



**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN  
BASADO EN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO  
DEL INGENIO AZUCARERO SAN CARLOS”**

**Previa la obtención de Título de:**

**MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

**MARCOS XAVIER RICAURTE ARRIETA**

**MARÍA VICTORIA RODRIGUEZ NUÑEZ**

**Guayaquil – Ecuador**

**2020**

## AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen por todas las bendiciones recibidas y por darnos fortalezas para salir adelante en este duro camino.

Al Doctor Raúl Barriga por todo su apoyo en la guía del desarrollo de este trabajo y por todos sus conocimientos compartidos.

A los Directivos de Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A. por la apertura brindada.

A nuestros compañeros de clase por los momentos compartidos en esta etapa.

A nuestros profesores de la Maestría por sus conocimientos y experiencias compartidas.

A nuestras familias por el apoyo incondicional.

**María Victoria Rodríguez N.**

**Marcos Ricaurte A.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a la memoria de mi abuela María y mi gran amiga Jaqueline, por su amor y las enseñanzas que me dejaron.

A mis padres Diomedes Rodríguez y Jacqueline Núñez por ser mi ejemplo de vida y por su apoyo incondicional durante esta etapa académica.

**María Victoria Rodríguez N.**

A mi esposa y a mis hijas por el apoyo incondicional de siempre y sobre manera en este tiempo de la maestría.

A mis padres por alentarme en el desarrollo profesional.

**Marcos Ricaurte**

**COMITÉ DE EVALUACIÓN**



---

**DBA. Raúl Barriga Medina**

**Tutor del Proyecto**



---

**M.Sc. Milton Paredes Aguirre**

**Evaluador 1**



---

**M.Sc. María Claudia Márquez**

**Evaluador 2**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores, y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITECNIA DEL LITORAL**”



---

Marcos Xavier Ricaurte Arrieta



---

María Victoria Rodríguez Núñez

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DECLARACIÓN EXPRESA .....	v
RESUMEN .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
INDICE DE ANEXOS .....	xii
ABREVIATURAS .....	xiii
CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Descripción del problema .....	3
1.3. Delimitación .....	4
1.4. Objetivo general .....	5
1.5. Objetivos específicos .....	5
1.6. Formulación del problema .....	5
1.7. Justificación .....	5
CAPÍTULO II .....	7
RESEÑA HISTÓRICA .....	7
2.1. Historia de la empresa .....	7
2.2. Estructura organizacional .....	9
CAPÍTULO III .....	11
MARCO TEÓRICO .....	11

3.1.	Sistema de compensación .....	11
3.1.1.	Propósito de un sistema de compensación .....	11
3.1.2.	Teorías de la compensación .....	11
3.1.3.	Teoría de la equidad. ....	12
3.1.3.1.	Transparencia del sistema salarial. ....	15
3.1.4.	Equidad salarial .....	17
3.1.4.1.	Equidad Interna. ....	17
3.1.4.2.	Equidad Externa. ....	18
3.1.5.	Pago según el desempeño. ....	19
3.2.	Evaluación de desempeño. ....	20
3.2.1.	¿Qué es evaluación de desempeño? .....	20
3.2.2.	Teorías sobre el desempeño. ....	22
3.2.3.	Objetivos de la evaluación de desempeño. ....	23
3.2.4.	Proceso de evaluar el desempeño .....	24
3.2.5.	Métodos de evaluación de desempeño. ....	26
3.2.5.1.	Métodos del desempeño basado al pasado. ....	26
3.2.5.2.	Métodos del desempeño basado al futuro. ....	27
3.3.	Marco legal .....	28
CAPÍTULO IV .....		30
METODOLOGÍA.....		30
4.1.	Diseño de la investigación.....	30
4.2.	Modalidad de investigación.....	30
4.3.	Población y muestra.....	30
4.4.	Instrumentos de investigación .....	32
4.3.1.	Cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ) .....	32

4.3.2. Instrumento de Evaluación de Desempeño (ED) .....	34
CAPÍTULO V.....	38
Resultados.....	38
5.1. Resultados demográficos del MSQ .....	38
5.2. Resultados de los factores motivacionales del MSQ .....	39
CAPÍTULO VI .....	45
PROPUESTA .....	45
6.1. Proceso para evaluación de desempeño.....	45
6.2. Ponderación de la evaluación de desempeño.....	48
6.3. Incrementos de sueldo.....	50
CAPÍTULO VII.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	52
7.1. CONCLUSIONES.....	52
7.2. RECOMENDACIONES .....	53
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	55
9. Anexos.....	58



## RESUMEN

Se presenta un modelo de sistema de compensación para definir los incrementos salariales basado en una evaluación de desempeño para el personal administrativo de las cuatro áreas principales del Ingenio San Carlos (operaciones, comercial, administración y financiera) con una muestra de 137 trabajadores. La metodología utilizada se basa principalmente en el Cuestionario de satisfacción de Minnesota para comprobar la percepción de desigualdad que tienen los trabajadores con respecto a la manera que la empresa ha realizado los últimos incrementos salariales, los resultados del mismo se presentan con datos cuantitativos que miden el nivel de satisfacción e información cualitativos que son las opiniones del personal, como reflejo de los resultados, se verifico que hay un sentimiento de inequidad y se basó en la teoría de la equidad de Adams (1963), sobre la motivación con respecto a la relación entre lo que el trabajador aporta y las recompensas que recibe a cambio; posteriormente se muestra la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño basado en escala gráfica discontinua para cuatro grupos a ser evaluados, divididos en Gerentes, Mandos medios, Rol general y Operativos, donde se evalúan competencias y se definen objetivos, y el resultado de la evaluación de desempeño es determinante para el incremento final, ya que este será asociado a una tabla referencial que determina el porcentaje de incremento definido por la Gerencia.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Fórmula de la equidad .....	13
Figura 3.2. Dimensiones de la transparencia salarial .....	15
Figura 3.3. Fundamentos de la administración de salarios .....	17
Figura 3.4. Elementos de los sistemas de evaluación de desempeño .....	21
Figura 3.5. Objetivos específicos de la evaluación de desempeño.....	23
Figura 5.1. Resultados de satisfacción intrínseca .....	41
Figura 5.2. Resultados de la satisfacción extrínseca .....	42
Figura 6.1. Proceso de evaluación de desempeño .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Estructura del Ingenio Azucarero San Carlos .....	10
Tabla 4.1. Grupos de evaluación .....	31
Tabla 4.2. Escala de Likert del MSQ.....	33
Tabla 4.3. Preguntas del factor Intrínseco .....	33
Tabla 4.4. Preguntas del factor extrínseco.....	34
Tabla 4.5. Escala de Likert para la evaluación de desempeño .....	35
Tabla 4.6. División de las competencias .....	37
Tabla 5.1. Resultados demográficos del MSQ .....	39
Tabla 6.1. Valoración de las competencias .....	48
Tabla 6.2. Valoración de los objetivos .....	48
Tabla 6.3. Porcentaje de los factores .....	49
Tabla 6.4. Rangos de la evaluación final.....	50

## INDICE DE ANEXOS

**Anexo A.** Estructura Ingenio San Carlos

**Anexo B.** Formato de la encuesta de satisfacción MSQ

**Anexo C.** Resultados de la MSQ

**Anexo D.** Formato de la evaluación de desempeño

**Anexo E.** Guía de evaluación de desempeño

**Anexo F.** Plantilla Calificaciones

**ABREVIATURAS**

MSQ Cuestionario de satisfacción de Minnesota

ED Evaluación de desempeño

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas buscan crear objetivos estratégicos que les permitan rentabilidad, duración y crecimiento en el mercado, es por ello que la administración de recursos humanos ha sido un área relevante y estratégica para definir y cumplir con los objetivos de la organización, llegando a considerar dentro de sus presupuestos todo lo que se refiere a inversión en el capital humano.

Es por ello, por lo que un aspecto importante que se debe tener en consideraciones es el sistema de compensación, que al ser uno de los sistemas más desafiantes, porque es una variable que afecta directamente en la satisfacción, debido a la relación directa que existe entre el desempeño del trabajador y la retribución monetaria. Si se presenta equidad entre las contribuciones que los colaboradores dan a la organización y los beneficios (económicos y no económicos) que reciben por ellas, esto puede provocar un sentimiento de justicia y satisfacción (Varela Juárez, 2013).

Por ello, la compensación que debe recibir un colaborador debe ser realizada en función de su desempeño, ya que cada persona en su puesto específico de trabajo requiere de una combinación de habilidades personales y capacidades profesionales. El propósito de este trabajo fue establecer un formato de evaluación de desempeño por competencias en base al método de escala de puntuación gráfica para cargos administrativos del Ingenio San Carlos, con el fin de establecer una matriz que defina los parámetros de incremento salarial que se alinean con los resultados de las evaluaciones de desempeño.

### 1.1. Antecedentes.

Según Madero y Peña (2012) las empresas deben ser estratégicas al diseñar el sistema de compensaciones para que los colaboradores lo perciban de una manera justa y motivante. Es decir, alinear el sistema de compensación con las metas de la empresa y las necesidades de los colaboradores, permite alcanzar una ventaja competitiva. Es por ello, que la evaluación de desempeño permite que: (a) los colaboradores conozcan sus áreas de mejora y (b) sus esfuerzos sean reconocidos por la organización.

Sánchez & Calderón (2012, págs. 59-60), cita a Sánchez y Bustamante (2008) quienes dieron a conocer las etapas del proceso de evaluación del desempeño; (a) planificación del proceso de evaluación del desempeño, (b) diseño del sistema de evaluación, (c) implementación del sistema de evaluación, (d) retroalimentación del empleado y (e) retroalimentación del sistema de evaluación. Estas etapas permiten que la evaluación de desempeño sea un proceso sistemático que permitirá medir el aporte de cada colaborador al logro de objetivos.

Varela (2013) consideró que la estrategia de compensación no solo se basa en pagar los mejores sueldos, sino en establecer un equilibrio interno y externo basado en satisfacer las expectativas del personal. La teoría de la equidad propuesta por Adams (1963) es un buen marco de referencia para analizar aspectos relacionados con la satisfacción de los colaboradores. De acuerdo con esta teoría, si un colaborador se siente poco recompensado, su impulso natural es restaurar su percepción de equidad. En este sentido, afecta en el desempeño del colaborador, reduciendo sus aportes o en un aspecto más positivo el colaborador va a intentar aumentar sus resultados, lo que a menudo se manifiesta como una solicitud de aumento de sueldo.

Muñoz y Augusto (2004) sostuvieron que el análisis del desempeño con los incrementos salariales debe garantizar precisión y justicia de la medición, es decir la objetividad al evaluar y comprobar que un buen desempeño se atribuye exclusivamente a la presencia o ausencia de compromiso del empleado evaluado. Para que haya una evaluación objetiva debe haber compromiso por parte del jefe evaluador el cual debe determinar fortalezas y debilidades del desempeño del colaborador y a su vez evitar que el evaluado manipule el proceso solo para tener beneficio de mayor aumento salarial. Por ello debe haber un compromiso de las dos partes, como empleado el desarrollo constante para mejorar habilidades y por parte del empleador invertir en el desarrollo y crecimiento de su capital humano.

González (2017) habló sobre los reconocimientos económicos variables basado en el desempeño como una estrategia que potencia al capital humano, ya que lo considera como ventaja para la empresa, en donde en un momento de fuerte actividad económica permitirá aumentos salariales reales y a su vez en momentos de crisis permite ajustar la remuneración de acuerdo el desempeño, permitiendo a la empresa retener los empleados potenciales y

mantenerlos motivados, por ello, considerar la evaluación de desempeño como un parámetro para el reconocimiento económico, contribuye a la equidad interna.

## **1.2. Descripción del problema.**

Dentro de las políticas del Ingenio San Carlos está la de incrementar los sueldos cada dos años para el personal que no está amparado por el contrato colectivo. Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de compensación con parámetros definidos que establezcan los criterios a considerar para realizar estos incrementos salariales.

En el último incremento salarial efectuado en el 2017, el porcentaje promedio a incrementar estuvo definido por la Gerencia General, quedando la responsabilidad en cada Gerencia de área otorgar el porcentaje ya sea máximo, medio, mínimo o nulo a sus subalternos. Este porcentaje fue otorgado sin haber tenido una metodología definida o algún instrumento de medición que permita tomar decisiones acertadas y respaldadas en buenas prácticas, evidenciando la falta de un sistema de compensación organizacional que se ajuste a un estándar de equidad interna.

Por ello, la problemática que representa el no tener establecido un sistema de compensación en una organización y teniendo en cuenta que se tratan de procesos sensibles como los incrementos de sueldo, los cuales al no estar plenamente definidos generan un ambiente de insatisfacción, producto de la sensación que tienen los colaboradores de inequidad, al no ser tratados de la misma manera o bajo parámetros establecidos.

Junto con la carencia de un sistema de compensación, la empresa de estudio tampoco cuenta con un sistema de evaluaciones de desempeño, el cual permitiría medir el desenvolvimiento de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades, responsabilidades, conductas y cumplimiento de sus funciones. Sin tener información del desempeño del colaborador la Gerencia no tiene como tomar decisiones adecuadas y objetivas sobre recompensas económicas, necesidades de capacitación o ascensos, que son temas importantes para mejorar la satisfacción individual o colectiva.

Al no tener un sistema de compensación que nos permita manejar criterios definidos para el proceso de incremento de sueldo, origina desmotivación en los colaboradores, ya que sienten que no son tratados por igual, porque consideran que en algunos casos los máximos



porcentajes se dan por afinidad y no solo por el desempeño del colaborador. Según Gómez, Balkin y Cardy (2008) el tener una mala gestión en el sistema de retribuciones podría afectar negativamente en el colaborador, ya que la retribución afecta en lo económico, sociológico y psicológico del trabajador por ende se ve reflejado en los resultados de la empresa.

La estructura del Ingenio Azucarero San Carlos está compuesta por 2,808 trabajadores, segmentado en personal operativo que corresponde al 92.45% de la dotación; es decir 2,596 trabajadores, cuyo porcentaje de incremento salarial está asociado a lo definido en el contrato colectivo suscrito por los representantes de la Empresa y por los representantes de los trabajadores, cuyas negociaciones se efectúan cada dos años. Como segundo grupo, al que podemos definirlo como personal administrativo, se encuentra el 7.55% restante; es decir, 212 trabajadores. Este grupo es el que tomaremos para nuestra población de estudio, ya que no es considerado como parte de los incrementos señalados en el contrato colectivo.

Como parte de la propuesta de mejora para el Ingenio Azucarero es diseñar un sistema de compensación basado en evaluación de desempeño, lo que nos permitirá en cierta medida trabajar para el bienestar y motivación del personal. Así mismo, proyectar la equidad interna y a su vez tener un mecanismo que regule los incrementos salariales para el control de gastos de la empresa.

De esta forma, se torna esencial que se evalúe a los trabajadores, mediante un instrumento que ayudará a los jefes y gerentes a obtener una retroalimentación adecuada y precisa sobre cómo están dirigiendo sus labores o a sus equipos de trabajo. Así mismo, evaluar el desempeño nos da una forma clara de saber cómo cada trabajador puede llegar a desempeñarse en un puesto de trabajo y de su potencial desarrollo a largo plazo (Caldas, Lacalle, & Carrión, 2012).

### **1.3. Delimitación**

El presente estudio se realizará en la planta del Ingenio Azucarero San Carlos ubicado en el cantón Marcelino Maridueña provincia del Guayas. Se tiene como finalidad diseñar un sistema de compensación basada en evaluación de desempeño para el personal administrativo que son 212 colaboradores de las áreas de financiera, administración,

operaciones y comercial. El tiempo estimado para este estudio es de 3 meses desde noviembre del 2019 hasta enero del 2020.

#### **1.4. Objetivo general**

Diseñar un sistema de compensación basado en evaluación de desempeño para el personal administrativo del Ingenio Azucarero San Carlos.

#### **1.5. Objetivos específicos**

1. Analizar la percepción salarial actual de los trabajadores administrativos del Ingenio azucarero, mediante una encuesta de satisfacción laboral.
2. Desarrollar un proceso de evaluación de desempeño para el personal administrativo del Ingenio Azucarero.
3. Elaborar un sistema de incremento salarial en base a los resultados de la evaluación desempeño.

#### **1.6. Formulación del problema**

¿Qué beneficios se obtiene de implementar un sistema de compensación basado en evaluación de desempeño para el personal administrativo del Ingenio Azucarero San Carlos en el periodo 2019 – 2020?

#### **1.7. Justificación.**

Con la implementación de un sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en el Ingenio San Carlos se obtendrá beneficios para el empleador y empleados. Las empresas al momento de definir un sistema de compensación para incrementos salariales deben tener en consideración la rentabilidad del negocio y presupuestos anuales, ya que esto permitirá conocer cuánto es el porcentaje para incrementar que puede establecer la Gerencia. Al tener un sistema o política definida, se logrará llevar un mejor control de las escalas a incrementar, así como lineamientos que permitan asociarse con el resultado de su desempeño, lo que a su vez favorece a la retención de potenciales trabajadores, mejorar el clima laboral ya que se conseguirá mantener la equidad interna.

El diseño de una evaluación de desempeño permitirá formalizar la toma de decisiones objetivas sobre los incrementos salariales. Por medio de esta herramienta podremos conocer el estado actual del desempeño de los trabajadores, nos ayuda a identificar las brechas existentes en los procesos de Talento Humano, permitiendo de esta manera armar un plan estratégico para mejorarlos.

Es importante tener un método adecuado de incrementos salariales, porque permite ser claros y justos con las personas, sobre los factores que se utilizan para implementar dicho sistema, evitando así malentendidos, desmotivación y un sentimiento de injusticia. El resultado de implementar el sistema de compensación basado en la evaluación de desempeño es un trato justo para todos los colaboradores, permitiendo crear un sentimiento de equidad, retribución justa, dando como resultado motivación y mejoras en su desempeño, porque al final se ve los resultados en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa. Según González (2017), citado por Víquez & Orozco (2005, p.11), indicaron que *“La motivación es 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 que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”*.

## CAPÍTULO II

### RESEÑA HISTÓRICA

#### 2.1. Historia de la empresa.

Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A., es un empresa agroindustrial cuyas oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil en las calles Elizalde 114 entre Malecón Simón Bolívar y Pichincha, su planta está ubicada en el Cantón Marcelino Maridueña a 62 kilómetros por la vía El Triunfo, es la primera industria en producción a nivel nacional y también la “Primera empresa Ecoeficiente del País” al haber sido calificada por el Ministerio de Ambiente con cuatro Puntos Verdes por la optimización del uso del agua, la agricultura de precisión, la cogeneración de electricidad y la recuperación de aceites. Estos reconocimientos son el resultado del enfoque de sostenibilidad y conciencia ambiental implementados por la empresa desde inicio de sus actividades y fortalecido durante los últimos años (Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A., 2018).

Fue fundada hace 121 años; como Ingenio San Carlos, el 04 de noviembre de 1897, su área agrícola es de 19,809.66 hectáreas ubicadas en los cantones Marcelino Maridueña, Naranjito, El Triunfo, Yaguachi en la provincia del Guayas y en el cantón Babahoyo en la provincia de Los Ríos. En 1937 se constituyó en la ciudad de Guayaquil la Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A., la misma que desde entonces, fue la encargada de administrar la parte agroindustrial, al cierre del año 2018 consta en el registro correspondiente 1,070 accionistas (pág. 8).

Siempre han estado a la vanguardia de la industria mejorando continuamente los procesos y haciendo productos con calidad, satisfaciendo requisitos legales, reglamentos y normativas aplicables también a Seguridad Alimentaria, Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional, razón por la cual decidieron obtener las certificaciones ISO 9001 – 2015; ISO 14001 – 2015; OSHAS 18001 – 2007; FSSC 22000 – 2013; ISO 22000 – 2005 y las normas HACCP. Todos esos logros y reconocimientos no serían posibles si no contaran con el principal recurso que es el humano, liderados por el Lic. Xavier E. Marcos, quien ejerce las funciones de Gerente General desde 1971 y además tiene 57 años de destacada trayectoria

laboral. Así como el Ing. Mariano González Portés, presidente del Directorio de la empresa desde 1980 (pág. 8).

**Misión de la empresa.** Producir azúcar de óptima calidad y a costo competitivo para satisfacción de nuestros consumidores, en un ambiente laboral propicio y así contribuir al desarrollo agroindustrial del país, generando trabajo, utilidades y bienestar para todos (Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A., 2018).

**Visión de la empresa.** Ser una empresa altamente productiva, de gente motivada que cumple las normas más exigentes de calidad y ambiente, para satisfacción de nuestros consumidores (Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A., 2018).

**Política integrada.** Sembrar, cultivar, cosechar y transportar caña de azúcar; producir, comercializar y exportar azúcar blanco, azúcar blanco especial, azúcar crudo, azúcar morena, azúcar impalpable, panela en bloque y granulada, jugo de caña y melaza; autogenerar y vender excedentes de energía, satisfaciendo los requisitos legales aplicables y de clientes, asegurando la inocuidad, previniendo la contaminación ambiental y los riesgos en Seguridad y Salud Ocupacional asociados con sus actividades, mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión Integrada, asignando recursos y administrando por objetivos (Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A., 2018).

**Valores.** A continuación se detalla los valores del Ingenio San Carlos:

- Conciencia de costos. - Considerar que en sus acciones y en las de su equipo de trabajo hay un costo implícito, ser racional en su uso y buscar el mejor aprovechamiento de los mismos, tomando en consideración el valor de retorno a la organización.
- Desarrollo personal continuo. - Mantenerse al día en conocimientos técnicos y seguir un proceso de mejoramiento de sus capacidades y destrezas.
- Eficiencia. - Cumplir a cabalidad las tareas encomendadas. Hacer lo que se debe y estar en lo que se hace, debe ser nuestra labor constante en la empresa.
- Creatividad e iniciativa. - Ofrecer permanentemente ideas y transformarlas en acciones para mejorar los procesos y productos.

- Lealtad con la organización. - Mantener discreción sobre temas sensitivos, respaldar las ideas y programas de la organización y responder positivamente a la confianza que la institución ofrece.
- Honestidad y franqueza. - Actuar conforme a normas éticas y en un clima de total apertura para compartir ideas y sentimientos.
- Trabajo en equipo. - Integrar los esfuerzos de los trabajadores hacia las metas institucionales en un ambiente de confianza y exigencia.
- Alegría y motivación. - Trabajar con satisfacción y transmitir a los demás ese igual sentido de complacencia y desenvolvemos como empresa altamente positiva.
- Delegación y responsabilidad. - Promover en los miembros de los equipos un sentido de responsabilidad, autonomía y proactividad con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización.
- Respeto. - Para todos los integrantes de la organización, como personas, como funcionarios y como compañeros de labores.
- Equidad. - Dar un trato igual a todos los miembros de su equipo, a sus colegas y superiores, sin demostrar favoritismos o prejuicios.
- Imagen personal. - Proyectar una imagen profesional de confiabilidad y solvencia, tanto dentro como fuera de la organización.

## **2.2. Estructura organizacional**

En la tabla 2.1 se encuentra la estructura del Ingenio San Carlos agrupado en sus cuatro áreas principales, como son: Administración, Financiera, Comercial y Operaciones. En el anexo # 1 se describe los cargos que se manejan en cada una de las áreas y las cantidades de trabajadores que ocupan dicha posición.

Tabla 2.1. Estructura del Ingenio Azucarero San Carlos

<b>AREA</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>TOTAL</b>
ADMINISTRACION	ADMINISTRACION	5
	ALMACENES	1
	AUDITORIA	3
	BODEGA DE AZUCAR	7
	CASA DE HUESPEDES	1
	COMISARIATO	1
	EDUCACION	1
	GERENCIA GENERAL	5
	HOSPITAL	5
	IMPORTACION Y EXPORTACION	2
	LEGAL	7
	MANTENIMIENTO	1
	PROCESOS	5
	PROVEEDURIA	3
	SEGURIDAD DE LA INFORMACION	2
	SEGURIDAD FISICA	1
	SEGURIDAD INDUSTRIAL	2
	SISTEMAS	15
	TALENTO HUMANO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	14
		<b>TOTAL DE ADMINISTRACION</b>
COMERCIAL	COMERCIAL	21
		<b>TOTAL COMERCIAL</b>
FINANCIERA	CONTABILIDAD	15
	FINANCIERA	4
	METODOS Y PROCEDIMIENTOS	1
	TESORERIA	4
		<b>TOTAL FINANCIERA</b>
OPERACIONES	CAMPO	30
	FABRICA	28
	LOGISTICA	5
	OPERACIONES	11
	TALLER ELECTRICO	6
	TRACTORES Y AUTOMOTORES	6
		<b>TOTAL OPERACIONES</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>212</b>

Elaborado por: Los autores

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Sistema de compensación**

##### **3.1.1. Propósito de un sistema de compensación**

El área de recursos humanos tiene que implementar estrategias que se enfoque en el fortalecimiento de la competitividad organizacional y lograr el compromiso de los equipos de trabajo, por lo cual el área de compensación juega un rol fundamental en esta meta. Actualmente la fuente más valiosa de la empresa es el recurso humano porque son los que suministran la ventaja competitiva, por eso la compensación es parte fundamental en el trabajador porque es un efecto directo en su nivel de vida (Varela Juárez, 2013).

Esta estrecha relación que se forma entre el trabajador y la empresa constituye un conjunto de derechos y responsabilidades, ya que el trabajador debe dedicar tiempo, aportar conocimientos, dedicar esfuerzo para cumplir con metas organizacionales y a su vez la empresa debe aportar la seguridad al trabajador en su puesto, brindando de salarios adecuados e incentivos que motiven al talento, más que nada es una inversión por el recurso humano como fuente de innovación, aprendizaje y riqueza para la organización. Los planes de remuneración económica es parte de un sistema de prestaciones que la empresa entrega a sus participantes para mantenerlos satisfechos y motivados, por lo cual inducen a retener adecuadamente a los profesionales que necesitan para su actividad. (Corral, 2006)

En si tener una perspectiva general de la administración de la remuneración es una de las tareas más desafiantes de recursos humanos porque tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización. Un sistema de compensación es el total de todas las retribuciones que se otorga a los empleados a cambio de sus servicios, con el propósito de atraer, retener y motivar a los empleados (Mondy, 2010).

##### **3.1.2. Teorías de la compensación**

Se mencionarán diferentes teorías que intentan explicar la remuneración como un elemento motivador del comportamiento de los colaboradores.



- Teoría del intercambio social propuesta por Blau (1964) indicó que las acciones de las personas responden a los resultados que se obtiene de las mismas, en el ámbito laboral se refiere a las recompensas que el colaborador recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades, por ello, el comportamiento dependerá de cómo percibe la contribución.
- La teoría de la equidad propuesta por Adams (1963) quien habló sobre un sistema de relaciones de intercambios, en el cual las personas brindan sus contribuciones a la empresa y a su vez la empresa proporciona incentivos o premios, logrando así una situación de equidad y las personas experimentan un sentimiento de satisfacción. Basado en la teoría de la equidad se puede considerar la transparencia salarial. Esta refleja en los trabajadores una paga abierta y transparente que va a contribuir en el comportamiento y puede motivar al personal a tomar acciones positivas, mejorar el objetivo de la empresa y el rendimiento empresarial (Wang, 2016).
- Teoría de la expectativa propuesta por Vroom (1964) hizo énfasis en la motivación por el resultado de multiplicar tres factores: (a) valencia, es el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta, está condicionado por la experiencia de cada individuo, (b) expectativa, es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado, es decir la certeza de la persona que el esfuerzo en el trabajo producirá un efecto deseado y (c) instrumentalidad, es el juicio que tiene la persona sobre la organización con respecto a la recompensa y valoración que obtendrá por su trabajo. La motivación en esta teoría está en función de la interacción de los tres factores, según aumente cada uno de los componentes, también incrementará la motivación. El hecho de estar motivado hacia el trabajo presenta efectos positivos, tales como la autorrealización, sensación de ser útil y competente (Varela Juárez, 2013).

Con respecto a las teorías presentadas, se va profundizar en la teoría de la equidad, la cual se ajusta a la realidad de la empresa y explica la equidad interna que se busca con este trabajo.

### **3.1.3. Teoría de la equidad.**

La teoría de la equidad fue propuesta por J. Stacey Adams en 1963, es una teoría de la motivación que indica que las personas están motivadas según el sentido de justicia que perciban de la relación que hay ente el esfuerzo brindado (desempeño y actitudes) y las

retribuciones recibidas (remuneración y beneficios), y a su vez los comparan con las retribuciones que reciben otras personas, la comprensión de esta teoría es importante en temas de remuneración ya que las organizaciones deben atraer, motivar y retener a profesionales que aporten al crecimiento de la empresa. Es por ello que las organizaciones se deben esforzar en lograr la equidad mediante un sistema de remuneraciones financieras adecuadas según la organización, así lograr equidad financiera que sería el trato justo en cuanto a la remuneración de los empleados (Mondy, 2010).

En este sistema de relaciones de intercambios entre las personas y las organizaciones, se las puedes considerar por parte de las trabajadoras como inversiones personales que contribuyen a la organización y a su vez las organizaciones aportan con incentivos o premios. Lo complicado de esta interacción es la percepción de las personas no solo por las contribuciones que perciben sino también comparan con otras contribuciones que las otras personas aportan y lo que percibe (Chiavenato, 2011).

Cualquier alteración en la relación entre el resultado y trabajo producirá cambios de actitudes o desempeño. El punto de equilibrio que fija la persona es subjetivo, pero al momento de emitir un juicio cuenta con una guía objetiva porque realiza la comparación de sus entradas y salidas con la relación de entradas y salidas de otras personas, esto es explicado en la Figura 3.1.

Figura 3. 1. Formula de la equidad

$$\frac{\text{Mis aportaciones}}{\text{Mis resultados}} \text{ en comparación con: } \frac{\text{Sus aportaciones}}{\text{Sus resultados}}$$

Fuente: Tomado de “Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones” por R. Valera, 2010, p. 27

Esta ecuación representa la percepción de equidad o inequidad:

- Hay equidad cuando los dos términos de la ecuación son equivalentes, por lo cual si hay equidad las personas experimentan un sentimiento de satisfacción.
- Hay inequidad cuando los dos términos de la ecuación son diferentes, es decir el primer término es mayor que el segundo y viceversa, si hay inequidad las personas experimentan un sentido de injusticia e insatisfacción.
- Si el salario es percibido como muy bajo en comparación con el esfuerzo entregado esto proporciona al trabajador sentimiento de ira e insatisfacción.
- Si el salario es muy alto en comparación al esfuerzo puede provocar sentimientos de culpa.

Hay que tener en consideración que las personas toleran mejor la culpabilidad que la insatisfacción, pues la percepción de desigualdad lleva a tener reacciones negativas por parte de los trabajadores como: (a) cambio de resultados, (b) cambio de insumos, (c) distorsionan su percepción de sí mismos, (d) distorsionan su percepción de los demás y (e) abandono del empleo (Varela Juárez, 2013). Es por ello que las organizaciones deben esforzarse en establecer equidad financiera, este término se refiere a un trato justo con respecto a las remuneraciones de los empleados.

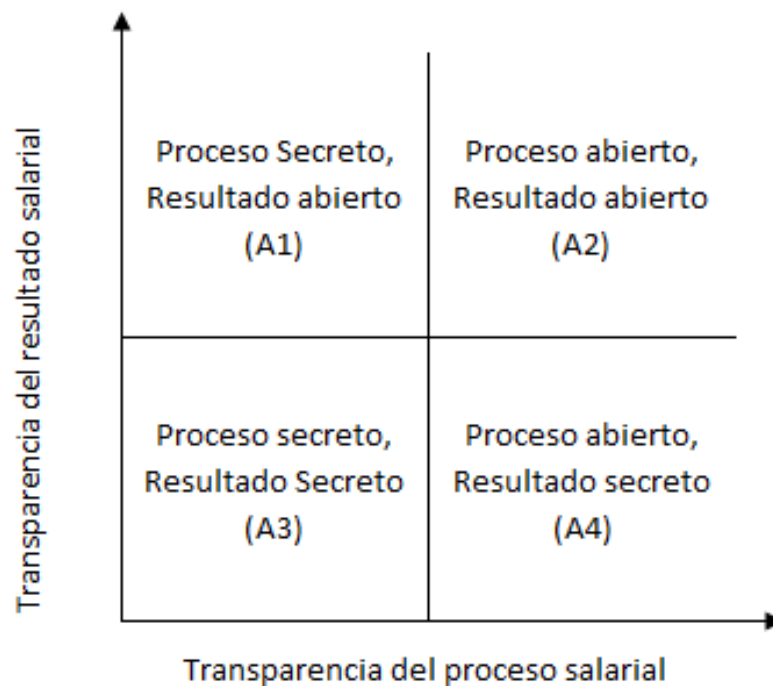
Dentro de las organizaciones se pueden percibir diferentes tipos de equidades como:

- Equidad externa. Los empleados reciben una remuneración comparable con empleados que realicen trabajos similares en otras empresas.
- Equidad Interna. Los empleados reciben una remuneración acorde con el valor relativo en comparación de otros trabajadores dentro de la misma organización.
- Equidad con los empleados. Los empleados que ejecutan un trabajo similar para la misma empresa reciben una remuneración acorde con su nivel de desempeño o antigüedad.
- Equidad con los equipos. Los equipos son retribuidos en base a la productividad grupal.

### 3.1.3.1. Transparencia del sistema salarial.

Según la teoría de la equidad, los colaboradores no solo se preocupan de la remuneración recibida sino también en el proceso de cómo se llega a establecer rango salariales, basado en esta teoría se dividió la transparencia salarial en cuatro condiciones a través de dos factores; equidad de resultados y equidad de procesos y las cuatro condiciones de la transparencia se clasifican como; (a) **A1** es el proceso secreto y el resultado abierto, (b) **A2** son el proceso y resultado abierto, (c) **A3** son el proceso y resultado secreto y (d) **A4** es el proceso abierto y el resultado secreto (Mao & Cheng, 2011).

Figura 3. 2. Dimensiones de la transparencia salarial



Fuente: Tomado de “The Choice of salary transparency bases on the value of equity theory” por Q. Wang, 2016, p.496

La transparencia de resultados se refiere al conocimiento que tengan los colaboradores sobre el salario final entre sí, la participación de los beneficios, vacaciones, privilegios y otros beneficios salariales. Y la transparencia de proceso está dividida en tres partes: (a) publicación del procedimiento de formulación, se refiere al proceso del sistema salarial, se busca el compromiso de los empleados con una empresa dispuesta a que su personal participe

en la toma de medidas, (b) Canal de publicación, la forma como la empresa considera anunciar la información salarial y (c) Rango de posición y evaluación de desempeño, es importante considerar que criterios se basará la empresa para el proceso de evaluación, el colaborador debe conocer con que parámetros es evaluado (Wang, 2016).

La condición que se elija para la transparencia salarial dependerá mucho de la estructura, cultura empresarial, estado financiero y el ciclo de vida de la empresa. En muchas ocasiones el secreto salarial es mejor que el salario abierto porque es una protección de información privada, es por ello que se debe conocer la situación actual de la empresa para tomar o diseñar transparencia salarial y se divide en cuatro etapas del ciclo de vida de la empresa;

- a) Etapa de brote, es la etapa de exploración de la empresa donde aumentan las actividades de inversión y el ingreso del negocio es bajo, se caracteriza por una empresa con una estructura simple y salarios promedios. Por lo tanto, el resultado de salario abierto es apropiado se debería elegir el módulo A1 (Proceso secreto y resultado abierto).
- b) Etapa de crecimiento, la empresa se vuelve más grande, porque aumentan los rendimientos de las ventas, estabilidad en el mercado y se crean consumidores leales, por ende, la estructura organizacional es múltiple, hay una clasificación del personal operativo, personal técnico y gerentes. Para esta etapa se debe considerar el módulo A4 (Proceso abierto y resultado secreto) para el personal operativo y técnico y el modelo A3 (Proceso y resultado secreto) para los Gerentes.
- c) Etapa de madurez, la empresa incrementa el ingreso comercial, hay una reorganización para importar tecnología y experiencia para optimizar recurso, cuenta con un sistema salarial más estable, buena cultura empresarial y hay una evaluación más estricta, en esta etapa se considera el módulo A4 (Proceso abierto y resultados secretos).
- d) Etapa declive, es un momento complejo en las empresas aquí deben diseñar estrategias adecuadas para tener nuevas oportunidades o puede ir a la quiebra.

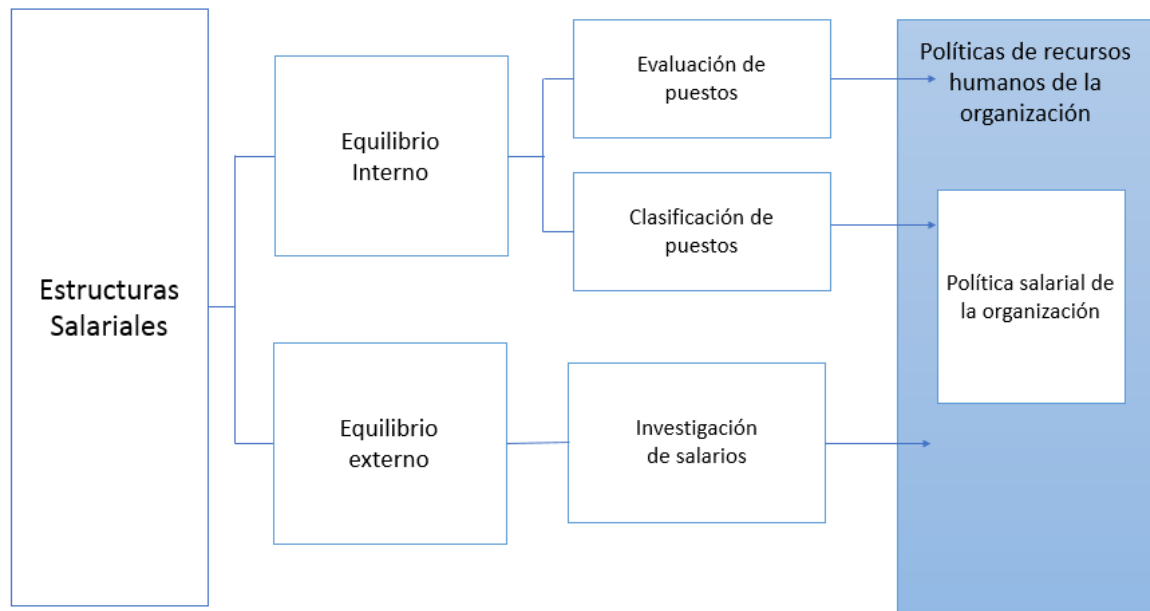
Las empresas deben construir sistemas de remuneración razonables para que forme una cultura de empresa equitativa, por lo cual tendrá que implementar una vía de comunicación bilateral para saber las opiniones de los colaboradores, más que tener un

sistema salarial de acuerdo con el tipo de empresa para que se reduzcan las posibilidades de injusticia y mejoren los desempeños.

### 3.1.4. Equidad salarial

Dentro de una empresa los empleados buscan igualdad con salarios justos, por ello deben establecer sistemas de retribución que logren apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos y que se adapten a la cultura y políticas propias de la empresa. Para que las empresas sean equitativas deben considerar dos tipos de equidad salarial: (a) equidad interna, retribución justa dentro de la organización y (b) equidad externa, retribución justa con respecto al pago en otras empresas (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008). En la Figura 3.3 se explica el plan de remuneraciones para definir estructuras salariales.

Figura 3. 3. Fundamentos de la administración de salarios



Fuente: Tomado de “Gestión del talento humano tercera edición” por I. Chiavenato, 2009, p.291

#### 3.1.4.1. Equidad Interna.

Las retribuciones que tiene una persona poseen un efecto económico, sociológico y psicológico, por eso una mala gestión de sistema de compensaciones podría afectar negativamente al colaborador y, en últimas instancias, a las estrategias de la empresa. Es por ello que el salario debe ser justo y equitativo. La equidad interna se considera la retribución

justa dentro la misma organización, es decir los colaboradores consideran igualdad cuando hay una relación justa entre sus contribuciones y resultados, y sean equivalente a otros colaboradores que asuman las mismas responsabilidades de trabajo (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Con respecto a la equidad interna, ser equitativos en la administración salarial es lograr pagar en función del grado de contribución que la persona hace a la compañía, para esto es necesario que se hayan medido las responsabilidades del trabajo, se lo hace mediante técnicas de análisis y descripción de puestos después es necesario asignarle un valor a las habilidades y tareas esto se denomina valoración de puestos. Se trata de encontrar coherencia entre ambas valoraciones, una vez valorados el puesto se los agrupa en rango salariales (Corral, 2006).

### **3.1.4.2. Equidad Externa.**

La equidad externa se refiere a lo que se considera justo con respecto al salario recibido en comparación con salarios de otras empresas por el mismo tipo de trabajo. El salario en el mercado influye en la capacidad de la organización para atraer y retener colaboradores, en los casos donde los trabajadores sienten una insatisfacción salarial se puede presentar una rotación en las organizaciones. Hay empresas de primera categoría que deciden pagar salarios superiores el cual crea un status quo al pertenecer a estas empresas y una mínima rotación de sus empleados. Sin embargo, no todas las empresas pueden acoplarse a pagar salarios superiores, en vez de eso, dependiendo del tipo de empresa le ponen énfasis en ciertos grupos pagándoles más porque sus funciones se centran más en el giro de negocio de la empresa. Una tendencia actual de las organizaciones es fijar salarios en la media del mercado y aumentar la cantidad de incentivos (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Si la organización paga por debajo del mercado no logrará mantener a sus mejores talentos, pero si paga por encima de su mercado de referencia ocasionará que sus costos sean altos y disminuirá su competitividad y amenazar la seguridad en el empleo. Para establecer rango salarial adecuado se realiza estudio de mercado, esto permitirá fijar las bandas salariales para cada categoría profesional, en la vinculación de los resultados de la clasificación de los puestos con los datos salariales externos para ello se desarrolla dos fases:

- Fase 1: Puestos de trabajo clave. Puestos que son similares o comparables en su contenido en todas las empresas.
- Fase 2: Políticas Salariales. Tiene que ver con la posición que la empresa toma dentro del mercado salarial, es decir decide si va por encima, por debajo o se ajusta a los salarios del mercado.

### **3.1.5. Pago según el desempeño.**

Los salarios dentro de un rango permiten una visión de la trayectoria de los mismos en un mismo puesto en función del rendimiento y a su vez los rangos se dividen en partes según la escala de calificación del rendimiento (evaluación desempeño), así se pueda determinar las posiciones del salario y las matrices de incrementos salariales. Para lo cual el incremento tiene tres parámetros: (a) velocidad de crecimiento dentro del rango, (b) posicionamiento real del salario en el rango y (c) aspecto objetivo determinado por la calificación de su rendimiento (Corral, 2006).

Para la compensación basado en el rendimiento se debe tener como criterios; el desempeño y el nivel de responsabilidad de un cargo, para medir el rendimiento es necesario implementar un sistema de gestión del desempeño, donde se fija los objetivos del colaborador y después se evalúa el desempeño dando una calificación que sirve de input para poner en marcha el mecanismo de revisión salarial basado en el rendimiento. Para gestionar adecuadamente la compensación en base del desempeño se utiliza los siguientes instrumentos: (a) la matriz de incrementos, sirve para la toma de decisiones en la revisión salariales que combina la posición actual del salario de un puesto con los resultado obtenidos, se trata de que a menor salario y más alta calificación le corresponda mayor incremento y por contrario un salario alto y baja calificación es un incremento pequeño y (b) los índices de comparación, permite comparar los salarios individuales con el salario de referencia (Corral, 2006).



## **3.2. Evaluación de desempeño.**

### **3.2.1. ¿Qué es evaluación de desempeño?**

Muchas organizaciones utilizan las evaluaciones de desempeño con fines administrativos y desarrollo, se usa de forma administrativa para tomar decisiones sobre las condiciones laborales de un colaborador, sean estos despidos por bajo rendimiento, promociones cuando se identifican potenciales, recompensas o incrementos salariales, y con fines de desarrollo. Están enfocados en mejorar rendimientos y fortalecer capacidades mediante retroalimentación de información del rendimiento y desarrollos de aprendizaje (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

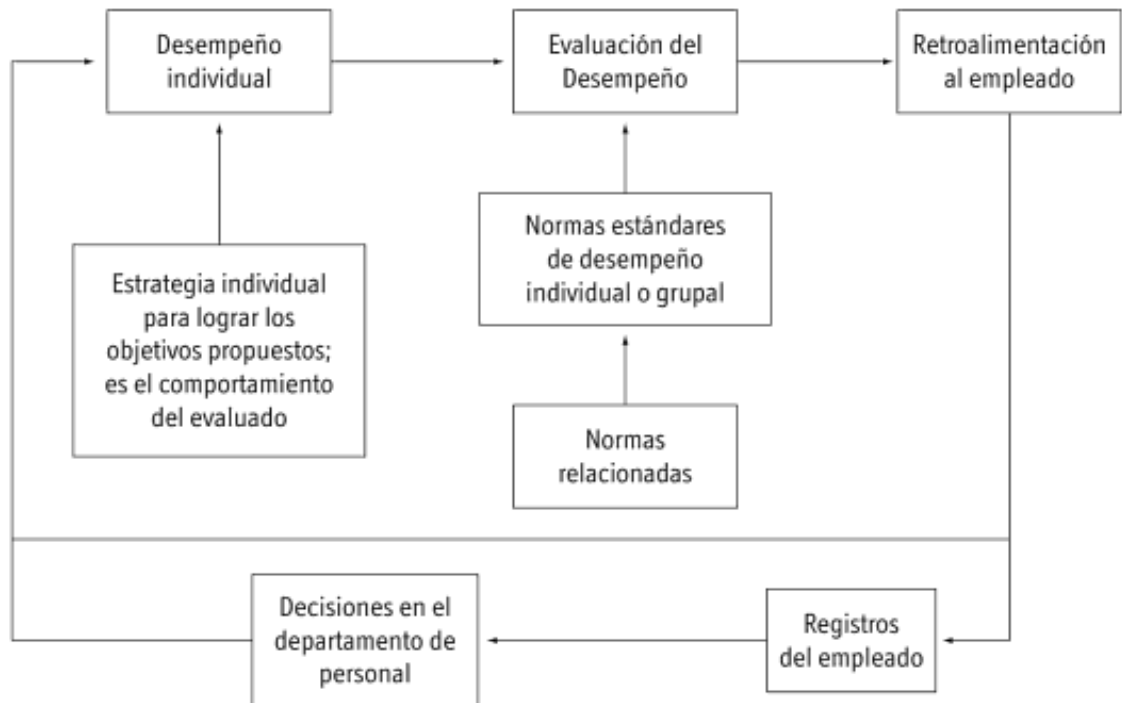
Para tener una idea más clara sobre que es la evaluación desempeño vamos a citar algunas definiciones:

- “La evaluación del desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática acerca del desenvolvimiento del individuo en el cargo para estimular y juzgar sus cualidades” (González, 2017, pág. 236)
- “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo las aportaciones que hace al negocio de la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 245)
- “Es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Alles, 2005, pág. 27)
- “La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización” (Caldas, Lacalle, & Carrión, 2012, pág. 259)

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. De acuerdo a Perona (2007), la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo, la dirección de otros

empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar, en la figura 3.4 se indica los elementos que son parte de la evaluación de desempeño.

Figura 3. 4.Elementos de los sistemas de evaluación de desempeño



Fuente: Tomado de “Métodos de compensación basados en competencias” por A. González, 2017, p. 241

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto (UNAD, 2005).

La evaluación de desempeño como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

“evaluación del desempeño”, “evaluación del mérito”, “evaluación de los empleados”, “informe de progreso”, “evaluación de la eficiencia funcional” y otros. (Rodríguez, 2006).

El concepto de evaluación desempeño ha ido evolucionando, ya no solo se habla de evaluación porque evaluar puede implicar enjuiciar o criticar. En cambio, utilizar analizar es profundizar en detalles de las fortalezas y debilidades, este término implica un equilibrio, una ecuanimidad y sensatez al analizar el desempeño que se puede vincular con los incrementos salariales, pero debe garantizar dos cosas: precisión y juicio de evaluar. En esta práctica puede haber el riesgo de desnaturalizar el proceso, llevando a los jefes a utilizar esta herramienta solo como un resultado de premio o castigo y no se considere las fortalezas y debilidades, de otro lado el evaluado tampoco tendría interés en un proceso objetivo, ya que solo estará centrado en ganar más o menos dinero e implica que esconderá errores y fallas. Para evitar un mal análisis desempeño, debe haber compromiso por parte del colaborador y del jefe (Muñoz C. , 2004).

### **3.2.2. Teorías sobre el desempeño.**

- 1) Teoría del rendimiento laboral, conocida también como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Maslow (1943) publicó un ensayo llamado “Una teoría para la motivación humana”, donde afirmaba que las personas tenían cinco tipos de necesidades: (a) fisiología, (b) seguridad, (c) afiliación, (d) reconocimiento y (e) autorrealización, estas ubicadas en un orden particular. En la medida que se satisface un nivel de necesidad, se activa el deseo de cumplir la siguiente (Turienzo, 2016).
- 2) Teoría de Herzberg (1960) llamada también teoría de los dos factores o la teoría de motivación e higiene. Esta teoría hace referencia a que los trabajadores están influenciados por los factores de motivación y de higiene. Los factores higiénicos están relacionados con la insatisfacción, ya que están ubicadas en el ambiente que rodea a las personas y tienen relación con las condiciones en que se desempeñan. Los factores de motivación están relacionados con la satisfacción por un reconocimiento y desarrollo personal. Reforzando la teoría de dos factores, Kahneman (2006) confirmó que los ingresos es una satisfacción transitoria, porque las personas ponen

énfasis en la contribución de sus ingresos a su felicidad y da la sensación de mejor condición de vida.

- 3) Teoría de Locke (1986) llamada también teoría de la fijación de metas se fundamenta en que el desempeño de las personas es superior cuando se establecen metas concretas o niveles de desempeño establecido. Considera estas metas como objetivos que regulan un comportamiento deseado. Con ello se puede lograr satisfacción en las personas porque van a ser reconocidos por el esfuerzo brindado, es decir la empresa debe realizar estrategias para establecer estas metas (Naranjo, 2009).

### 3.2.3. Objetivos de la evaluación de desempeño.

El objetivo esencial es que la evaluación del desempeño logre modificaciones de mejoramiento y tener claro por qué y cómo debería implantar este cambio, conjunto con la retroalimentación adecuada. Por eso la evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar los resultados del talento humano en la organización, adicional esta herramienta logra ciertos objetivos que se explican en la figura 3.5.

Figura 3.5. Objetivos específicos de la evaluación de desempeño

<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Deficiencias en el proceso de cobertura de puestos.</i> Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Inexactitudes de la información.</i> Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información readministración de personal.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Errores de diseño de puestos.</i> Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen en el diagnóstico de esos errores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Igualdad de oportunidades de empleo.</i> Las evaluaciones precisas que miden el desempeño relacionado con los puestos, para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Desafíos externos.</i> A veces, influencias externas afectan el desempeño; hay que descubrir estas para que el departamento de personal proporcione ayuda.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mejoramiento del desempeño.</i> La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ajustes de compensaciones.</i> Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Decisiones de colocación.</i> Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Necesidades de capacitación y desarrollo.</i> Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación, y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planeación y desarrollo de carreras.</i> La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.</li> </ul>

Fuente: Tomado de “Métodos de compensación basados en competencias” por A. González, 2017, p. 246

Los beneficios que tiene la evaluación de desempeño para la organización y las personas deben tener lineamientos básicos como: (a) la evaluación debe cubrir el desempeño actual, consecución de metas y objetivos, (b) debe dar importancia al colaborador con respecto al cargo que ocupa y no a los hábitos personales que puede tener en el trabajo, (c) la evaluación debe ser aceptada por las dos partes; evaluador y evaluado y (d) debe servir para mejorar la productividad del colaborador (Chiavenato, 2009).

### 3.2.4. Proceso de evaluar el desempeño

La evaluación del desempeño debe efectuarse bajo un proceso sistemático y para ello se toma como referencia a Sánchez & Calderón (2012, págs. 59-66) cita a Sánchez y Bustamante (2008, págs. 119 – 126) quienes dieron a conocer las etapas del proceso de evaluación del desempeño.

- i. Planificación del proceso de evaluación del desempeño. Se debe establecer el cómo, quien, y cuando se ejecutarán los planes, en esta etapa es necesario que se obtenga toda la información relevante de modo que se conozcan los riesgos que enfrentan y por lo tanto tomar medidas adecuadas para aminorar estos riesgos. Posteriormente se debe definir de forma clara, el objetivo de implementar un sistema de evaluación, la población que se va a evaluar y si se realiza la evaluación individual o por equipo, y

los criterios en los cuales se basará su evaluación si es por resultados, competencias o características. Una vez claro los aspectos antes mencionados se define quine serán los evaluadores, los responsables del proceso, recursos y tiempos (Sánchez & Calderon, 2012, pág. 60).

- ii. Diseño del sistema de evaluación. En esta etapa se debe considerar la cultura organizacional, perfil del puesto y planes de trabajo, con el fin de tener un sistema coherente con la realidad organizacional. Lo primero es identificar las dimensiones de la evaluación que se consigue a través del análisis del puesto, se debe continuar seleccionando el método de evaluación, que pueden ser métodos simples o más complejos lo cual dependerá de los objetivos de la evaluación, también se debe elaborar las escala de calificación y a su vez las acciones que se tomaran con los empleados en función de los resultados y por ultimo especificar la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado (Sánchez & Calderon, 2012, pág. 61).
- iii. Implementación del sistema de evaluación. Es la etapa en poner en práctica el sistema de evaluación, previo se debe comunicar a los trabajadores sobre el sistema a aplicar, con respecto a que se va a evaluar y también se debe haber capacitado a los evaluadores para que conozcan su objetivo, lo que deberán evaluar según las escalas establecidas. En esta etapa se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se califica según desempeño real (Sánchez & Calderon, 2012, pág. 63).
- iv. Retroalimentación del empleado. Una vez obtenido los resultados de la evaluación, se procederá a realizar la entrevista de retroalimentación para proporcionar al empleado los resultados obtenidos y especificar las acciones que le permitirán mejorar (Sánchez & Calderon, 2012, pág. 64).
- v. Retroalimentación del sistema de evaluación. Cuando se cumplió todas las etapas previas, en esta parte se verifica si se alcanzaron los objetivos propuestos, si la planificación estuvo acorde a la empresa, proceso se llevó acabo según la planificación. Por último, se verifica si las acciones implementadas según los resultados de evaluación fueron adecuadas (Sánchez & Calderon, 2012, pág. 65).

### **3.2.5. Métodos de evaluación de desempeño.**

Para obtener una información valiosa sobre el desempeño de los colaboradores se debe elegir el método de evaluación que más se ajuste a la empresa y a los objetivos trazados con la evaluación del desempeño, existen varios métodos orientados a satisfacer necesidades específicas, de acuerdo con la clasificación propuesta por K. Davis (1976) los clasifica como: métodos orientados al pasado y métodos orientados al futuro (González, 2017).

#### **3.2.5.1. Métodos del desempeño basado al pasado.**

Aquí se ocupa en el desempeño que se ha producido y es posible evaluar, con esto reciben retroalimentación de sus debilidades y esfuerzos, dentro de este grupo tenemos los siguientes métodos:

##### **a) Método de la escala gráficas**

Este método está orientado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características o cualidades, las cuales se las evalúa mediante una escala en donde el evaluador verifica en qué grado el colaborador cumple con la característica asignada (Alles, 2005). Se utiliza un formulario de doble entrada, siendo la fila horizontal los factores de la evaluación del desempeño y la columna vertical será los grados de variación de tales factores donde se definen las cualidades que se desea evaluar (González, 2017).

Para este método cada factor debe ir con un breve resumen de lo que se pretende evaluar y las dimensiones para verificar el desempeño. Se puede considerar las siguientes: (a) Escala gráfica continua, (b) escala gráfica semicontinuas y (c) escalas gráficas discontinuas.

##### **b) Método de lista de verificación**

Con este método el evaluador registra el desempeño del colaborador mediante frases o palabras que representen las características y rendimiento de la persona, después los encargados del proceso deberán asignar una puntuación que corresponda al concepto de la lista.

### C. Método de elección forzada

Se evaluará el desempeño basado en alternativas de frases descritas, en este conjunto de frases el evaluador debe elegir solo las que corresponda más al desempeño del trabajador seleccionando solo una o dos. Estas frases son seleccionadas bajo procedimientos estadísticos que deben ser adecuadas a los criterios que se desean evaluar y cuenta con una calificación desconocida para el evaluador (González, 2017).

#### c) Método de evaluación de 360.

Es un sistema de evaluación integral donde el colaborador es evaluado por su entorno sean estos; jefes, pares, subordinados, clientes y proveedores. En esta evaluación se realiza un doble feedback, tanto a los evaluadores que intervienen como al evaluado esto se hace para que se sientan parte del sistema de evaluación y se forme compromiso. Con esta evaluación se deja a un lado los favoritismos del superior, ya que no es la única fuente de evaluación y los evaluados sentirán que son evaluados de forma más objetiva. Con los resultados obtenidos se busca que los colaboradores superen dificultades observadas y elaborar un plan de acción para mejorar las competencias (Capuano, 2004).

#### d) Método de incidentes críticos.

En este método el evaluador observa y registra los hechos destacables positivos y negativos del desempeño del colaborador. Mediante este método se debe realizar observación de los incidentes críticos en las actividades del evaluado. Cuando se tiene los resultados se busca enfatizar los rasgos positivos y en caso negativos poderlas corregir.

### **3.2.5.2. Métodos del desempeño basado al futuro.**

Estos métodos se enfocan en la evaluación del potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño, es decir se evalúa desempeños futuros.



#### A. Método de autoevaluación.

Permite al colaborador identificar sus zonas de mejoramiento y también de poder establecer objetivos personales para el futuro.

#### B. Métodos de administración por objetivos.

Se crea interacción entre el empleado y el jefe para establecer conjuntamente logros de desempeño para el futuro, establece objetivos individuales a partir de los objetivos de la organización, consiste en seis pasos: (a) establecer las metas de la organización, establecer un plan de alcance corporativo, (b) fijar metas por departamento, establecer metas por área, (c) analizar las metas por departamento, se define la manera que los trabajadores contribuirán al que el departamento alcance las metas, (d) definir los resultados esperados, establecen metas desempeño a corto plazo, (e) realizar revisiones de desempeño y medir los resultados y (f) dar retroalimentación, analizar los resultados y compartirlos con los departamentos para verificar cumplimientos o mejoras (Dessler & Varela, 2011).

#### C. Método de centro de evaluación.

Es de gran utilidad para predecir el desempeño futuro así tomar decisiones sobre promociones. Este método se trata de imitar los problemas que se presentara al empleado en el futuro cargo superior, mediante la aplicación de ejercicios múltiples que valoran la conducta.

### **3.3. Marco legal**

Uno de los valores de la empresa es el de equidad, donde menciona que se debe dar un trato igual a todos los miembros de su equipo, a sus colegas y superiores, sin demostrar favoritismos o prejuicios. Es importante mencionar lo que dispone el código de trabajo, es su capítulo VI en sus principales artículos referente a igualdad y sueldo o salario.

“Artículo 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica

en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración” (Código de trabajo, 2005, pág. 33)

“Artículo 80.- Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables” (Código de trabajo, 2005, pág. 33)

“Artículo 81.- Estipulación de sueldos y salarios. - Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. El monto del salario básico será determinado por el "Consejo Nacional de Trabajo y Salarios", o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.” (Código de trabajo, 2005, pág. 33)

Es importante también hacer referencia a lo estipulado Constitución del Ecuador, referente a este tema.

“Artículo 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: numeral 4, A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.” (Constitución de la república del Ecuador, 2008, pág. 45)

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Diseño de la investigación**

El presente trabajo tiene un enfoque mixto, ya que se utilizó información cualitativa mediante la pregunta abierta que nos permitió conocer la percepción del personal administrativo sobre el último incremento salarial. También se utilizó información cuantitativa a través de una encuesta para medir el nivel de satisfacción. Las variables consideradas para este estudio son el sistema de compensación y la evaluación de desempeño.

El alcance de la investigación se aplicará el método descriptivo con un diseño de investigación no experimental transversal. Se utiliza el método descriptivo para conocer la situación actual que tiene la empresa sobre la ausencia de un sistema de compensación y falta de evaluación de desempeño, a través de los comportamientos y procesos.

#### **4.2. Modalidad de investigación**

El presente trabajo está sujeto a un estudio de campo, ya que los datos serán recopilados directamente del sitio donde se encuentra el objeto de estudio, obteniendo información más exacta y sobre todo de carácter documental, por cuanto será necesaria la utilización de documentos que aportarán a nuestra investigación, como; memoria de sostenibilidad 2018, manuales y planes estratégicos. De esta forma se podrá recolectar, analizar y presentar un modelo de evaluación de desempeño para los incrementos salariales que se adapten a las necesidades y cultura organizacional del Ingenio San Carlos.

#### **4.3. Población y muestra**

De la población administrativa del Ingenio San Carlos ubicado en el cantón Marcelino Maridueña que están conformados por 212 trabajadores se realizó una muestra probabilista, ya que la población tiene la misma probabilidad de ser elegido, los que representan al personal Administrativo son; Gerentes, mandos medios, rol general y operativos. Se detalla en la tabla 4.1 los cargos por cada grupo del personal administrativo.

Tabla 0.1. Grupos de evaluación

<b>Grupo de evaluación</b>				
	<b>Gerentes</b>	<b>Mandos medios</b>	<b>Rol General</b>	<b>Operativos</b>
<b>Cargos</b>	Gerente	Directores	Coordinador	Conserje
		Auditor General	Abogados	Choferes
		Jefaturas	Analistas	
		Superintendente	Asistentes	
		Sub- Gerentes	Audidores	
		Supervisores	Auxiliares contables	
		Tesorero	Ayudantes	
			Secretarias	
			Trabajadora social	
			Mercadistas	
		Médicos		

Elaborado por: Los autores

Para obtener el número de muestra se utilizó la fórmula (1) que nos ayudó a calcular el tamaño de la muestra. Se buscó tener una muestra de la población de manera aleatoria. En la fórmula la población total está representada por la letra N, el error muestral se definió al 5% que es el que determina las posibles fallas de utilizar solo una muestra para el estudio y no a toda la población en general. Determinado el nivel de confianza en el estudio al 95%, obtenemos como resultado que se debe trabajar con una muestra de 137 trabajadores del Ingenio San Carlos.

(1)

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- N = tamaño de la población
- Z = nivel de confianza
- p = probabilidad de éxito
- q = probabilidad de fracaso
- d = precisión

#### **4.4. Instrumentos de investigación**

Los instrumentos utilizados para este trabajo fueron los que se señalan a continuación:

- Cuestionario de satisfacción de Minnesota, que nos permitió conocer la percepción de los trabajadores sobre el sistema de compensación basado en incrementos salariales y medir el nivel de satisfacción intrínseca y extrínseca. El cuestionario se lo tomó de manera anónima, online, por medio de la herramienta digital denominada Google Forms.
- Modelo de evaluación de desempeño con método de escala gráfica discontinua.
- Modelo de incremento salarial mediante los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

##### **4.3.1. Cuestionario de satisfacción de Minnesota (MSQ)**

El cuestionario de satisfacción de Minnesota elaborado por Weiss, Dawis, England y Lofquist (1977) nos permite medir la satisfacción del empleado con su trabajo. Se incluyeron además variables socio demográficas, tales como: género, edad, nivel de instrucción y estado civil; variables relativas con la empresa, tales como: antigüedad y el área de trabajo.

El cuestionario de satisfacción de Minnesota cuenta con versión larga que está conformada por 100 ítems que miden; uso de habilidades, logro, actividad, progreso, autoridad, políticas de la empresa y su práctica, compensación, compañeros de trabajo, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, seguridad, servicio social, estatus social, supervisión técnica y relaciones humanas, variedad y condiciones de trabajo (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1977).

Para este trabajo se utilizó la versión corta del MSQ, la cual consta de 20 ítems que mide tres escalas: (a) satisfacción intrínseca, (b) satisfacción extrínseca y (c) satisfacción general. Para la valoración se estructuró cinco opciones de respuesta, utilizando la escala de Likert, que se detallan en la tabla 4.2.

Tabla 0.2. Escala de Likert del MSQ

Valoración	Ítems
1	Muy insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Ni insatisfecho, ni satisfecho
4	Satisfecho
5	Muy satisfecho

Elaborado por: los autores

Para completar la encuesta se estimó que los participantes utilizarían un tiempo de alrededor de 6 minutos. El análisis factorial de los 20 ítems va a presentar los resultados de las tres escalas: (1) Factor general, el cual se obtiene sumando todos los ítems, cuya sumatoria oscilará en un rango comprendido entre 20 y 100, 20 en el peor escenario posible de que todos califiquen como muy insatisfecho y 100 en el mejor escenario de que todos evalúen como muy satisfecho, (2) factor intrínseco se obtiene sumando las preguntas números 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20, que se describen a en la tabla 4.3.

Tabla 0.3. Preguntas del factor Intrínseco

Numero de preguntas	Ítems
<b>01</b>	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo
<b>02</b>	La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)
<b>03</b>	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando
<b>04</b>	La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad
<b>07</b>	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios
<b>08</b>	La seguridad de empleo que me provee mi trabajo
<b>09</b>	La oportunidad de hacer cosas para otras personas
<b>10</b>	La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo
<b>11</b>	La oportunidad de trabajar en algo en que haga uso de mis habilidades
<b>15</b>	La libertad para tener criterio propio
<b>16</b>	La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo
<b>20</b>	El sentido de logro que obtengo de este trabajo

Elaborado por: los autores

Y (3) factor extrínseco, que se obtiene de la sumatoria de las preguntas números 5, 6, 12, 13, 14, 17,18, 19, que se describe en la tabla 4.4.

**Tabla 0.4. Preguntas del factor extrínseco**

<b>Numero de preguntas</b>	<b>Ítems</b>
<b>05</b>	La manera en que mi jefe(a) trata a sus colaboradores
<b>06</b>	Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones
<b>12</b>	La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica
<b>13</b>	El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo
<b>14</b>	Las oportunidades de progreso en este trabajo
<b>17</b>	Las condiciones de trabajo
<b>18</b>	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si
<b>19</b>	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo

Elaborado por: los autores

Se tomó el MSQ mediante el aplicativo de Google Forms, mediante vía electrónica, ver formato en el anexo # 2.

#### **4.3.2. Instrumento de Evaluación de Desempeño (ED)**

Se utilizará como instrumento de evaluación de desempeño el método orientado al pasado, que está enfocado en la medición de acciones o desempeños que se hayan producido previo a la evaluación, esto permite brindar retroalimentación sobre las fortalezas o debilidades de cada trabajador que participe del proceso de evaluación de desempeño (González, 2017).

Para el instrumento ED se utilizó el método de la escala gráfica discontinua, considerando competencias previamente definidas y precisas a los grupos establecidos para evaluar según sus cargos. Estos grupos de evaluación fueron definidos como gerentes, mandos medios, rol general y operativos, que presentan diferencias a nivel de competencias y asignación de metas u objetivos. Se utilizará un formato con doble entrada, representándose en las filas horizontales las competencias de evaluación y en las columnas verticales los grados de variación de los factores, que serán medidos por medio de la escala Likert como se muestra en la tabla 4.5.

Tabla 0.5.Escala de Likert para la evaluación de desempeño

Valoración	Ítems
1	Bajo lo esperado
2	Próximo a lo esperado
3	Desempeño esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

Elaborado por: los autores

Mediante la evaluación de desempeño se pretende medir las siguientes competencias a los grupos descritos. La tabla 4.6 se muestra la clasificación de las competencias a medir según el grupo establecido:

- 1) **Capacidad de toma de decisiones.** Habilidad para analizar oportunidades y tomar decisiones que optimicen procesos.
- 2) **Compromiso.** Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía, aunque no siempre en beneficio propio
- 3) **Comunicación.** Habilidad para escuchar, transmitir, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer oportunidades de mejora.
- 4) **Confiabilidad.** Es una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva; es discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros.
- 5) **Conocimiento de cargo.** Grado de conocimientos técnico y práctico; y las habilidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva.
- 6) **Iniciativa.** Es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
- 7) **Iniciativa y logro de resultados.** Cumplir de manera eficaz y eficiente los resultados de su cargo y proponer iniciativas para mejorar su trabajo
- 8) **Integridad.** Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
- 9) **Liderazgo.** Supervisar y orientar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente. Habilidad



- 10) Orientación a resultados.** Es la capacidad de encaminar sus acciones al logro de los resultados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Se fija metas internas por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento.
- 11) Pensamiento analítico.** Es la capacidad para entender y organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación y proponer soluciones.
- 12) Planificación.** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades del área estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.
- 13) Puntualidad y asistencia.** Responsabilidad para acatar horarios y cumplir con sus turnos de trabajo.
- 14) Responsabilidad y dedicación al trabajo.** Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo y se hace responsable de los resultados finales de su proceso
- 15) Solución de problemas.** Habilidad para identificar problemas, establecer prioridades y encontrar la mejor solución.
- 16) Trabajo en equipo.** Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales de los objetivos del grupo.
- 17) Visión de la estratégica.** Conocer la estrategia de la compañía y la transmite a sus colaboradores y ser proactivo en implementar proyectos y mejoras en concordancia con ésta.

Tabla 0.6. División de las competencias

		<b>Competencias</b>																
		<b>Capacidad de toma de decisiones</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Confiabilidad</b>	<b>Conocimiento de cargo</b>	<b>Iniciativa</b>	<b>Iniciativa a logro de resultados</b>	<b>Integridad</b>	<b>liderazgo</b>	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Pensamiento Analítico</b>	<b>Planificación</b>	<b>Puntualidad y asistencia</b>	<b>Responsabilidad y dedicación al trabajo</b>	<b>Solución de problemas</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Visión de la estrategia</b>
<b>Grupos</b>	<b>Numero de Competencias</b>																	
Gerentes	6	X								X	X		X			X		X
Mandos Medios	5			X				X		X		X					X	
Rol General	5				X	X	X								X		X	
Operativo	5		X		X	X			X					X				

Elaborado por: los autores

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. Resultados demográficos del MSQ

El haber tomado el MSQ por medio de una plataforma digital nos facilitó en la reducción de los tiempos, ya que los trabajadores en muchos de los casos pudieron acceder incluso desde sus celulares, laptop o Tablet. Así mismo, se evitó el uso de papel, muy importante para la conservación del medio ambiente. Al ser anónima hubo discreción en los resultados, situación que les preocupaba a los encuestados y la obtención y tabulación de los resultados se optimizó y fueron generados de manera inmediata.

De los 137 resultados obtenidos, que era nuestro número de muestra, se pudieron tabular los siguientes datos, ya que la encuesta estaba dividida en 3 secciones: (a) datos demográficos, (b) niveles de satisfacción propios de MSQ y (c) la pregunta abierta. Con respecto a los resultados demográficos se comprobó que predomina el personal masculino, esto debido a la distancia entre el lugar de residencia y la ubicación de las instalaciones del Ingenio San Carlos. En lo referente a las edades prevalece las comprendidas entre 31 y 50 años, cuyo rango corresponde a la generación X y generación Y.

Se reflejó que la empresa permite la estabilidad laboral de sus trabajadores, como lo demuestra el 87% de los encuestados, quienes tienen una madurez de 1 a 30 años de antigüedad. Como política de la empresa, en las áreas administrativa no se contrata a personas que tengan solo un nivel de instrucción primaria, ya que su enfoque está más orientado a tener profesionales, es por eso por lo que el 66% de personal evaluado cuenta con estudios de tercer nivel culminados.

Se obtuvo que el 80% de la muestra participó en el último incremento salarial, y el 20% restante corresponde a personas nuevas que cuentan con meses, un año o máximo dos años en la empresa, debido a que este se dio en julio del 2017.

En la tabla 5.1. se observan los resultados para cada factor demográfico.

Tabla 0.1. Resultados demográficos del MSQ

<b>Características</b>		<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>	Femenino	104	76%
	Masculino	33	24%
<b>Edad</b>	21-30	19	14%
	31-40	44	32%
	41-50	38	28%
	51-60	29	21%
	61-70	6	4%
	71 o mas	1	1%
<b>Antigüedad en la empresa</b>	Menos 1	4	3%
	1 – 10	71	52%
	10.1 – 20	23	17%
	20.1 – 30	26	19%
	30.1 – 40	13	9%
<b>Área</b>	Administración	71	52%
	Comercial	10	7%
	Financiera	17	12%
	Operaciones	39	28%
<b>Nivel de Instrucción</b>	Cuarto nivel (Maestría)	38	28%
	Secundaria	9	7%
	Tercer nivel (Pregrado)	90	66%
<b>Estado civil</b>	Soltero	24	18%
	Casado	85	62%
	Unión Libre	13	9%
	Viudo	3	2%
	Divorciado	12	9%
<b>Participación último incremento salarial</b>	Si	109	80%
	No	28	20%

Elaborado por: los autores

Resultados tomados del Cuestionario de satisfacción de Minnesota

## 5.2. Resultados de los factores motivacionales del MSQ

Con respecto a los resultados obtenidos en la segunda sección, la cual hace referencia al cuestionario MSQ compuesto de 20 preguntas, se obtuvieron 3 resultados: (a) satisfacción general, (b) satisfacción intrínseca y (c) satisfacción extrínseca.

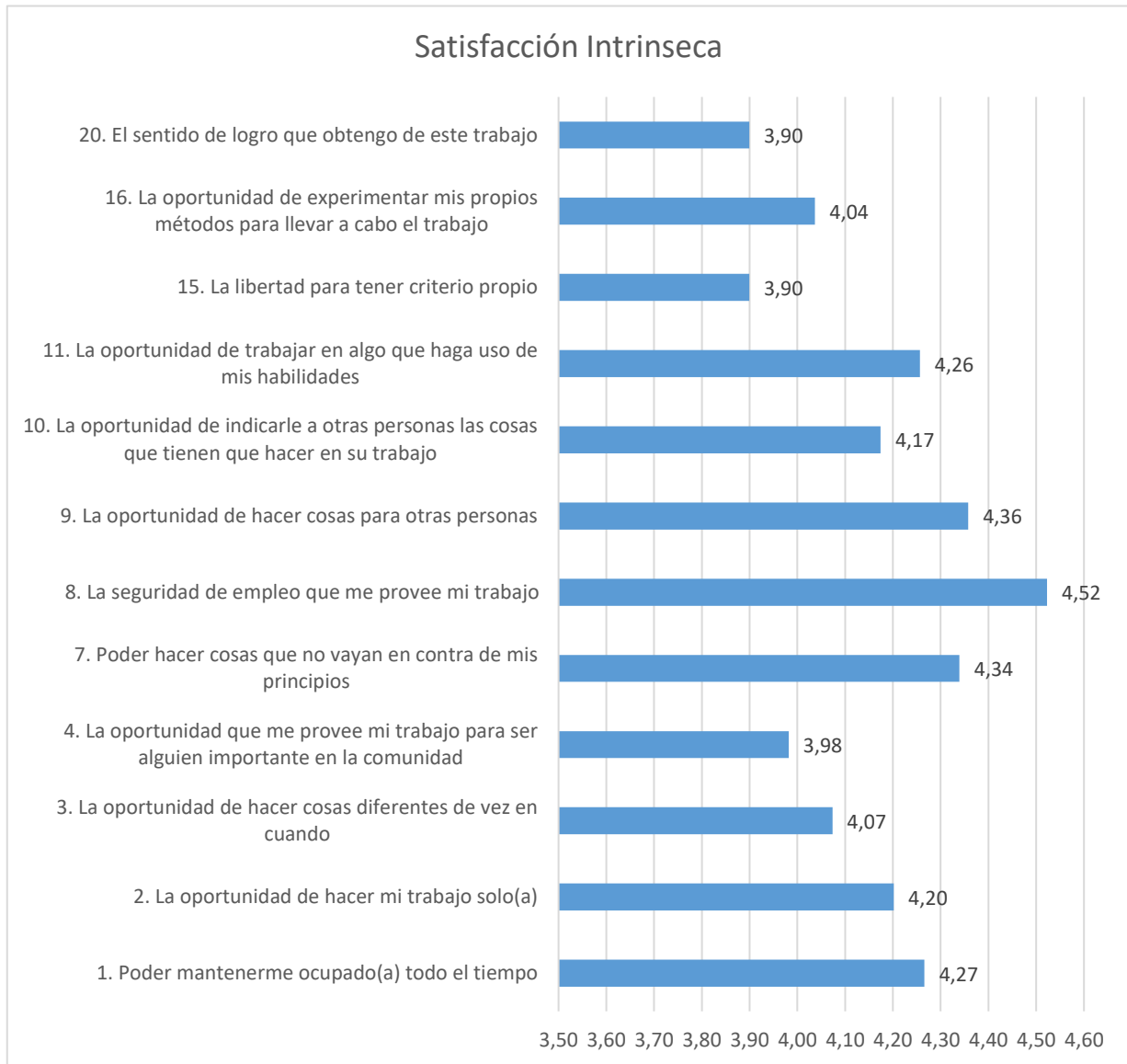
La satisfacción intrínseca mide los factores de realización personal, reconocimiento, independencia, el propio trabajo, responsabilidades y promociones. Los resultados se muestran en la figura 5.1.

En esta gráfica, podemos apreciar que los valores mínimos están en 3.90 que corresponden a la pregunta 15 “la libertad para tener criterio propio” y 20 “el sentido de logro que tengo en este trabajo”, que hacen relación al criterio que hay un bajo sentimiento de responsabilidad y reconocimiento en su trabajo. Como resultado medio se obtuvo el de 4.20 correspondiente a la pregunta 2 “la oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)” la cual hace referencia al sentimiento de independencia a la hora de hacer sus tareas. Por último, la puntuación máxima que se obtuvo fue de 4.52 que corresponde a la pregunta 8 “la seguridad de empleo que me provee mi trabajo”, que se relaciona al criterio que tienen los trabajadores sobre la estabilidad laboral, lo que se demuestra en el resultado demográfico sobre este factor, cuyo resultado muestra que un 87% tienen antigüedad en un rango comprendido entre de 1 a 30 años trabajando en la empresa.

La satisfacción extrínseca mide los factores como políticas de la empresa, el trato del jefe hacia su subordinado, el salario y las condiciones de trabajo. Los resultados se muestran en la figura 5.2.

En esta gráfica podemos apreciar que los resultados obtenidos presentan un mínimo de 3.35 correspondiente a la pregunta 14 “las oportunidades de progreso en este trabajo”, seguida de 3.43 de la pregunta 13 “el salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo”. Así mismo podemos visualizar que como máximos se obtuvieron 4.05 referente a la pregunta 12 “condiciones de trabajo”. Otros resultados bajos corresponden a las preguntas 5 y 18 con resultados de 3.92 y 3.91, que hacen relación con la presencia de un buen trato de parte del jefe y sus compañeros. Es importante señalar que los mínimos obtenidos indica que los trabajadores tienen una percepción baja sobre el crecimiento laboral y la remuneración. Estos resultados servirán de insumos para la Administración y son la base de nuestra propuesta, ya que corrobora que es necesario medir 2 factores importantes como son el desempeño y la compensación.

Figura 5.1. Resultados de satisfacción intrínseca



Elaborado por: los autores

Resultados tomados del Cuestionario de satisfacción de Minnesota

Figura 5.2. Resultados de la satisfacción extrínseca



Elaborado por: los autores

Resultados tomados del Cuestionario de satisfacción de Minnesota

El resultado o promedio general del MSQ nos arroja una puntuación de 4, que significa un 80% de satisfacción general de este grupo de trabajadores que fueron encuestados, lo que se resume en que se encuentran satisfechos en forma general con su lugar de trabajo. Es importante señalar que la mayoría de las respuestas positivas estuvieron en los factores intrínsecos que como se mencionó anteriormente tienen más relación con temas motivacionales no monetarios.

En la tercera sección que corresponde a la pregunta abierta, la misma que tuvo como objetivo el conocer la percepción de los trabajadores acerca de su último incremento salarial y que indiquen algunas sugerencias o mejoras que se puedan hacer en la empresa sobre estos temas, a continuación, se muestran algunas respuestas obtenidas y que consideramos son las más representativas para este estudio.

- *“El porcentaje de incremento estuvo de acuerdo con mis proyecciones por mi buen desempeño en las funciones encomendadas dicho esto por mi jefe lo cual hace que cada mejore mi desempeño”*
- *“Es necesario llevar a cabo una estructuración a nivel de Evaluación de desempeño que permita demostrar de forma clara los resultados obtenidos por cada colaborador”.*
- *“Para un incremento de sueldo se debe evaluar todo el trabajo que realiza la persona”*
- *“No se explicó el motivo para los porcentajes del incremento salarial”*
- *“Establecer lineamientos claros, escalas progresivas”*
- *“Debe ser un incentivo al trabajo no por recomendaciones”*
- *“Debería ser de acuerdo al rendimiento individual, no para nivelar sueldos y menos por preferencias”*
- *“En la escala de los cargos todos deberían ser igualitarios o valorados según la instrucción educativa, más no solo por antigüedad”*
- *“Debe ser equitativo y no a dedo”*
- *“Realizar incrementos en base a objetivos planteados vs las competencias de cada individuo”*
- *“Comunicar como evalúan al personal para incremento salarial”*
- *“Hacer los incrementos salariales de manera adecuada con evaluaciones objetivas”*
- *“Que se gestionen los incrementos considerando una evaluación de desempeño”*
- *“Fue un incremento generalizado, los incrementos deben realizarse de acuerdo al desempeño de cada uno”*
- *“Los incrementos de sueldos deben ser realizados por medio de evaluaciones de desempeño, e incentivar al personal mediante capacitaciones continuas en lo referente a sus funciones. Creo también que el personal debería participar el establecimiento y cumplimiento de los objetivos de sus departamentos y de la empresa”*

Con las opiniones recibidas, se confirma que existe inconformidad en muchos casos con último incremento salarial. Observamos que solo una opinión estaba conforme. El resto



están más enfocadas en expresar sugerencias de mejora y en que se debe trabajar en la forma, ya que consideran que no es la apropiada como se dio el último incremento salarial.

Con respecto a las opiniones de inconformidad que fueron expuestas tenemos: que no se explicó los motivos de incremento, que se tomó decisiones por preferencias y que no hubo equidad. Las respuestas recibidas refuerzan la teoría de la equidad de Adams (1963) que no hubo una situación de equidad porque la relación de intercambio entre la empresa y el trabajo no se dio de manera justa e igualitaria con todos los trabajadores, haciendo que las personas experimenten inconformidad porque perciben que no son evaluados por sus esfuerzos y que prevalece el favoritismo, ya que comparan lo que reciben versus lo que sus compañeros reciben y lo comparan con los esfuerzos brindados y al presentarse desigualdad en esta comparación provoca sentimientos de ira, injusticia y da como resultaos reacción negativa hacia la empresa.

Con respecto a las sugerencias recibidas en la pregunta abierta, podemos ver las siguientes: (a) implementar evaluación de desempeño, (b) evaluaciones objetivas, (c) establecer lineamientos claros y (b) comunicar como se evalúa. Estas sugerencias refuerzan el que es necesario que los trabajadores deben ser evaluados mediante un sistema o mecanismo apropiado o desarrollado para la empresa, el cual permitirá tener un resultado objetivo del desempeño, con lo cual mediante esta calificación se defina el porcentaje a incrementar.

Lo que se busca con este trabajo es establecer un sistema que permita una forma equitativa en los incrementos y que esté asociado a una evaluación de desempeño, con lo que los trabajadores perciban que se les está dando un trato justo y sobre todo equitativo.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

Esta propuesta se basa en los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos de la MSQ y revisada con la Gerencia Administrativa, Dirección de Talento Humano y el equipo de investigación de este trabajo, quedando para aprobación futura por parte del Directorio de la Empresa. Cabe mencionar que es un diseño establecido en las buenas prácticas de Talento Humano.

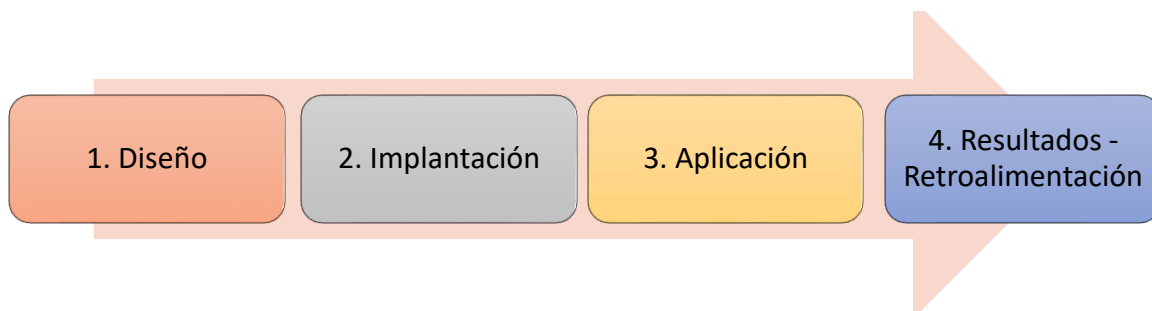
#### 6.1. Proceso para evaluación de desempeño

Es política del Ingenio San Carlos incrementar los sueldos a este grupo de trabajadores cada 2 años. El proceso de evaluación de desempeño estará definido de forma anual, promediando los resultados obtenidos en ambos años y cuyo resultado resultará fundamental ya que es el que se considerará para definir el incremento de sueldo a aplicar en el segundo año. Es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones al momento de la implementación:

- Para el primer año, al no existir metas u objetivos fijados para los Gerentes, Mandos Medios o rol general, ya que es el año de arranque o implementación, en la evaluación de desempeño únicamente se considerarán las competencias, por lo que el peso de su ponderación será aplicado al 100%. Así mismo el grupo de operativos, serán evaluadas sus competencias con un 100% de peso en su asignación.
- Para el segundo año, al ya existir objetivos definidos en la primera ED que deben ser puntuados en esta segunda para los cargos gerenciales, mandos medios y rol general, la ponderación se dividirá en dos segmentos: (a) el segmento que evalúa las competencias que se le aplicará una ponderación del 60% y (b) el cumplimiento de objetivos cuya ponderación será del 40% restante. Para los cargos operativos se mantiene la ponderación del 100% sobre las competencias.
- Una vez obtenidas las dos evaluaciones de desempeño se obtendrá el promedio de ambas, cuyo resultado será determinante en el porcentaje de incremento que obtendrá el evaluado, según escala descrita en la figura 6.5.

Una vez definido por la empresa su implementación, es importante considerar y establecer el siguiente proceso que se muestra en la figura 6.1.

Figure 6. 1. Proceso de evaluación de desempeño



Elaborado por: los autores

#### A. Fase de diseño

Definir los grupos a evaluar, que como se ha mencionado anteriormente, corresponden al segmento que no está amparado por el contrato colectivo para este proceso, cuya clasificación está definida en cuatro grupos: gerentes, mandos medios, rol general y operativos, a cuyos formatos o instrumentos de ED se asignaron diversos factores a evaluar, que se muestran en la tabla 4.1.

La ED se realizará de manera vertical, siendo el jefe inmediato quien deberá evaluar el desempeño de su subordinado.

#### B. Fase de implantación

Se establecerán los planes de comunicación con el fin de sociabilizar y explicar con amplia claridad y apertura el propósito de la evaluación de desempeño y concientizar a todos los grupos de la confidencialidad del proceso. El proceso se efectuará mediante un cronograma establecido y acordado con la Gerencia, mediante el cual el objetivo principal es capacitar a los evaluadores familiarizándolos con el formato de ED que se encuentra en el anexo 4 y capacitación sobre la forma correcta de evaluar, además del uso adecuado de la guía de criterio de evaluación que se encuentra en el anexo 5.

### C. Fase de aplicación

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de desempeño de su grupo de subordinados y se les hará llegar ya sea por vía electrónica o de manera impresa (físico) el instrumento o formato de la ED.

Con el fin de evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (se califican todos los factores en la media), los evaluadores serán orientados y capacitados, recibirán información permanente de cómo se llevará el proceso, cuáles son los objetivos y lo que la empresa espera de este proceso.

Es importante en esta fase y así poder garantizar la correcta aplicación, que se tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- Apoyo de todos los trabajadores de la empresa y en especial de los altos cargos como gerentes, subgerentes, y directivos.
- Incluir la evaluación de desempeño como parte de planificación anual del área de Talento Humano.
- Comprensión de todos los evaluados y evaluadores sobre el proceso.
- Comunicación eficiente del programa a implementar o realizar con todo el personal de la compañía, ya sean estos evaluados o evaluadores y acudan a algún llamado que de manera eventual se les pueda realizar.

En la primera evaluación de desempeño, es decir al primer año, el evaluador debe definir los objetivos de su evaluado y a su vez, estos deben ser validados por el área de Talento Humano. El cumplimiento de estos objetivos será evaluado en la segunda ED. En ambos casos serán revisados y discutidos entre el evaluador y evaluado para la aceptación final en la fase de retroalimentación.

### D. Fase de resultados – Retroalimentación

Los resultados serán mostrados al evaluado por parte del evaluador en una entrevista de feedback, donde le indicará el resultado obtenido y el porqué de cada valor asignado, ya sean estos en las competencias o en los cumplimientos de los objetivos. En esta instancia el evaluador deberá asignar los nuevos objetivos que deberán ser cumplidos durante el siguiente año o de ser el caso, reasignar algún objetivo no cumplido en esta primera etapa.

## 6.2. Ponderación de la evaluación de desempeño

Se establecerá la medición de cada uno de los factores en una escala del 1 al 5, donde 1 es la valoración más baja y 5 es la más alta, tanto para competencias como para objetivos, de acuerdo con la siguiente escala:

Para la ponderación las competencias se medirán según la tabla 6.1.

Tabla 0.1. Valoración de las competencias

<b>Nombre</b>	<b>Valoración</b>
Excepcional	5
Sobre lo esperado	4
Desempeño esperado	3
Próximo a lo esperado	2
Bajo lo esperado	1

Elaborado por: los autores

- Obtendrá una puntuación de 1 si el casillero seleccionado es “Bajo lo esperado”
- Obtendrá una puntuación de 2 si el casillero seleccionado es “Próximo a lo esperado”
- Obtendrá una puntuación de 3 si el casillero seleccionado es “Desempeño esperado”
- Obtendrá una puntuación de 4 si el casillero seleccionado es “Sobre lo esperado”
- Obtendrá una puntuación de 5 si el casillero seleccionado es “Excepcional”

Los objetivos serán ponderados de acuerdo a lo establecido en la tabla 6.2

Tabla 0.2. Valoración de los objetivos

<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Valoración</b>
0.00%	9.99%	0
10.00%	29.99%	1

30.00%	59.99%	2
60.00%	79.99%	3
80.00%	98.99%	4
99.00%	100.00%	5

Elaborado por: los autores

- Obtendrá una puntuación de 0 si el porcentaje de cumplimiento está entre 0.00% y 9.99%.
- Obtendrá una puntuación de 1 si el porcentaje de cumplimiento está entre 10.00% y 29.99%.
- Obtendrá una puntuación de 2 si el porcentaje de cumplimiento está entre 30.00% y 59.99%.
- Obtendrá una puntuación de 3 si el porcentaje de cumplimiento está entre 60.00% y 79.99%.
- Obtendrá una puntuación de 4 si el porcentaje de cumplimiento está entre 80.00% y 98.99%.
- Obtendrá una puntuación de 5 si el porcentaje de cumplimiento está comprendido entre el 99.00 y 100.00%.

Para obtener el resultado o valoración general se deberá tomar en consideración el porcentaje de las competencias y objetivos según el grupo a evaluar como lo muestra la tabla 6.3.

Tabla 0.3. Porcentaje de los factores

<b>Porcentajes de los factores</b>	
<b>Gerentes, Mandos Medios y Rol General</b>	
Competencias	60%
Objetivos	40%
<b>Operativos</b>	
Competencias	100%

Elaborado por: los autores

Según lo indicado en la tabla anterior, luego de valorados todos los factores (competencias y objetivos), se deberá obtener el promedio, que resulta de la sumatoria de los valores asignados, dividido para el número de competencias u objetivos.

Al final, obtendremos el promedio general, el cual consiste en la valoración total de la evaluación. Se aplican las siguientes fórmulas:

- Para las competencias se debe multiplicar el promedio obtenido por el porcentaje de ponderación (60%).
- Para los objetivos se debe multiplicar el promedio obtenido por el porcentaje de ponderación (40%).
- Finalmente sumamos ambos resultados, obteniendo el resultado final de la evaluación de desempeño, de acuerdo con la tabla 6.4.

Tabla 0.4. Rangos de la evaluación final

<b>Nombre</b>	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>
Excepcional	4.80	5.00
Sobre lo esperado	4.01	4.79
Desempeño esperado	3.50	4.00
Próximo a lo esperado	2.00	3.49
Bajo lo esperado	0.00	1.99

Elaborado por: los autores

### 6.3. Incrementos de sueldo

La Empresa, a través de la Gerencia General definirá un porcentaje promedio de incremento, que representará al máximo a aplicar según nuestra propuesta. Para medir la gestión de la propuesta se da en base a la evaluación de desempeño. Con los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, se asignará el porcentaje de incremento de acuerdo con la tabla 6.5.

Tabla 0.5. Rangos de los incrementos salariales

<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje promedio de incremento</b>			<b>10%</b>
	<b>Desde</b>	<b>Hasta</b>	<b>Porcentaje definido</b>	<b>Ponderación</b>

Excepcional	4.80	5.00	100%	<b>10.00%</b>
Sobre lo esperado	4.01	4.79	80%	<b>8.00%</b>
Desempeño esperado	3.50	4.00	70%	<b>7.00%</b>
Próximo a lo esperado	2.00	3.49	35%	<b>3.50%</b>
Bajo lo esperado	0.00	1.99	0%	<b>0.00%</b>

- Se asignará el 100% del porcentaje definido si el resultado de la evaluación de desempeño es “Excepcional”
- Se asignará el 80% del porcentaje definido si el resultado de la evaluación de desempeño es “Sobre lo esperado”
- Se asignará el 70% del porcentaje definido si el resultado de la evaluación de desempeño es “Desempeño esperado”
- Se asignará el 35% del porcentaje definido si el resultado de la evaluación de desempeño es “Próximo a lo esperado”
- No tendrá incremento si el resultado de la evaluación de desempeño es “Bajo lo esperado”

El porcentaje de incremento al que tendrá derecho se obtiene multiplicando el porcentaje promedio por el porcentaje definido.



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos de la MSQ se concluye que el grupo de trabajadores encuestados coincide en que la empresa carece de equidad interna, como lo demuestran preguntas claves de los factores extrínsecos como lo es la pregunta 14 “las oportunidades de progreso en este trabajo”, obteniendo una puntuación promedio de 3.35 y la pregunta 13 “el salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo” de 3.43, sobre una valoración de 5, tomando como referencia al último proceso de incremento, efectuado en julio 2017.

Pese a existir incrementos de sueldos cada dos años, consideramos que este proceso se maneja todavía de una manera poco estructurada, ya que la empresa no cuenta con una política establecida que defina los parámetros a utilizar, como son porcentajes de incrementos y este porcentaje de incremento a su vez asociado a algún factor medible del trabajador, como es la evaluación de desempeño.

La metodología propuesta está asociada y adaptada a la cultura organizacional y a las buenas prácticas de Talento Humano. Según Corral (2006) se debe considerar los incrementos salariales en base a una evaluación de desempeño, contribuye a la empresa a mejorar la apreciación de los trabajadores, además de que la percepción de estos sea que existe equidad interna. No presentar cambios en el mecanismo que se realiza el incremento salarial puede ocasionar desmotivación, tal como lo indica la teoría de la equidad haciendo referencia a que las personas buscan igualdad entre los esfuerzos brindados y beneficios económicos obtenidos y el colaborador al sentirse poco recompensado puede hacer que reduzca sus aportes hacia la empresa.

La implementación de un sistema de compensación basado en evaluación de desempeño, que permita incrementar de manera objetiva los sueldos, permitiría a la empresa la estandarización de este proceso, contribuyendo a la retención del talento pagando sueldos justos en cada nivel, estableciendo parámetros de incrementos acorde a la realidad de la empresa, y facilitaría la planificación financiera futura. Así mismo, la ED permitirá

identificar brechas, debilidades y aspectos a mejorar para promover el desarrollo de los colaboradores.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

De acuerdo con el estudio realizado y los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente.

- 1) A la Gerencia, implementar el modelo de sistema de compensación basado en evaluación de desempeño para los incrementos de sueldo, ya que es importante que los trabajadores sientan que existe igualdad de oportunidades. Continuar con la optimización del proceso de evaluación de desempeño planteado, lo que permitiría a la empresa estar en capacidad de identificar altos potenciales y poder desarrollar planes de carrera. El área de talento humano definir las competencias que se requieran para el desarrollo.
- 2) Junto con la metodología ofrecida también considerar una valoración de cargos para comparar con los salarios de industrias similares y poder realizar un análisis de equidad externa y trabajar en la reducción de brechas que permitan retener a los trabajadores.
- 3) Siguiendo el modelo de las dimensiones de la transparencia salarial por Wang (2016) revisado en la literatura, se debe realizar un proceso abierto y resultados secretos (cuadrante A4) para evitar malestar entre los colaboradores, por lo que los mandos medios que tienen el rol de evaluar a los colaboradores, deben mantener el sigilo de los resultados entre sus colaboradores.
- 4) Para asegurar un proceso claro, es recomendable realizar un plan de comunicación, que permita informar a los trabajadores del proceso que se llevaría a cabo para incrementar los sueldos, crear una cultura de conciencia a los trabajadores sobre el cambio que implicaría esta nueva metodología respecto a evaluación de desempeño e incrementos de sueldo.
- 5) Para los profesionales de Talento Humano, es importante tener estos procesos establecidos ya que ayudan a tomar acciones correctivas y alentar a nuestros trabajadores para mantener o mejorar el desempeño mostrado. Finalmente, es

necesario dar seguimiento a las fases de la implementación y mantener informado a todos los involucrados.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Caldas, E., Lacalle, G., & Carrión, R. (2012). *La evaluación del desempeño en la empresa*. España: Editex.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Redalyc*, 139-150.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano tercera edición*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones novena edición*. Mexico: McGraw Hill.
- Código de trabajo. (2005). *Código de trabajo*. Quito.
- Constitución de la república del Ecuador. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Ecuador.
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: Compensación*. España: Eoi Escuela de Negocios.
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: Compensación* . Madrid: Escuela de negocios EOI.
- Dessler, G., & Varela, J. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos 5ta edición*. Madrid: Pearson Educación.
- González, A. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Education.
- Madero, S., & Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Universidad del Valle*, 25-3.

- Mao, X., & Cheng, y. (2011). Empirical Research of the Relationship between Salary Transparency and Employees Equity. *International Conference on Engineering and Business Management*, 48-52.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos Decimoprimer edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Muñoz, C. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Redalyc*, 43-51.
- Muñoz, E., & Agosto, C. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*, 43-51.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Redalyc*, 153-170.
- Perona, C. (2007). *Estatuto básico del empleado público*. Madrid: La ley.
- Perona, C. (2007). *Estatuto básico del empleado público*. Madrid: La Ley.
- Rodríguez, R. (2006). Evaluación de desempeño en 360°. Todos opinamos, todos nos beneficiamos. *Psicopedía hoy*, 50-62.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afecta su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Sánchez, J., & Calderon, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A. (2018). *Memoria de Sostenibilidad 2018*. Marcelino Maridueña: San Carlos.
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona : Alienta.
- UNAD. (2005). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia:

[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/moduloenlinea102012/leccin\\_18\\_sel\\_eccin\\_de\\_criterios8.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/moduloenlinea102012/leccin_18_sel_eccin_de_criterios8.html)

Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Mexico: Pearson Educación.

Wang, Q. (2016). The Choice of salary transparency bases on the value of equity theory. *Scientific Research Publishing*, 494-499.

Weiss, D., Dawis, G., England, W., & Lofquist, H. (1977). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota.

# Anexos

**DESCRIPCION DE CARGOS POR AREAS**

<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ADMINISTRACION</b>	ABOGADO 1	1
	ABOGADO 2	1
	ABOGADO 3	1
	ADMINISTRADORA DE HOSPITAL	1
	ANALISTA 1	1
	ANALISTA 2	1
	ANALISTA 3	1
	ANALISTA 4	1
	ANALISTA DE PERSONAL	1
	ANALISTA DE PROCESOS 1	1
	ANALISTA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	1
	ANESTESISTA 2	1
	ASISTENTE CENTRO DE SERVICIOS 2	1
	ASISTENTE DE ACCIONES	1
	ASISTENTE DE PROCESOS 2	1
	ASISTENTE DE PROCESOS 3	1
	ASISTENTE DE PROVEEDURIA 2	2
	ASISTENTE II	1
	AUDITOR GENERAL	1
	AUDITOR SENIOR	1
	AUDITOR SENIOR 1	1
	AUXILIAR C	1
	AUXILIAR DE SERVICIOS VARIOS C	1
	AYUDANTE F	1
	CHOFER DE GERENCIA GENERAL	1
	CONSERJE B	1
	CONSERJE C1	1
	COORD. INTELIGENCIA DE NEGOCIOS E INFORMACION	1
	COORDINADOR DE BODEGA INGENIO	1
	COORDINADOR DE PROCESOS	1
	COORDINADOR DE PROVEEDURIA	1
	COORDINADOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1
	COORDINADOR DE SISTEMAS DE INFORMACION	1
	COORDINADORA DE TRABAJO SOCIAL	1
	DIRECT. DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	1
	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO Y RESPONSABILIDAD .SOCIAL	1
	DIRECTOR DEPARTAMENTO LEGAL	1
	DIRECTOR MEDICO	1
	DIRECTORA AMBIENTAL	1
	DIRECTORA ESCUELA DE EDUCACION BASICA L	1
	ESPECIALISTA TECNICO DE SISTEMAS 1	1
	ESPECIALISTA TECNICO DE SISTEMAS 2	1
	FISIOTERAPISTA	1
	GERENTE ADMINISTRATIVO	1
	GERENTE GENERAL	1



JEFE BODEGA AZUCAR INGENIO	1
JEFE BODEGA DE AZUCAR DURAN	1
JEFE CENTRO DE SERVICIOS	1
JEFE COMISARIATO Y CENTRO COMERCIAL	1
JEFE CONSTRUCCIONES CIVILES Y MANTENIMIENTO	1
JEFE COORDINADOR DE PERSONAL	1
JEFE DE CAPACITACION	1
JEFE DE CONTROL Y GESTION	1
JEFE DE LABORATORIO Y FARMACIA	1
JEFE DE LOGISTICA	1
JEFE DE NOMINA	1
JEFE DE PROCESOS	1
JEFE DE PROYECTOS	1
JEFE DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	1
JEFE DE SEGURIDAD FISICA	1
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1
JEFE TECNICO DE SISTEMAS	1
RECEPCIONISTA	1
SECRETARIA ASISTENTE	1
SECRETARIA B1	1
SECRETARIA DE LEGAL	1
SECRETARIA DE PRESIDENCIA	1
SOPORTE CENTRO DE SERVICIOS 2	1
SOPORTE CENTRO DE SERVICIOS 4	1
SUPERINTENDENTE DE ALMACENES	1
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO 1	1
SUPERVISOR BODEGA DURAN 1	1
SUPERVISOR DE CASA DE HUESPEDES	1
TRABAJADORA SOCIAL A	1
TRABAJADORA SOCIAL A1	2
TRABAJADORA SOCIAL A2	1
TRABAJADORA SOCIAL A3	1
TRABAJADORA SOCIAL A4	2
<b>Total ADMINISTRACION</b>	<b>81</b>

AREA	CARGO	TOTAL
OPERACIONES	ANALISTA DE PLANIFICACION Y LOGISTICA	1
	ASISTENTE DE JEFE DE CAÑICULTORES	1
	ASISTENTE DE JEFE DE SECTOR	1
	ASISTENTE DE SUPERVISOR DE MAQUINARIA	1
	ASISTENTE SUPERINTENDENTE	1
	AUXILIAR DE OFICINA	1
	AYUDANTE DE OPERACIONES	1
	AYUDANTE DE SUPERVISOR 2	1
	AYUDANTE DE SUPERVISOR DE CALDERA A	1
	AYUDANTE DE SUPERVISOR DE CALDERA B	1
	AYUDANTE DE SUPERVISOR DE TRAPICHE B	1
	AYUDANTE DE SUPERVISOR TRACTORES	2
	AYUDANTE DEPARTAMENTO INDUSTRIAL 1B	1
	COORDINADORA DE CAÑICULTORES Y ASISTENTE DE OPERACIONES	1
	GERENTE DE OPERACIONES	1
	JEFE DE AGRONOMIA	1
	JEFE DE CAÑICULTORES	1
	JEFE DE COSECHA	1
	JEFE DE ENVASADO	1
	JEFE DE INGENIERIA AGRICOLA	1
	JEFE DE LABORATORIO DE CAMPO	1
	JEFE DE LABORATORIO DE PRODUCCION	1
	JEFE DE OFICINA F ENCARGADO	1
	JEFE DE PLANIFICACION DE CAMPO	1
	JEFE DE PLANIFICACION TRACTORES Y AUTOMOTORES	1
	JEFE DE SALA DE DIBUJO	1
	JEFE DE SECTOR	4
	JEFE DE SIEMBRA	1
	JEFE DE SISTEMAS Y CONTROL OPERACIONES	1
	JEFE DE TALLER METALICO Y MECANICO	1
	PILOTO AEREO	1
	SECRETARIA DE SUPERINTENDENCIA DE FABRICA	1
	SUPERINTENDENTE DE CAMPO	1
	SUPERINTENDENTE DE ELABORACION	1
	SUPERINTENDENTE DE ENERGIA	1
	SUPERINTENDENTE DE FABRICA	1
	SUPERINTENDENTE DE LOGISTICA INTERNA	1
	SUPERINTENDENTE DE MOLINOS	1
	SUPERINTENDENTE DE OPERACIONES	1
	SUPERINTENDENTE DE PROYECTOS	1
	SUPERINTENDENTE DE TRACTORES	1
	SUPERVISOR AUDITOR CULTIVO	2
	SUPERVISOR DE AGRONOMIA	1
	SUPERVISOR DE AGROSERVICIOS	2
	SUPERVISOR DE COSECHA 1	1
	SUPERVISOR DE COSECHA 2	1
	SUPERVISOR DE COSTOS Y ESTADISTICA	2
SUPERVISOR DE CULTIVO Y RIEGO	5	
SUPERVISOR DE ELABORACION 1	1	
SUPERVISOR DE ELABORACION 1A	1	

SUPERVISOR DE ELABORACION 2	1
SUPERVISOR DE ELABORACION 3	1
SUPERVISOR DE ELABORACION 5	1
SUPERVISOR DE ENERGIA 3	1
SUPERVISOR DE ENTOMOLOGIA	1
SUPERVISOR DE EXPERIMENTACION	1
SUPERVISOR DE INSTRUMENTACION	1
SUPERVISOR DE LABORATORIO DE PRODUCCION	1
SUPERVISOR DE MAQUINARIA 1	1
SUPERVISOR DE MAQUINARIA 3	1
SUPERVISOR DE OPERACIONES 06	1
SUPERVISOR DE OPERACIONES 07	1
SUPERVISOR DE PREPARACION DE SUELOS	1
SUPERVISOR DE RIEGO B	1
SUPERVISOR DE RIEGO S.6	1
SUPERVISOR DE SEMILLA	1
SUPERVISOR DE TALLER ELECTRICO	1
SUPERVISOR DE TALLER MECANICO	1
SUPERVISOR DE TRANSPORTE 1	1
SUPERVISOR DE TRANSPORTE 2	1
SUPERVISOR DE TRAPICHE	1
SUPERVISOR DE TRATAMIENTO DE AGUAS 1	1
SUPERVISOR DE TRATAMIENTO DE AGUAS 2	1
SUPERVISOR ELECTRICO DE ENERGIA 2	1
SUPERVISOR SECCION CAMECO MECANICOS	1
<b>Total OPERACIONES</b>	<b>86</b>

AREA	CARGO	TOTAL
<b>COMERCIAL</b>	AYUDANTE DE OFICINA DE VENTAS	1
	AYUDANTE DE VENTAS DE SACHETS NIVEL 2	1
	AYUDANTE DE VENTAS NIVEL 2	2
	ESPECIALISTA EN PUNTOS DE VENTA	4
	GERENTE DE COMERCIALIZACION	1
	JEFE DE MARKETING	1
	JEFE DE PLANIFICACION DE LA DEMANDA	1
	JEFE DE VENTAS DEL CANAL COMERCIO	1
	JEFE DE VENTAS DEL CANAL INDUSTRIAL	1
	JEFE DE VENTAS SACHETS	1
	JEFE NACIONAL DE CUENTAS CLAVES	1
	MERCADERISTA B	6
<b>Total COMERCIAL</b>		<b>21</b>

AREA	CARGO	TOTAL
<b>FINANCIERA</b>	ASISISTENDE DE COSTOS	1
	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	1
	ASISTENTE DE CONTABILIDAD 2	1
	ASISTENTE DE CONTABILIDAD C	2
	ASISTENTE DE CONTABILIDAD D	1
	ASISTENTE DE GERENCIA FINANCIERA	1
	ASISTENTE DE IMPUESTOS	1
	AUXILIAR CONTABLE 01	1
	AYUDANTE DE CAJERO	1
	AYUDANTE G	1
	CAJERO INGENIO	1
	CONSERJE A	1
	CONSERJE C2	1
	DIRECTOR CONTABLE	1
	GERENTE FINANCIERO	1
	JEFE DE DIVISION IMPUESTOS	1
	JEFE DIVISION CONTABLE GUAYAQUIL	1
	JEFE DIVISION COSTOS	1
	JEFE DIVISION SUBSIDIARIAS	1
	JEFE METODOS Y PROCEDIMIENTOS	1
	SUBGERENTE FINANCIERO	1
	SUPERVISOR DE CONTABILIDAD	1
	TESORERO	1
<b>Total FINANCIERA</b>		<b>24</b>

**FORMATO CUESTIONARIO MSQ**

**Encuesta de satisfacción**

Esta es una encuesta para los colaboradores que no están amparados por el contrato colectivo y que pertenecen a los roles G0, GI y GI2. Esta encuesta intenta medir el grado de satisfacción laboral en el proceso de compensación económica para estos roles y el propósito es estrictamente académico para efectos de una tesis de grado. La información que usted provea será confidencial y anónima. Le agradezco la participación contestando el siguiente cuestionario con la mayor honestidad posible, el mismo que le tomará alrededor de 6 minutos.

**Sección 1**

**1) Sexo**

Masculino

Femenino

**2) Edad (años)** \_\_\_\_\_

**3) Antigüedad en la empresa (años)** \_\_\_\_\_

**4) Área**

Administración

Comercial

Operaciones

Financiera

**5) Nivel de instrucción**

Primaria

Tercer nivel (pregrado)

Secundaria

Cuarto nivel (maestría)

**6) Estado civil**

Soltero

Viudo

Casado

Unión libre

**Participo en el último incremento de sueldo en junio de 2017**

Si

No

## **Sección 2**

En mi trabajo actual, así es como me siento respecto a:

En una escala del 1 al 5, siendo (1) Muy insatisfecho (2) Insatisfecho (3) Ni insatisfecho, ni satisfecho (4) Satisfecho y (5) Muy satisfecho, puntúe los siguientes aspectos:

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho, ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo]					
La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)					
La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando					
La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad					
La manera en que mi jefe(a) trata a sus colaboradores					
Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones					
Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios]					
La seguridad de empleo que me provee mi trabajo					
La oportunidad de hacer cosas para otras personas					
La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo					
La oportunidad de trabajar en algo que haga uso de mis habilidades					
La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica					
El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo]					
[Las oportunidades de progreso en este trabajo]					
La libertad para tener criterio propio					
La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo]					
Las condiciones de trabajo]					
La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre si]					
Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo]					
El sentido de logro que obtengo de este trabajo]					

**Comentario sobre el último proceso de incremento de sueldo y alguna sugerencia al respecto**

---

---

Muchas gracias por su colaboración

**RESULTADOS MSQ**

Sexo	Edad (años)	Antigüedad en la Empresa (años)	Área	Nivel de instrucción	Estado civil	Participó en el último incremento de sueldo en julio de 2017?	Poder mantenerse ocupado(a) todo el tiempo	La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando	La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad	La manera en que mi jefe(a) trata a sus colaboradores	Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios	La seguridad de empleo que me provee mi trabajo	La oportunidad de hacer cosas para otras personas	La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo	La oportunidad de trabajar en algo que haga uso de mis habilidades	La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica	El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo	[Las oportunidades de progreso en este trabajo]	La libertad para tener criterio propio	La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo	Las condiciones de trabajo	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo	El sentido de logro que obtengo de este trabajo	Comentario sobre el último proceso de incremento de sueldo y alguna sugerencia al respecto				
Masculino	36	10	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	El tema salarial siempre será un tema difícil, pero dada la situación general del país y de la empresa, se debería considerar el conyugamiento salarial de empleados con ingresos superiores a, digamos, 5 SMV por 5 años, pero de igual manera incrementar aquellos salarios en la escala más baja, de manera más continua. Me parece correcto lo que se hizo hace un par de años en el sentido de aumentar cantidad en USD y no porcentaje ya que esto acosta diferencias.					
Masculino	32	6	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
Masculino	30	3	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
Femenino	51	18	Financiera	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	el porcentaje de incremento estubo de acuerdo a mis proyecciones por mi buen desempeño en las funciones encomendadas dicho esto por mi jefe lo cual hace que cada mejore mi desempeño.					
Masculino	51	18	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	Apropiado por las circunstancias económicas del País y de la industria azucarera				
Masculino	59	31	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	Acorde con la situación de la Empresa				
Masculino	35	10	Comercial	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5					
Masculino	58	20	Comercial	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5					
Masculino	56	27	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	realizarse bajo un sistema de evaluación de desempeño			
Masculino	45	0.5	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5				
Masculino	43	12	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	Necesito un incremento de sueldo los gastos basicos han subido		
Masculino	48	32	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5			
Masculino	45	22	Administración	Secundaria	Casado	Si	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	Tener en consideración horario laboral( hora de llegada y salida), esfuerzo y sacrificio en el trabajo, se incremento responsabilidades		
Masculino	38	9	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	Buena. Debería considerarse dentro de las variables el salario del puesto en el país y el de la industria		
Femenino	56	11	Operaciones	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5			
Masculino	38	15	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5			
Masculino	26	3	Financiera	Secundaria	Casado	Si	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	Sin comentarios	
Masculino	40	10	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	Decir que hay insatisfacción sería estar en contra de la situación existente en nuestra agroindustria, esperemos que la situación mejore para la empresa y creo que mejora para todos.		
Masculino	43	13	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	4	3	5	5	Es necesario llevar a cabo una estructuración a nivel de Evaluación de desempeño que permita demostrar de forma clara los resultados obtenidos por cada colaborador.		
Masculino	52	37	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	ESTUVO DE ACUERDO A LA REALIDAD DE LA EMPRESA, SE DEBE EQUIPARAR LOS SUELDOS EN CUANTO A LOS PUESTOS DE TRABAJO.		
Masculino	53	27	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Unión libre	Si	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5		
Masculino	52	31	Financiera	Secundaria	Soltero	Si	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	NINGUNO	
Masculino	45	11	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4	3	5	5	5			
Masculino	44	25	Operaciones	Cuarto nivel (Maestría)	Soltero	Si	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5		
Femenino	42	2	Comercial	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	Para un incremento de sueldo se debe evaluar todo el trabajo que realiza la persona	
Masculino	26	2	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Ninguno	
Femenino	33	7	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
Masculino	63	26	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Unión libre	Si	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	no se explico el motivo para los porcentajes del incremento salarial EN QUE NO DEBEN INCREMENTARSE LOS SUELDOS CON EL MISMO PORCENTAJE PARA TODOS SINO SEGUN SALARIO PARA QUE EL QUE MENOS GANÉ RECIBA UN INCREMENTO MAS Y EL QUE MAS GANÉ UN PORCENTAJE MENOS PARA QUE NO HAYA SALARIOS MUY GRANDES Y NI SALARIOS MUY PEQUEÑOS.
Femenino	31	10	Operaciones	Secundaria	Casado	Si	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4		

Sexo	Edad (años)	Antigüedad en la Empresa (años)	Área	Nivel de instrucción	Estado civil	Participó en el último incremento de sueldo en julio de 2017?	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo	La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando	La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad	La manera en que mi jefe(a) trata a sus colaboradores	Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios	La seguridad de empleo que me provee mi trabajo	La oportunidad de hacer cosas para otras personas	La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo	La oportunidad de trabajar en algo que haga uso de mis habilidades	La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica	El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo	[Las oportunidades de progreso en este trabajo]	La libertad para tener criterio propio	La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo	Las condiciones de trabajo	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo	El sentido de logro que obtengo de este trabajo	Comentario sobre el último proceso de incremento de sueldo y alguna sugerencia al respecto		
Masculino	49	11	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Soltero	Si	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	que pueda implementar evaluaciones para hacer los incrementos salariales			
Masculino	49	10	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	4	El incremento fue en base a una propuesta no cumplida en mi contratación, no suplió las expectativas pero mi trabajo lo ha demostrado, por eso sigo aquí y me han considerado para un puesto más arriba a pesar de que no estaba de acuerdo con el ascenso.			
Femenino	40	9	Administración	Secundaria	Soltero	Si	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	El incremento estuvo de acuerdo al desempeño de mis funciones...			
Femenino	50	9	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Unión libre	Si	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4			
Masculino	63	33	Financiera	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	Establecer lineamientos claros, escalas progresivas.		
Masculino	54	27	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	2	2	5	5	5	4	4	4	Debería de ser de acuerdo a la cantidad de responsabilidades en la compañía y me gustaría se revise la posibilidad de un incremento para este año		
Masculino	25	2	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	Estuvo de acuerdo a las condiciones económicas del momento.	
Femenino	47	19	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4		
Femenino	48	0.6	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	2	1	3	5	5	5	5	5	5	Debe ser un incentivo al trabajo no por recomendaciones.	
Femenino	38	9	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4		
Masculino	35	9	Operaciones	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Masculino	35	9	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	2	4	5	3	5	3	3	4	Debería ser de acuerdo al rendimiento individual, no para nivelar sueldos y menos por preferencias.	
Femenino	36	8	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Viudo	Si	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
Masculino	31	8	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	Sin comentario
Masculino	50	30	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Unión libre	Si	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	ninguna	
Femenino	46	18	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
Masculino	48	8	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	ninguna		
Masculino	35	11	Operaciones	Secundaria	Casado	Si	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Femenino	45	8	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4		
Femenino	43	6	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	En la escala de los cargos todos deberían ser igualitarios o valorados según la instrucción educativa, más no solo por antigüedad.	
Masculino	59	29	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	5	5	2	2	5	5	5	4	5	4	1	5	5	5	4	4	3	3	4	Que nos ayude a comentar o poder enviar un listado de actividades que realizamos para de ahí se tomen las decisiones respectivas.	
Masculino	43	24	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	3	2	4	5	4	5	3	3	5	debe ser equitativo y no a dedo	
Masculino	49	11	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	tener una manera justa de hacer el incremento salarial para todos los cargos
Masculino	27	3	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	5	2	4	5	4	5	4	5	4	4	ninguna	
Femenino	30	1	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	Ninguno
Masculino	61	27	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
Masculino	44	16	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	Realizar incrementos en base a objetivos planteados vs las competencias de cada individuo	
Masculino	56	30	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4	2	4	4	FUE MUY POCO MI INCREMENTO DE SUELDO COMPARADO CON EL TRABAJO QUE REALIZO	
Masculino	45	3	Operaciones	Cuarto nivel (Maestría)	Soltero	Si	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Masculino	37	9	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	5	3	5	3	4	4	4	5	5	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	



Sexo	Edad (años)	Antigüedad en la Empresa (años)	Área	Nivel de instrucción	Estado civil	Participó en el último incremento de sueldo en julio de 2017?	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo	La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando	La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad	La manera en que mi jefe(a) trata a sus colaboradores	Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios	La seguridad de empleo que me provee mi trabajo	La oportunidad de hacer cosas para otras personas	La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo	La oportunidad de trabajar en algo que haga uso de mis habilidades	La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica	El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo	[Las oportunidades de progreso en este trabajo]	La libertad para tener criterio propio	La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo	Las condiciones de trabajo	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo	El sentido de logro que obtengo de este trabajo	Comentario sobre el último proceso de incremento de sueldo y alguna sugerencia al respecto	
Masculino	45	6	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Femenino	36	6	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	ninguna	
Femenino	35	9	Financiera	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Masculino	47	10	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Divorciado	Si	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	4	mejorar los procesos incrementos salariales para que sean claros los porcentajes de incremento	
Femenino	23	3	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	5	5	4	comunicar como evalúan al personal para incremento salarial	
Masculino	38	6	Financiera	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	hacer los incrementos salariales de manera adecuada con evaluaciones objetivas	
Masculino	56	32	Operaciones	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Si hubo un pequeño aumento, pero aspiro ganar más	
Masculino	60	32	Operaciones	Secundaria	Casado	Si	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	Todos tenemos responsabilidades, pero cuando ocupas un puesto el sueldo debe ser acorde a tu responsabilidad, lo que que generas y el aportes que des	
Masculino	38	9	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	se considere incrementar evaluaciones que valoren nuestro desempeño para los incrementos salariales	
Masculino	38	6	Financiera	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	ninguna	
Masculino	23	1	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	3	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	5	5	DEBERIA TOMAR EN CUENTA EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA COMPAÑIA	
Femenino	29	8	Financiera	Secundaria	Viudo	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		
Masculino	44	3	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Unión libre	Si	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	Los sueldos deben ser más equitativos y no deben existir brechas tan amplias entre jefaturas y personal inmediato.	
Masculino	54	27	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	3	4	5	5	1	5	5	5	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	Que se gestionen los incrementos considerando una evaluación de desempeño	
Femenino	35	15	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4		
Masculino	57	8	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	Fue un incremento generalizado, los incrementos deben realizarse de acuerdo al desempeño de cada uno	
Masculino	24	0.3	Financiera	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4		
Masculino	56	25	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	2	2	3	3	4	5	4	3	ninguna	
Masculino	44	9	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	4	4	4	4	3	3	5	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	ninguno	
Masculino	61	23	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	DESDE EL AÑO 2017, NO HEMOS OBTENIDO INCREMENTO EN EL SUELDO	
Masculino	64	26	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	2	3	3	3	4	3	4	No son equitativos, deben ser más justos y equitativos	
Masculino	33	12	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	5	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	el país esta en crisis, y la decada robada a originado una inflación incontrolable en los productos, aunque el INEN diga otra cosa, suban el sueldo
Masculino	38	10	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	5	5	5	5	2	3	5	5	5	4	2	3	5	2	2	4	5	4	3	4	Sugiero que debe ser calificado por personal externo .. Muchas Jefaturas ven su propia conveniencia ....	
Masculino	35	2	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	5	5	5	5	2	3	5	5	5	4	2	3	5	2	2	4	5	4	3	4	Sugiero que debe ser calificado por personal externo .. Muchas Jefaturas ven su propia conveniencia ....	
Masculino	35	10	Financiera	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	4	4	2	3	3	5	5	5	4	4	3	4	5	3	3	5	3	4	3	4	ninguna	
Masculino	29	7	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	Tomar en consideración los roles de cada empleado dentro de la compañía y fijar un salario acorde a sus funciones	
Masculino	55	34	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	5	4	5	4	4	Que este acorde a la presión laboral y a la planificación familiar según sus miembros	
Masculino	33	8	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Unión libre	Si	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	incrementar evaluaciones de desempeño	
Masculino	55	25	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	Comprendo la situación difícil que pasa la empresa pero es hora de realizar un incremento de sueldo pues, ya ha pasado mucho tiempo desde el último incremento, y que el ahoro debe ser a toda instancia y no solo a los empleados.	
Femenino	59	32	Financiera	Cuarto nivel (Maestría)	Soltero	Si	4	4	3	4	3	3	5	4	5	5	4	3	5	2	3	3	5	2	3	3	Debe haber evaluaciones que justifiquen el incremento	

Sexo	Edad (años)	Antigüedad en la Empresa (años)	Área	Nivel de instrucción	Estado civil	Participó en el último incremento de sueldo en julio de 2017?	Poder mantenerme ocupado(a) todo el tiempo	La oportunidad de hacer mi trabajo solo(a)	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando	La oportunidad que me provee mi trabajo para ser alguien importante en la comunidad	La manera en que mi jefe(a) trata a sus colaboradores	Cuán competente es mi supervisor(a) al tomar decisiones	Poder hacer cosas que no vayan en contra de mis principios	La seguridad de empleo que me provee mi trabajo	La oportunidad de hacer cosas para otras personas	La oportunidad de indicarle a otras personas las cosas que tienen que hacer en su trabajo	La oportunidad de trabajar en algo que haga uso de mis habilidades	La manera en que las políticas de la compañía son puestas en práctica	El salario que recibo y la cantidad de trabajo que llevo a cabo	[Las oportunidades de progreso en este trabajo]	La libertad para tener criterio propio	La oportunidad de experimentar mis propios métodos para llevar a cabo el trabajo	Las condiciones de trabajo	La forma en que mis compañeros de trabajo se llevan entre sí	Los elogios que recibo por hacer un buen trabajo	El sentido de logro que obtengo de este trabajo	Comentario sobre el último proceso de incremento de sueldo y alguna sugerencia al respecto	
Masculino	49	27	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Unión libre	Si	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4			
Masculino	56	33	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Divorciado	Si	5	4	4	5	3	3	5	5	2	4	5	2	2	3	3	3	4	5	3	3	ser mas claros en los incrementos de salario	
Masculino	54	28	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3		
Masculino	31	8	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	3	2	2	3	4	3	5	4	3	Ninguno
Masculino	42	12	Comercial	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	4	4	3	3	1	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	
Masculino	27	3	Comercial	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	2	1	2	3	4	4	2	2	Hacer participar en los empleados	
Masculino	45	5	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	3	4	5	2	2	1	4	4	4	2	5	3	5	2	4	4	3	2	4	5		
Masculino	30	12	Administración	Cuarto nivel (Maestría)	Casado	Si	4	4	3	1	5	5	5	4	4	4	5	3	2	2	3	3	3	4	1	3	Se debe contar con una metodología de evaluación de desempeño más objetiva	
Masculino	32	4	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	3	2	3	4	4	4	2	5	4	3	2	2	4	4	4	1	3	Agradecera mucho una revisión de mi sueldo, lo expuse personalmente al gerente y al superintendente de operaciones en 3 años anteriores)	
Masculino	49	10	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	4	Fue un incremento bajo el cual creo que se debe a la situación económica de la empresa y no a mi rendimiento.	
Femenino	33	6	Comercial	Tercer nivel (Pre grado)	Unión libre	Si	2	2	2	4	4	4	3	5	5	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	
Masculino	38	8	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Viudo	Si	4	4	3	2	1	3	4	5	4	3	2	1	3	4	5	1	2	3	4	5	5	
Masculino	25	2	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Unión libre	Si	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	ninguna
Masculino	40	2	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Divorciado	Si	4	4	4	1	2	3	3	4	4	3	4	1	2	1	2	2	3	3	1	3	3	una vez mas... insatisfecho
Femenino	32	7	Financiera	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	4	4	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	1	5	1	3	3	3	deben valorar por las actividades y desempeño del personal
Masculino	26	8	Financiera	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	3	4	1	1	1	1	2	4	3	2	3	3	3	1	1	1	4	4	1	2		
Masculino	47	12	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	1	3	1	1	2	1	4	4	4	3	1	1	2	1	1	1	3	3	1	3	3	Los incrementos de sueldos deben ser realizados por medio de evaluaciones de desempeño, e incentivar al personal mediante capacitaciones continuas en lo referente a sus funciones. Creo también que el personal debería participar el establecimiento y cumplimiento de los objetivos de sus departamentos y de la empresa.
Femenino	61	26	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Soltero	Si	1	3	1	1	2	1	4	4	2	3	1	1	2	1	1	1	3	3	1	3	3	Creo que los aumentos de sueldo se deberían realizar en base a evaluaciones de desempeño y no por afinidad.
Masculino	32	7	Administración	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	Ninguno
Masculino	42	5	Operaciones	Tercer nivel (Pre grado)	Casado	Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Muy satisfecho.

**Evaluación de desempeño  
Gerentes**

Apellidos y Nombres del evaluado: .....

Cargo del evaluado: .....

Fecha: .....

Periodo de evaluación       1er año                       2do año

Encontrara seis competencias para medir el desempeño del colaborador, coloque una x debajo de la columna que mejor defina el factor sea: (1) Bajo lo esperado, (2) Próximo a lo esperado, (3) Desempeño esperado, (4) Sobre lo esperado y (5) Excepcional. No deje ningún factor sin calificar, ni llenar dos veces en el mismo factor.

	<i>Bajo lo esperado</i>	<i>Próximo a lo Esperado</i>	<i>Desempeño Esperado</i>	<i>Sobre lo Esperado</i>	<i>Excepcional</i>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b> <i>Es la capacidad de encaminar sus acciones al logro de los resultados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Se fija metas internas por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento.</i>					
<b>2. PLANIFICACIÓN</b> <i>Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.</i>					
<b>3. CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES</b> <i>Habilidad para analizar oportunidades y tomar decisiones que optimicen procesos.</i>					
<b>4. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b> <i>Habilidad para identificar problemas, establecer prioridades y encontrar la mejor solución.</i>					
<b>5. LIDERAZGO</b> <i>Supervisar y orientar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente. Habilidad para fijar objetivos, realizar seguimiento de dichos objetivos y capacidad de dar retroalimentación.</i>					
<b>6. VISION ESTRATÉGICA</b> <i>Conocer la estrategia de la compañía y la transmite a sus colaboradores y ser proactivo en implementar proyectos y mejoras en concordancia con ésta.</i>					

---

---

En base a la evaluación y al análisis de la misma, cuál considera que son los principales aspectos a Mejorar

Aspecto específico a Mejorar	Acción de Mejoramiento

Defina los objetivos para el cargo de:

.....

1.
2.
3.
4.

---

---

Apellido y nombre del evaluador

.....

Cargo del Evaluador

.....

--

Calificación

.....  
Firma del evaluador

.....  
Firma del evaluado

## Evaluación de desempeño Mandos Medios

Apellidos y Nombres del evaluado: \_\_\_\_\_

Cargo del evaluado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación  1er año  2do año

Encontrara seis competencias para medir el desempeño del colaborador, coloque una x debajo de la columna que mejor defina el factor sea: (1) Bajo lo esperado, (2) Próximo a lo esperado, (3) Desempeño esperado, (4) Sobre lo esperado y (5) Excepcional. No deje ningún factor sin calificar, ni llenar dos veces en el mismo factor.

	Bajo lo esperado	Próximo a lo Esperado	Desempeño Esperado	Sobre lo Esperado	Excepcional
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. TRABAJO EN EQUIPO</b>  <i>Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales de los objetivos del grupo.</i>					
<b>2. LIDERAZGO</b>  <i>Supervisar y orientar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente. Habilidad para fijar objetivos, realizar seguimiento de dichos objetivos y capacidad de dar retroalimentación.</i>					
<b>3. COMUNICACIÓN</b>  <i>Habilidad para escuchar, transmitir, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</i>					
<b>4. PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>  <i>Es la capacidad para entender y organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación y proponer soluciones.</i>					
<b>5. INICIATIVA Y LOGRO DE RESULTADOS</b>  <i>Cumplir de manera eficaz y eficiente los resultados de su cargo y proponer iniciativas para mejorar su trabajo.</i>					

---

---

En base a la evaluación y al análisis de la misma, cuál considera que son los principales aspectos a Mejorar

Aspecto específico a Mejorar	Acción de Mejoramiento

Defina los objetivos para el cargo de:

.....

1.
2.
3.
4.

---

---

Apellido y nombre del evaluador

\_\_\_\_\_

Cargo del Evaluador

\_\_\_\_\_

--

Calificación

---

Firma del evaluador

---

Firma del evaluado

## Evaluación de desempeño Rol General

Apellidos y Nombres del evaluado: \_\_\_\_\_

Cargo del evaluado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación  1er año  2do año

Encontrara seis competencias para medir el desempeño del colaborador, coloque una x debajo de la columna que mejor defina el factor sea: (1) Bajo lo esperado, (2) Próximo a lo esperado, (3) Desempeño esperado, (4) Sobre lo esperado y (5) Excepcional. No deje ningún factor sin calificar, ni llenar dos veces en el mismo factor.

	<i>Bajo lo esperado</i>	<i>Próximo a lo Esperado</i>	<i>Desempeño Esperado</i>	<i>Sobre lo Esperado</i>	<i>Excepcional</i>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. CONOCIMIENTO DEL CARGO</b>  <i>Grado de conocimientos técnico y practico; y las habilidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva.</i>					
<b>2. CONFIABILIDAD</b>  <i>Es una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva; es discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros.</i>					
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>  <i>Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales de los objetivos del grupo.</i>					
<b>4. INICIATIVA</b>  <i>Es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.</i>					
<b>5. RESPONSABILIDAD Y DEDICACIÓN AL TRABAJO</b>  <i>Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo y se hace responsable de los resultados finales de su proceso.</i>					

---

---

En base a la evaluación y al análisis de la misma, cuál considera que son los principales aspectos a Mejorar

Aspecto específico a Mejorar	Acción de Mejoramiento

Defina los objetivos para el cargo de:

.....

1.
2.
3.
4.

---

---

Apellido y nombre del evaluador

\_\_\_\_\_

Cargo del Evaluador

\_\_\_\_\_

--

Calificación

---

Firma del evaluador

---

Firma del evaluado



## Evaluación de desempeño OPERATIVOS

Apellidos y Nombres del evaluado: \_\_\_\_\_

Cargo del evaluado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación  1er año  2do año

Encontrara seis competencias para medir el desempeño del colaborador, coloque una x debajo de la columna que mejor defina el factor sea: (1) Bajo lo esperado, (2) Próximo a lo esperado, (3) Desempeño esperado, (4) Sobre lo esperado y (5) Excepcional. No deje ningún factor sin calificar, ni llenar dos veces en el mismo factor.

	<b>Bajo lo esperado</b>	<b>Próximo a lo Esperado</b>	<b>Desempeño Esperado</b>	<b>Sobre lo Esperado</b>	<b>Excepcional</b>
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1. CONFIABILIDAD</b> <i>Es una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva; es discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros.</i>					
<b>2. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b> <i>Responsabilidad para acatar horarios y cumplir con sus turnos de trabajo.</i>					
<b>3. CONOCIMIENTO DE CARGO</b> <i>Grado de conocimientos técnico y practico; y las habilidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva.</i>					
<b>4. INTEGRIDAD</b> <i>Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.</i>					
<b>5. COMPROMISO</b> <i>Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.</i>					

---

---

En base a la evaluación y al análisis de la misma, cuál considera que son los principales aspectos a Mejorar

Aspecto específico a Mejorar	Acción de Mejoramiento

Defina los objetivos para el cargo de:

.....

1.
2.
3.
4.

---

---

Apellido y nombre del evaluador

\_\_\_\_\_

Cargo del Evaluador

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Calificación

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

**GUIA DE CRITERIO DE EVALUACION - GERENTES**

COMPETENCIAS	BAJO LO ESPERADO	PRÓXIMO A LO ESPERADO	DESEMPEÑO ESPERADO	SOBRE LO ESPERADO	EXCEPCIONAL
<b>1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>					
Es la capacidad de encaminar sus acciones al logro de los resultados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Se fija metas internas por encima de los estándares, manteniendo altos niveles de rendimiento.	Siempre se le llama la atención por incumplimientos de los objetivos del área. Ausencia total de compromiso con la empresa.	Necesita mucha supervisión y recordatorios para realizar su trabajo. Constantemente se frustra, no establece prioridades y demuestra poco interés por mejorar.	Cumple con los objetivos establecidos, pero tarda mucho tiempo, constantemente se le debe realizar recordatorios.	Realiza su trabajo de manera práctica, actuando con velocidad y sentido de urgencia. Resuelve las situaciones que se presenta y cumple con los resultados esperados.	Realiza su trabajo actuando con velocidad y sentido de urgencia. Analiza, planifica, gestiona y ejecuta sus actividades para lograr altos niveles de rendimiento. Tiene claro los objetivos del área y lo que se espera de él/ella.
<b>2. PLANIFICACIÓN</b>					
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	No organiza el trabajo y demuestra dificultad en administrar los tiempos y los recursos.	Organiza el trabajo, administra los tiempos y los recursos de manera regular.	Establece objetivos, plazos y control para realizar las tareas. Administra el tiempo y los recursos adecuadamente.	Establece objetivos y plazos para realizar las tareas, define prioridades y controla la calidad de trabajo. Administra el tiempo de él y su equipo de trabajo.	Establece objetivos y plazos para realizar las tareas; cumple de manera efectiva con todos los trabajos y proyecto planificados. Define prioridades y controla la calidad de trabajo. Administra el tiempo de él y su equipo de trabajo.
<b>3. CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES</b>					
Habilidad para analizar oportunidades y tomar decisiones que optimicen procesos.	No realiza un correcto análisis de un problema por lo que no realiza buenas y confiables decisiones	Analiza la situación pero toma limitadas decisiones.	Toma decisiones conociendo la situación y realiza un correcto análisis de la información para decisiones confiables.	Analiza situaciones, que permite conocer riesgos o beneficios para una óptima toma de decisiones	Detecta previamente situaciones, que permite analizar posibles riesgos o beneficios que le permite tomar oportunas decisiones
<b>4. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>					
Habilidad para identificar problemas, establecer prioridades y encontrar la mejor solución.	Tiene escasa capacidad para identificar problemas y establecer prioridades. No logra solucionar problemas.	Tiene capacidad limitada para identificar problemas y establecer prioridades. Logra soluciones regulares.	Identifica bien los problemas estableciendo prioridades, elige soluciones prácticas para los mismos.	Identifica muy bien los problemas y logra muy buenas soluciones prácticas.	Ante múltiples situaciones y problemas aplica sus conocimientos para buscar, implementar y evaluar soluciones tomando en consideración todo el contexto y escenarios
<b>5. LIDERAZGO</b>					
Supervisar y orientar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente. Habilidad para fijar objetivos, realizar seguimiento de dichos objetivos y capacidad de dar retroalimentación.	El grupo lo considera uno más del equipo de trabajo, no lo ve como líder y no fija objetivos.	El grupo no lo percibe como líder, tiene dificultad para fijar objetivos	Fija objetivos que el grupo acepta y solo realiza seguimiento de los mismos; demuestra dificultad para escuchar y ser escuchado	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento, posee habilidad para escuchar a los demás y ser escuchado	Lidera y orienta las acciones del grupo en una dirección determinada. Fija objetivos, realiza seguimiento y brinda retroalimentación.
<b>6. VISION ESTRATÉGICA</b>					
Conocer la estrategia de la compañía y la transmite a sus colaboradores y ser proactivo en implementar proyectos y mejoras en concordancia con ésta.	Muestra dificultad para transformar en acciones los objetivos de su unidad de negocio y de la compañía. En ocasiones los proyectos o mejoras propuestas no se alinean a la estrategia de la compañía.	Conoce la estrategia de la compañía, aunque en ocasiones tiene dificultad para transmitirla a sus colaboradores y para implementar proyectos y mejoras en concordancia con ésta.	Conoce la estrategia de la compañía y la transmite a sus colaboradores. Es proactivo en implementar proyectos y mejoras en concordancia con ésta.	Conoce la estrategia de la compañía y los objetivos de su unidad de negocio y transmite a sus colaboradores. Asegura que los proyectos y mejoras implementadas estén en concordancia con ésta. Destaca por su visión de futuro.	Conoce la estrategia de la compañía y los objetivos de su área y profundiza constantemente este conocimiento. Asegura que los proyectos y mejoras implementadas estén en concordancia con ésta. Transmite constantemente a sus colaboradores los objetivos estratégicos de la organización y cómo su trabajo se alinea con éstos. Destaca por su visión de futuro.

## GUIA DE CRITERIO DE EVALUACION - MANDOS MEDIOS

COMPETENCIAS	BAJO LO ESPERADO	PRÓXIMO A LO ESPERADO	DESEMPEÑO ESPERADO	SOBRE LO ESPERADO	EXCEPCIONAL
<b>1. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales de los objetivos del grupo.	No se involucra con los demás y demuestra total ausencia de habilidad para trabajar equipo.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del grupo de trabajo, tiene dificultad para involucrarse en las tareas grupales.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos, permite la participación del grupo y resuelve en ocasiones los conflictos que se presentan.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas, crea un buen clima de trabajo, valora las ideas y experiencias de los demás.	Comprende que la empresa es un solo equipo, coopera de forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales. Logra la integración de todo el grupo.
<b>2. LIDERAZGO</b>					
Supervisar y orientar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente. Habilidad para fijar objetivos, realizar seguimiento de dichos objetivos y capacidad de dar retroalimentación.	El grupo lo considera uno más del equipo de trabajo, no lo ve como líder y no fija objetivos.	El grupo no lo percibe como líder, tiene dificultad para fijar objetivos	Fija objetivos que el grupo acepta y solo realiza seguimiento de los mismos; demuestra dificultad para escuchar y ser escuchado	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento, posee habilidad para escuchar a los demás y ser escuchado	Lidera y orienta las acciones del grupo en una dirección determinada. Fija objetivos, realiza seguimiento y brinda retroalimentación.
<b>3. COMUNICACIÓN</b>					
Habilidad para escuchar, transmitir, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	No se comunica con claridad	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.	En ocasiones sus respuestas no son bien interpretadas, posee dificultad para realizar consultas y comunicar ideas.	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas.	Comprende y comunica temas complejos con claridad y precisión. Es abierto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
<b>4. PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>					
Es la capacidad para entender y organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación y proponer soluciones.	Tiene dificultad para reconocer los problemas e identificar soluciones. La información que genera es escasa y no demuestra interés por mejorar.	Usualmente no puede reconocer los problemas y cuando lo hace, no logra identificar las causas, genera información superficial y sencilla.	Reconoce los problemas poco complejos relacionados con su cargo y propone posibles soluciones con la información necesaria.	Recopila información para analizar e identificar problemas referentes su cargo, busca soluciones efectivas y genera información confiable y acertada.	Emplea un enfoque integral en el análisis de información. Comprende perfectamente los procesos relacionados con su cargo. Se anticipa e identifica la causa-efecto de los problemas. Genera soluciones con información confiable y acertada.
<b>5. INICIATIVA Y LOGRO DE RESULTADOS</b>					
Logra los objetivos de su cargo y propone iniciativas para mejorar su trabajo.	Muestra dificultad para lograr los objetivos de su cargo. No propone iniciativas para mejorar su trabajo.	La mayoría de la veces logra los objetivos de su cargo. En ocasiones propone iniciativas para mejorar su trabajo.	Logra los objetivos de su cargo. Propone iniciativas para mejorar su trabajo.	Logra los objetivos de su cargo en mejor calidad y tiempo que sus pares. Propone iniciativas para mejorar su trabajo	Logra los objetivos de su cargo en mejor calidad y tiempo que sus pares. Propone constantemente iniciativas de alto valor agregado para mejorar su trabajo.

## GUIA DE CRITERIO DE EVALUACION – ROL GENERAL

COMPETENCIAS	BAJO LO ESPERADO	PRÓXIMO A LO ESPERADO	DESEMPEÑO ESPERADO	SOBRE LO ESPERADO	EXCEPCIONAL
<b>1. CONOCIMIENTO DEL CARGO</b>					
Grado de conocimientos técnico y practico; y las habilidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva.	No posee la habilidad y conocimientos necesarios para realizar las actividades de su cargo.	Posee conocimientos básicos de sus funciones, siempre consulta a los demás para desarrollar sus actividades.	Medianos conocimientos técnicos y prácticos, realiza consultas continuamente para desarrollar sus actividades.	Cuenta con conocimientos técnicos y prácticos para el desempeño de su cargo, puede realizar su trabajo cumplimiento cada tarea de manera efectiva.	Posee gran habilidad; conoce cada detalle de su cargo. Gestiona de manera efectiva con las demás áreas para cumplir con los objetivos. Es un referente para despejar las dudas de los demás.
<b>2. CONFIABILIDAD</b>					
Es una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva; es discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales.	No es confiable, es una persona indiscreta con la información de su cargo.	No admite sus errores y continuamente comete indiscreciones relacionados a su trabajo, busca siempre justificar sus errores. No cumple con los compromisos adquiridos	No admite sus errores y en ocasiones comete indiscreciones relacionados a su trabajo. Busca justificarse ante los demás cuando no cumple con sus compromisos	Demuestra ser discreto con la información relacionada a sus actividades, en ocasiones no admite sus errores, pero se justifica cuando no cumple sus compromisos.	Demuestra ser una persona directa y honesta, es discreta con la información que se le proporciona. Admite sus errores. Siempre cumple con las fechas y compromisos.
<b>3. TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales de los objetivos del grupo.	No se involucra con los demás y demuestra total ausencia de habilidad para trabajar equipo.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del grupo de trabajo, tiene dificultad para involucrarse en las tareas grupales.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos, permite la participación del grupo y resuelve en ocasiones los conflictos que se presentan.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas, crea un buen clima de trabajo, valora las ideas y experiencias de los demás.	Comprende que la empresa es un solo equipo, coopera de forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales. Logra la integración de todo el grupo.
<b>4. INICIATIVA</b>					
Es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	Poca diligencia para los cambios que se proponen.	Solo ejecuta órdenes bajo supervisión.	Eventualmente toma iniciativa para solucionar problemas e implementar en su trabajo	Toma la iniciativa en la solución de problemas e implementa mejoras en su trabajo, con un mínimo de aprobación y de supervisión	Toma la iniciativa en la solución de problemas e implementa mejoras en su trabajo, en forma autónoma e independiente
<b>5. RESPONSABILIDAD Y DEDICACION AL TRABAJO</b>					
Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo y se hace responsable de los resultados finales de su proceso.s.	Muestra dificultad para ser constante en el cumplimiento de funciones y tareas que especifica su cargo.	La mayoría de las veces cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo.	Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo, generando confiabilidad en cuanto a acuerdos tomados. Se hace cargo del resultado final del proceso en que participa.	Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo generando confiabilidad en acuerdos tomados y se hace cargo del resultado final del proceso en que participa.	Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo generando confiabilidad en acuerdos tomados y muestra autonomía en su ámbito de acción y no requiere supervisión posterior a un acuerdo.

## GUIA DE CRITERIO DE EVALUACION – OPERATIVOS

COMPETENCIAS	BAJO LO ESPERADO	PRÓXIMO A LO ESPERADO	DESEMPEÑO ESPERADO	SOBRE LO ESPERADO	EXCEPCIONAL
<b>1. CONFIABILIDAD</b>					
Es una persona directa y honesta. Puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva; es discreta. Admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales.	No es confiable, es una persona indiscreta con la información de su cargo.	No admite sus errores y continuamente comete indiscreciones relacionados a su trabajo, busca siempre justificar sus errores. No cumple con los compromisos adquiridos	No admite sus errores y en ocasiones comete indiscreciones relacionados a su trabajo. Busca justificarse ante los demás cuando no cumple con sus compromisos	Demuestra ser discreto con la información relacionada a sus actividades, en ocasiones no admite sus errores, pero se justifica cuando no cumple sus compromisos.	Demuestra ser una persona directa y honesta, es discreta con la información que se le proporciona. Admite sus errores. Siempre cumple con las fechas y compromisos.
<b>2. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b>					
Responsabilidad para acatar horarios y cumplir con sus turnos de trabajo.	Llega atrasado y falta injustificadamente	No llega atrasado pero falta injustificadamente	Llega atrasado pero no falta injustificadamente ni justificadamente	No llega atrasado pero falta justificadamente	Nunca llega atrasado ni falta a sus horarios de trabajo
<b>3. CONOCIMIENTO DEL CARGO</b>					
Grado de conocimientos técnico y practico; y las habilidades necesarias para realizar el trabajo de manera efectiva.	No posee la habilidad y conocimientos necesarios para realizar las actividades de su cargo.	Posee conocimientos básicos de sus funciones, siempre consulta a los demás para desarrollar sus actividades.	Medianos conocimientos técnicos y prácticos, realiza consultas continuamente para desarrollar sus actividades.	Cuenta con conocimientos técnicos y prácticos para el desempeño de su cargo, puede realizar su trabajo cumplimiento cada tarea de manera efectiva.	Posee gran habilidad; conoce cada detalle de su cargo. Gestiona de manera efectiva con las demás áreas para cumplir con los objetivos. Es un referente para despejar las dudas de los demás.
<b>4. INTEGRIDAD</b>					
Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos..	Posee discrecion y sus actitudes puedes afectar los intereses de la empresa	A veces presenta actitudes inadecuadas contra los valores institucionales	Muestra un comportamiento adecuado para las funciones de su cargo	Muestra un actitud adecuada y expresa en su comportamientos valores e integridad	Muestra comportamientos y actitudes muy respetosas e inregas que van asociados a los valores institucionales
<b>5. COMPROMISO</b>					
Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.	Muestra dificultad para ser constante en el cumplimiento de funciones y tareas que especifica su cargo.	La mayoría de las veces cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo.	Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo.	Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo generando confiabilidad en acuerdos tomados.	Cumple con las funciones y tareas que especifica su cargo generando confiabilidad en acuerdos tomados y hay iniciativa

**ANEXO 6**

**PLANTILLA DE CALIFICACIONES GERENTES**

No.	Nombre	Competencias							60%		Objetivos				40%		Total Evaluación de Desempeño	Desempeño obtenido
		Orientación a resultados	Planificación	Capacidad de toma de decisiones	Solución de problemas	Liderazgo	Visión estratégica	Promedio Competencias	Ponderación	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Promedio Objetivos	Ponderación			
1	N.N.0	5	5	5	5	5		5.00	3.00	5	5	5		5.00	2.00	5.00	Excepcional	
2	N.N.1	4	4	5	4	5		4.40	2.64	5	4	5		4.67	1.87	4.50	Sobre lo esperado	
3	N.N.2	2	1	3	4	5	5	3.33	2.00	1	1	1		1.00	0.40	2.40	Próximo a lo esperado	
4	N.N.3	1	1	1	1	1	1	1.00	0.60	0	0	0		-	-	0.60	Bajo lo esperado	

**PLANTILLA DE CALIFICACIONES MANDOS MEDIOS**

No.	Nombre	Competencias						60%		Objetivos				40%		Total Evaluación de Desempeño	Desempeño obtenido
		Trabajo en equipo	Liderazgo	Comunicación	Pensamiento analítico	Iniciativa y logro de resultados	Promedio Competencias	Ponderación	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Promedio Objetivos	Ponderación			
1	N.N.0	5	5	5	5	5		5.00	3.00	5	5	5		5.00	2.00	5.00	Excepcional
2	N.N.1	4	4	5	4	5		4.40	2.64	5	4	5		4.67	1.87	4.50	Sobre lo esperado
3	N.N.2	2	1	3	4	5		3.00	1.80	1	1	1		1.00	0.40	2.20	Próximo a lo esperado
4	N.N.3	1	1	1	1	1		1.00	0.60	0	0	0		-	-	0.60	Bajo lo esperado

**PLANTILLA DE CALIFICACIONES ROL GENERAL**

No	Nombre	Competencias					60%		Objetivos				40%		Total Evaluación de Desempeño	Desempeño obtenido
		Conocimiento del cargo	Confiabilidad	Trabajo en equipo	Iniciativa	Responsabilidad y dedicación al trabajo	Promedio Competencias	Ponderación	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Promedio Objetivos	Ponderación		
1	N.N.0	5	5	5	5	5	5.00	3.00	5	5	5		5.00	2.00	5.00	Excepcional
2	N.N.1	4	4	5	4	5	4.40	2.64	5	4	5		4.67	1.87	4.50	Sobre lo esperado
3	N.N.2	2	1	3	4	5	3.00	1.80	1	1	1		1.00	0.40	2.20	Próximo a lo esperado
4	N.N.3	1	1	1	1	1	1.00	0.60	0	0	0		-	-	0.60	Bajo lo esperado

**PLANTILLA DE CALIFICACIONES OPERATIVOS**

No	Nombre	Competencias					100%		Total Evaluación de Desempeño	Desempeño obtenido
		Confiabilidad	Puntualidad y asistencia	Conocimiento del cargo	Integridad	Compromiso	Promedio Competencias	Ponderación		
1	N.N.0	5	5	5	5	5	5.00	5.00	5.00	Excepcional
2	N.N.1	4	4	5	4	5	4.40	4.40	4.40	Sobre lo esperado
3	N.N.2	2	1	3	4	5	3.00	3.00	3.00	Próximo a lo esperado
4	N.N.3	1	1	1	1	1	1.00	1.00	1.00	Bajo lo esperado
5	N.N.4	3	3	3	4	4	3.40	3.40	3.40	Próximo a lo esperado