha contribuido a la educación, preparación y desarrollo de sus subordinados	
b)	Seguimiento y ayuda profesional brindada al personal con potencial para ser promovido	
c)	Empleo correcto de estímulos y reconocimiento	
d)	Atención de los problemas del personal subordinado de acuerdo a la evaluación de su trabajo	
e)	Capacidad para delegar tareas	
f)	Grado en que se apoya en sus colaboradores para el desarrollo de su gestión	
g)	Le concede desarrollo práctico de habilidades y destreza a su reserva	
Media del indicador		

Indicador complementario de Eficiencia

IV	Calidad Directiva	
	Duplo del indicador	

Perfil del evaluado.

Grupo de indicadores		Puntuación
E -Eficacia	I	
	II	
	III	
Media Total		
e - Eficiencia	IV	

Productividad Directiva (PD)

$$PD = E * e = \underline{\hspace{2cm}}$$

Determinación del Nivel de Productividad Directiva(PD):

Categoría	Definición	Rango	Evaluación
Productividad Directiva Óptima (PDO):	Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos, es excepcional.	91-100	
Productividad Directiva Superior (PDS):	Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos, es superior a los obtenidos en la evaluación anterior.	80-90	

Productividad Directiva en Avance (PDA):	Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos ha evolucionado, porque no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior	50-70	
Productividad Directiva Evoluciona (PDE):	Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos tiene avance, porque no ha cumplido con algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior	30-40	
Productividad Directiva Deficiente (PDD):	Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos, no responde a las recomendaciones derivadas de la evaluación anterior.	10-20	
Productividad Directiva en Retroceso (PDR):	Cuando su nivel de contribución a los resultados y el logro de los objetivos, se ha reducido con relación a la evaluación anterior.	0-9	

Valoraciones y recomendaciones:

Evaluated by: _____

Signature: _____ Date: ____/____/____