

Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Procedimiento para evaluar el desempeño en la oficina central
del Grupo Comercializador DIVEP.

(Tesis en opción al título de Master en Dirección)

Autora: Lic. Ester Mirelis Caraballo Herrera

Tutora: Dra. Katy C. Herrera Lemus

Ciudad Habana, febrero de 2011

“Año 53 de la Revolución”

**“El Capital Humano puede más que el Capital Financiero...
Capital Humano implica no sólo conocimientos, sino también
conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo
y la capacidad de hacer mucho con muy poco.”**

Fidel

INDICE

CONTENIDO	PAG.
Agradecimientos	
Dedicatoria	
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I. Gestión de capital humano y evaluación del desempeño.	
1.1 La gestión de capital humano.	5
1.2 Sistemas de Gestión de Capital Humano.	6
1.3 La evaluación del desempeño en la gestión de capital humano.	10
1.4 Tendencia actual en la evaluación del desempeño (ED)	15
1.5 Beneficios y problemas de la evaluación del desempeño.	21
1.6 Principios e indicadores para medir la evaluación del desempeño	26
1.7 Métodos para evaluar el desempeño.	29
1.8 Conclusiones del capítulo I	33
Capítulo II: Caracterización del proceso de evaluación del desempeño en la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP	
2.1 Caracterización de la organización	35
2.2 Diagnóstico y resultados de la gestión de evaluación del desempeño en la oficina central.	37
2.3 Conclusiones del capítulo II	45
Capítulo III. Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño.	
3.1 Procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño en la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP.	46
3.2 Proceso de implantación del procedimiento	57
3.3 Conclusiones del capítulo III	66
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	70

CONTENIDO	
Anexos	
Anexo 1: Objeto empresarial Grupo Comercializador	
Anexo 2: Estructura del Grupo Comercializador DIVEP	
Anexo 3: Caracterización del personal de la oficina central	
Anexo 4:Guía de evaluación del desempeño	
Anexo 5: Encuesta aplicada para conocer la percepción de los trabajadores en cuanto a la aplicación de la guía para la evaluación del desempeño.	
Anexo 5: Guía de entrevista aplicada para diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño.	
Anexo 6: Guía para la entrevista aplicada para conocer la percepción de los trabajadores en cuanto a la aplicación de la evaluación del desempeño.	
Anexo 7 : Tabulación de los datos obtenidos en la encuesta	
Anexo 8: Tabulación de los datos obtenidos en la entrevista	
Anexo 9: Guía de evaluación propuesta para aplicar la evaluación del desempeño. Criterio de medida de los indicadores generales.	
Anexo 10: Guía de evaluación propuesta para aplicar la evaluación del desempeño. Criterio de medida de los indicadores específicos por vicepresidencia.	
Anexo 11: Perfil de Competencias. Especialista en Gestión Comercial.	
Anexo 12: Guía de evaluación propuesta para aplicar la evaluación del desempeño. Criterio de medida de los indicadores por puestos de trabajo. Especialista "A" en gestión comercial.	
Anexo 13: Guía para la autoevaluación.	
Anexo 14: Resumen explicativo para la aplicación de la guía de evaluación.	
Anexo 15: Resumen del proceso de evaluación del desempeño.	

AGRADECIMIENTOS

A mis abuelos, porque aunque ya no están me dan la fuerza necesaria para seguir adelante.

A mi mamá por ayudarme tanto en todo momento.

A mis amigas de siempre Mercedes, Lidia y Yasmine que sin ellas no hubiera podido hacer nada de esto.

DEDICATORIA

Al Consejo de Dirección del Grupo Comercializador DIVEP que de una u otra forma han ayudado a la realización de este trabajo.

A los trabajadores de la Oficina Central del Grupo Comercializador DIVEP por participar en todo el proceso de diagnóstico de mi tesis y permitirme utilizar parte de su escaso tiempo para los ensayos y pruebas realizados durante el proceso investigativo.

RESUMEN.

La presente investigación se realizó en la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP, en esta entidad el proceso tradicional de evaluación del desempeño tiene un grupo de limitantes, como son la inexistencia de retroalimentación entre evaluador y evaluado, no se analiza individualmente el cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores, no se le reconocen los resultados positivos a los evaluados ni se le señalan los elementos negativos, es por ello que el propósito de este trabajo investigativo es proponer y aplicar un procedimiento para la evaluación del desempeño para los trabajadores con categoría de técnico que logre corregir las desviaciones anteriormente mencionadas.

Primeramente se abordaron los conceptos más importantes relacionados con la gestión de capital humano, las tendencias, los principios, los métodos, diferentes modelos de gestión, entre ellos las normas cubanas de la familia 3000 denominadas "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano", estas últimas tienen la ventaja de implicarse fácilmente con el subsistema de Gestión de Capital Humano del nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal y el Sistema de Gestión de la Calidad implantado en cada organización.

Luego se realizó un diagnóstico sobre cómo se materializaba el proceso de evaluación de desempeño en la organización, se definieron los objetivos a investigar, el alcance del mismo y se diseñaron los instrumentos para la captación de la información, las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y la tormenta de ideas. Este diagnóstico evidenció un grupo de debilidades del proceso, que muestran la necesidad de proponer y aplicar un procedimiento para evaluar el desempeño que elimine los elementos negativos detectados, el mismo expone como métodos a utilizar, la autoevaluación, el método de investigación de campo y el de evaluación gráfica de puntuación, se definen los indicadores generales y específicos por área de trabajo, además de los pasos y etapas para la aplicación del mismo.

INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones de hoy no tienen las mismas características que las de ayer, los cambios del entorno las obligan a permanecer en un constante proceso de ajuste para poder sobrevivir, las que decidan permanecer en la avanzada tendrán que colocarse en un estadio superior donde logren aprovechar el cambio como oportunidad para su desarrollo.

Para lograr lo expuesto anteriormente cada área de la empresa deberá trabajar de manera eficaz, eficiente, y efectiva y en cualquier caso el factor humano será el determinante. El tratamiento y atención a este último está concebido por subsistemas y la interconexión entre estos conforman un sistema. A partir de los años 60 esta interconexión mencionada se le denominó Sistema de Gestión de Capital Humano, del cual se aborda con más amplitud en el capítulo I.

Entre los subsistemas de este sistema está el de evaluación del desempeño que es el que se abordará en esta investigación, según la norma cubana del sistema de gestión integrada de capital humano del MTSS diseñada en el 2007, el mismo es el encargado de medir sistemáticamente el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado.

Este subsistema desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de una organización, se usa como herramienta para la retroalimentación de la persona evaluada, para conocer sus potencialidades y dificultades además de la aplicación que tendrá en los resultados de la organización en su conjunto. Contando con un equipo de trabajo altamente preparado y un buen procedimiento para la evaluación del desempeño del mismo se garantizará con mucha más eficacia y eficiencia el logro de los objetivos.

Nuestro país en los últimos años ha estado inmerso en varias transformaciones de índole laboral como fue, en el 2008 la aplicación de la Resolución 9 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social referido al Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago; Este último contiene un grupo de acápites de obligatorio cumplimiento, que exigen que se evalúe con mayor precisión los resultados de trabajo de cada miembro de una organización, se refiere específicamente al artículo 18 de la misma que plantea que en los sistemas de pago por indicadores directos a la producción y los servicios, cuando exista incumplimiento del indicador formador se penalizará el salario básico del trabajador que hasta el momento en Cuba estaba protegido.

A mediados del año 2008, en el país se comenzó el proceso de redimensionamiento en todos los Organismos de la Administración Central del Estado, con el objetivo de que las organizaciones logren eficiencia con un reducido número de trabajadores, las comisiones creadas en cada empresa, órgano superior de dirección empresarial y Ministerios tienen como herramienta para la toma de decisiones la evaluación de desempeño.

En el Grupo Comercializador DIVEP el desempeño de sus recurso humanos no se evalúa de forma que permita el mejoramiento continuo de su capital por tal motivo es que se propone esta investigación en aras de lograr su perfeccionamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior se define como **problema científico**: Los resultados de la medición del desempeño de los recursos humanos de la oficina central del grupo comercializador DIVEP no permite determinar sus niveles de contribución a la organización.

Una vez detectado el problema se establece la siguiente **Hipótesis**: La aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores con categoría de técnico en la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP pudiera constituir una vía para determinar sus niveles de contribución a la organización.

El **objetivo general** de esta investigación es aplicar un procedimiento para la evaluación del desempeño para los trabajadores con categoría de técnico de la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP.

Los objetivos específicos serían los siguientes:

- ❖ Valorar las bases conceptuales asociadas a la gestión del capital humano.
- ❖ Caracterización del proceso de evaluación del desempeño en la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP.
- ❖ Diseñar un procedimiento para la evaluación del desempeño para los trabajadores con categoría de técnico de la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP.
- ❖ Identificar indicadores por áreas para la medición del desempeño.

La estrategia investigativa que se ha adoptado para este trabajo depende de la clasificación del tipo de estudio, en la práctica se pueden incluir elementos de diferentes tipos de investigación, para su definición, se tomó el criterio que expusiera Dankhe en su libro "Investigación y Comunicación del año 1986, éste utiliza las categorías de exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

El tipo de investigación que se emplea en este estudio es básicamente explicativo, el mismo está dirigido a responder a las causas de porqué no funciona el tema de la evaluación del desempeño en la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP, este estudio se centra en explicar por qué ocurre este fenómeno, en qué condiciones se da y como se puede tratar.

Esta investigación tiene además elementos descriptivos y exploratorios, se describe la forma de ejecutar la evaluación del desempeño, se analiza cada componente del procedimiento, cómo se manifiesta y qué elementos se evidencian positivos y negativos, además este tema en la oficina

central nunca se había trabajado, no existen antecedentes de algún estudio previo, este es un primer acercamiento que puede derivar investigaciones posteriores.

Para la obtención de la información se aplicó la técnica de la entrevista, que abarcó a los directivos del primer nivel de Dirección y a un grupo de trabajadores de cada vicepresidencia, la encuesta que fue aplicada a todos los trabajadores, la observación directa en el proceso de entrevista jefe-subordinado, la revisión documental de resoluciones relacionadas con el tema a investigar emitidas por los órganos competentes, el código de ética de los cuadros y el Convenio Colectivo de Trabajo de la organización.

La contribución de la investigación está en el diseño y aplicación del procedimiento para la evaluación de desempeño de los trabajadores con categoría de técnico de la Oficina Central del Grupo Comercializador DIVEP, que formará parte del sistema de gestión integrado de capital humano de la organización, otra contribución metodológica es la nominalización de las etapas a seguir para la implantación del procedimiento que permite que la persona que lo aplique tenga una herramienta facilitadora, por último se encuentran las guías de evaluación que miden a través de indicadores generales y específicos las competencias organizacionales, funcionales y específicas de cada cargo técnico con sus criterios de medidas correspondientes.

La investigación se organiza en etapas y el informe final en tres capítulos, el primero aborda los conceptos relacionados con el Capital Humano y la Evaluación del Desempeño, hace un recorrido por diferentes autores que exponen sus ideas sobre la motivación, la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, el enfoque sistémico, y se hace referencia a las normas cubanas de la familia 3000 denominadas "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

En el segundo capítulo se hace un diagnóstico con el objetivo de conocer los problemas que existen en materia de evaluación del desempeño en la organización y para ello se definieron los

objetivos a investigar, el alcance del mismo y se diseñaron los instrumentos para la captación de la información.

El nuevo procedimiento se expone en el tercer capítulo, en el mismo se hace referencia a los principios de obligatorio cumplimiento para la aplicación de la evaluación del desempeño, se proponen varios métodos de evaluación, se definen las competencias organizacionales, las funcionales y las específicas de algunos puestos de trabajo y además se establecen los criterios de medida y las escalas en la guía de evaluación.

Capítulo I. Gestión de capital humano y evaluación del desempeño.

1.1 La gestión de capital humano.

Capital humano es un término usado para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica.

Este término fue esbozado a mediados del siglo pasado por Theodore Schultz en su obra “Recursos Humanos” de 1972 y Gary Becker en “El capital humano” en 1964. De acuerdo con el trabajo de estos autores y otros estudios posteriores, gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales podía explicarse si se introducía una variable llamada capital humano, correlacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. Esa Teoría Clásica de la

Administración o Teoría de la Máquina despuntó a inicios del siglo XX con los autores Taylor y Fayol, este último lo plasmó en 1916 en su libro “Administración industrial en general” y dominó el mundo durante las primeras 4 décadas de este siglo, pero no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización pues se concentraba sólo en el medio de producción y desplazaba al hombre, que es sin embargo, el elemento más importante de todo el proceso.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, ocurrió una reversión de este enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre, estos cuando se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos permite lograr organizaciones de éxito.

Es aquí donde entra a jugar su papel la evaluación del desempeño, que constituye un instrumento, un medio, una herramienta, para en última instancia mejorar los resultados y comportamientos de los miembros de la organización, de ahí que no debe ser un proceso formal establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de forma sistemática, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional; constituye una importante función dentro del sistema de capital humano y lo es tanto para el trabajador como para la organización.

1.2 Sistemas de Gestión de Capital Humano.

La aplicación práctica de los sistemas de gestión de capital humano se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, si se revisa en la literatura se puede conocer las propuestas de diferentes autores. A continuación se exponen algunos de ellos que se han seleccionado por los enfoques integradores, sistémicos o en función del desarrollo del capital humano.

Carlos Bustillo en su libro “La Gestión de recursos humanos y la motivación de las personas” de 1994 se centra en su modelo de recursos humanos en el puesto de trabajo, el mismo es

integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación, es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos, como son: reclutamiento y selección, perfiles de competencia, inventario y descripción de puestos; sistema de objetivos, evaluación del personal, formación, promoción y remuneración.

Otro modelo es el planteado por Werther y Davis en 1991 en su libro "Administración de personal y recursos humanos" donde se expresa que la misma constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas influyen en una u otra más.

Por su parte Harper y Lynch en 1992 en sus manuales de recursos humanos plantean un modelo de gestión de recursos humanos fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad.

Para Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de recursos humanos" de 1990 la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes, estos forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Otro modelo fue propuesto por Arnol Hax en 1992, en su libro "Estrategia empresarial", el mismo plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de recursos humanos, éstas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema.

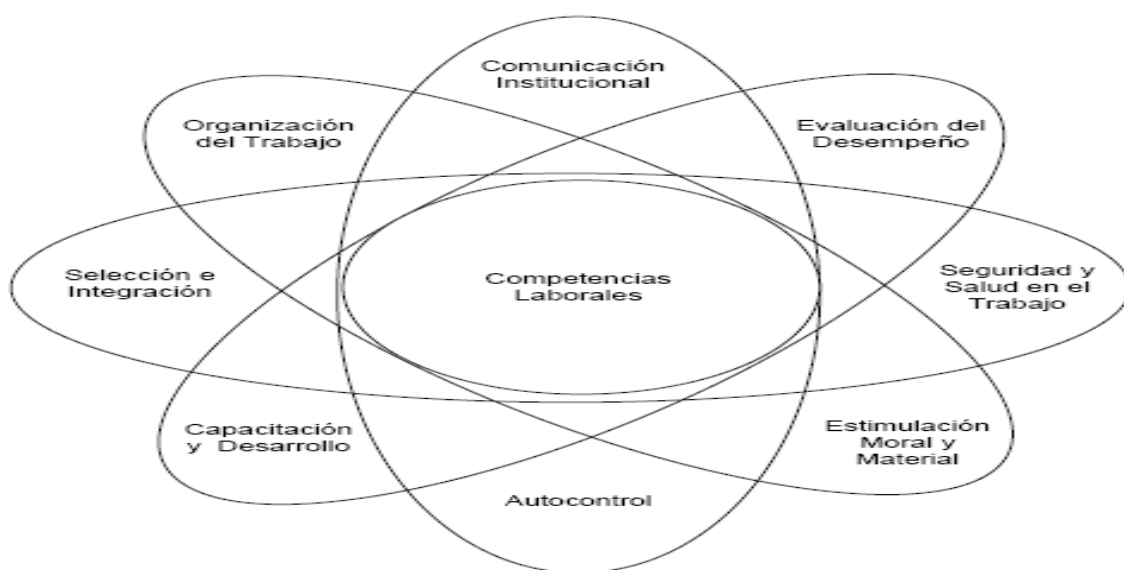
Arnol Hax plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de GRH, centrado en el planeamiento y el desarrollo.

Otro modelo de gestión del Capital Humano son las Normas Cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de capital Humano (SGICH), las mismas fueron aprobadas en el año 2007 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

La implementación de estas normas constituye un plan para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al contribuir a alcanzar un desempeño laboral superior, alineado a la estrategia de la organización.

El Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano está constituido por subsistemas que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionadas, gráficamente se muestra de la siguiente forma:

Figura # 1: Modelo cubano del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH).



Fuente: Normas cubanas de la familia 3000, 3001, 3002, Sistema de gestión integrada de capital humano, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2007.

Los Subsistemas del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano tienen como centro las competencias laborales de los trabajadores de la organización.

Hace un tiempo atrás se acostumbraba a copiar de manera literal los sistemas de trabajo que se debían implementar en una organización, ya fuera en materia de finanzas, producción, humanos u otros, trayendo esto consigo nefastas consecuencias, pero en la actualidad las organizaciones diseñan sus propios sistemas con el fin de garantizar que respondan a sus filosofías de trabajo.

En la norma se conceptualizan los subsistemas del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano y con relación a la evaluación del desempeño se plantea lo siguiente:

Se denomina evaluación del desempeño a: "Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores."

Todos estos modelos mencionados anteriormente tienen validez, unos se centran en la motivación, otros en la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, otros exponen su enfoque sistémico, pero a la luz de las condiciones actuales de nuestro país se decide utilizar para la investigación las Normas Cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de capital Humano (SGICH), pues se implica fácilmente con el subsistema de Gestión de capital Humano del nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal y el sistema de gestión de calidad implantado en cada organización, además los consultores para la implantación del mismo

se encuentran en Casas Consultoras del país, existen experiencias de su aplicación en diferentes empresas del territorio nacional, en las inspecciones realizadas por la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo se está utilizando la norma para la evaluación del trabajo de los Directores de Recursos Humanos, del área y su proyección hacia el resto de las áreas de la empresa.

En Cuba la evaluación del desempeño se rige por la Resolución 21 del MTSS del año 2007, en esta se aborda el tema de manera integral, condición esta que no se había logrado en intentos anteriores, se precisan los objetivos, el alcance, los principios básicos y las indicaciones fundamentales que permitan a la administración de las entidades laborales una correcta aplicación, existe además una vinculación entre lo legislado y lo expuesto en la norma sobre evaluación del desempeño, lo que plantea esta última facilita el cumplimiento de lo que establece la Resolución.

1.3 La evaluación del desempeño en la gestión de capital humano.

Claudio Fuchs en 1997 en la revista "El Diario" de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez expone los antecedentes históricos de la evaluación del desempeño, la misma nace en las fuerzas armadas de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. El Departamento de Defensa de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración principalmente para los siguientes fines:

- ❖ Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- ❖ Elegir a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- ❖ Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios, de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendieron a la administración de personal en las empresas privadas, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

El desarrollo de la actividad militar en las guerras mundiales desarrolló sistemas de evaluación del desempeño, muchos de ellos centrados en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció la jerarquización de niveles de profesionalización o grados, cuya ocupación además del reconocimiento del desempeño, requiere el acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación y méritos logrados por vía del rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa.

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

La práctica de la evaluación del desempeño ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones, donde el sistema de pago comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las promociones y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto.

Según Armando Cuesta Santos en su libro " Tecnología de gestión de recursos humanos" del año 2005 la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender mas profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, como se explica en la figura # 2.

Figura # 2 Objetivos de la evaluación del desempeño.



Fuente: Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana, ed. Academia, 2002. 101p.

Con todo esto, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas.

La evaluación del desempeño, es 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 estatus de algún objetivo o persona. La evaluación de las

personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diversas denominaciones, tales como: “Evaluación del Desempeño”; “Evaluación del Mérito”; “Evaluación de los trabajadores”; “Evaluación de la eficiencia funcional” y otros. Sin embargo merece destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los trabajadores son siempre evaluados, sea formal e informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Cuesta plantea además que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los RH de la empresa. Para alcanzar esa meta se deben trazar diversos objetivos intermedios como son:

- ❖ Vinculación de la persona al cargo.
- ❖ Entrenamiento.
- ❖ Promociones.
- ❖ Incentivos por el buen desempeño.
- ❖ Mejoramiento de las relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados.
- ❖ Autoperfeccionamiento del empleado.
- ❖ Informaciones básicas para la investigación de RH.
- ❖ Estímulo a la mayor productividad.
- ❖ Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- ❖ Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vista a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la

evaluación del desempeño colabora con la determinación y el desarrollo de una política de gestión de capital humano adecuada a las necesidades de la empresa.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación del desempeño.

Para este caso Hugo Zavala aconseja en su artículo del año 2003 "Evaluación del desempeño y análisis del potencial (desarrollo futuro). Herramientas fundamentales en la creación de valor en capital humano", el uso de factores aplicables a tres grandes aspectos:

- ❖ Sobre la Acción: planeamiento, continuidad y seguimiento, y actitud frente al cambio.
- ❖ Sobre la Relación: con sus subordinados, con la organización, la capacidad de representación.
- ❖ Sobre los Resultados: calidad, cantidad, conocimiento del trabajo capacidad de auto desarrollo.

La evaluación del desempeño de un trabajador no debe ser considerada un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa, no es culpar, recompensar o alabar, sino que una evaluación adecuada, ayuda a las personas a formarse una idea objetiva de su actuación y a la organización le permite lograr un mejor rendimiento del personal. Es en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Es importante establecer la frecuencia con que se deben realizar las evaluaciones, en este punto no existe consenso, se comparte la idea de que la frecuencia debe ser la necesaria para que los trabajadores conozcan como están desempeñando su trabajo, los resultados obtenidos durante el período de análisis y las medidas que han de tomarse para su mejora.

Se recomienda hacer evaluaciones varias veces al año, manteniendo siempre la evaluación anual formal, es decir este proceso debe ser sistemático.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- ❖ Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.
- ❖ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra los objetivos individuales.
- ❖ Permitir el tratamiento de los RH como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto de la forma de gestión y de las competencias del individuo.

1.4 Tendencia actual en la evaluación del desempeño (ED).

La tendencia mundial de los sistemas de Evaluación de Desempeño se orienta hacia la Gestión por Competencias, esta última representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito un puesto.

La gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como se sabe constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

El concepto de competencia que expresa la norma cubana que constituye el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano es el que propone el Dr. Armando Cuesta en su libro "Gestión del Conocimiento análisis y proyección de los recursos humanos del año 2002, se refiere al conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

En este concepto aparece la denominación de idoneidad demostrada que según el Decreto 281 del año 2007 referido a las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, es el principio que permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores a la empresa, su permanencia y promoción, así como el derecho a incorporarse a cursos de capacitación.

La implantación del principio de idoneidad demostrada conlleva al establecimiento de que el derecho lo tiene el mejor trabajador y para constatar esto es preciso evaluar.

La gestión de recursos humanos otorga un papel preponderante a la gestión por competencias, en las investigaciones realizadas por el Dr. Cuesta se plantea que es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales, considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

Según Leonard Mertens en su libro "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos", de 1996, la gestión por competencias se analiza a partir de diferentes enfoques, estos son, funcional, conductista y constructivista.

El enfoque funcional generalmente es más propicio a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Este se refiere al desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

El enfoque conductista se dirige más hacia los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas, este enfoque se basa en el aporte que, demostrablemente a través de conductas, el trabajador realiza en el presente. En este sentido, la "antigüedad" no asegura un desempeño alineado y competente.

En el enfoque constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Una vez que surge un problema, para dar respuesta al mismo, las competencias del personal implicado en su solución van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Así se evidencia una clara tendencia al desarrollo de nuevas competencias como fuente de alcanzar mayor competitividad.

El análisis y utilización de la gestión por competencias se enfoca desde diferentes puntos de vista, desde el nivel organizacional o sistémico hasta el nivel individual o de cargo, valorándose

aspectos como la determinación, normalización, evaluación, certificación o formación por competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias.

Un aporte importante para la introducción de la gestión por competencias dentro de la gestión de capital humano, lo constituye el establecimiento de los indicadores de competencias, al ser estos una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral y permitir evaluar el grado en que el trabajador posee la competencia.

Según Zayas Agüero en su "Concepción técnico metodológica sobre la selección de personal" escrita en el año 2002 y Sánchez Rodríguez, en su "Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos" del año 2003 plantean que las competencias pueden dividirse en cuatro áreas: cognitiva (inteligencia, habilidades, aptitudes, conocimientos, años de experiencia, nivel de escolaridad, calificación técnica, etc); afectiva (motivos, intereses, aspiraciones, características personales, equilibrio emocional, etc); física (estatura, complexión, peso corporal, vigor físico, fuerza, edad, sexo, apariencia, etc) y social (estilo de vida, actitud social, incorporación y participación en una u otra esfera social, etc).

La evaluación de desempeño alineada al sistema de competencias laborales se lleva a cabo sobre la base de estándares definidos para las competencias o habilidades requeridas, comparando las brechas existentes entre dichos estándares y el desempeño real del ocupante del puesto.

Según Ernst & Young en su libro "Innovación en la gestión empresarial" las competencias necesitan ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido, en la gerencia de Recursos Humanos, las competencias, plantean una nueva arquitectura para la organización que necesita incorporar nuevas teorías de medición y control, sistemas de

compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo, enfoques de formación alternativos entre otros.

Se plantea además que en la arquitectura empresarial el eje central son las competencias definiendo la función de los agentes a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de la simple descripción de un puesto, es decir, con tareas enriquecidas orientadas a estimular el aprendizaje individual la contribución y el compromiso con las metas de la empresa e incluir indicadores de efectividad, calidad y productividad.

En la empresa el desarrollo de competencias grupales e individuales deben estar en alineación con las competencias organizacionales.

Según Armando Camejo que expone su criterio en la Revista Interdisciplina No.8 del 2008, se debe entender que la evaluación del desempeño en el mundo de las competencias es la evidencia de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el jefe.

Al relacionar la evaluación del desempeño por competencias con el resto de los modelos de evaluación sustentados en otros esquemas gerenciales, se infiere que los elementos que coinciden son escasos, prevaleciendo más un esquema diferenciador; la siguiente tabla nos muestra la diferencia entre los métodos de evaluación por competencia y otros como pueden ser ordenación por rango simple, rango por factores, distribución forzada, método de las escalas gráficas, etc.

Tabla#1: Diferencia entre los métodos de evaluación por competencia y otros

EVALUACIÓN POR COMPETENCIA	OTROS METODOS DE EVALUACIÓN
Se centra en los resultados del desempeño laboral.	La evaluación se centra en el esfuerzo más que en los resultados.
Su resultado es competente o aún no competente.	Usa comparaciones estadísticas cuyo resultado siempre se traduce en castigo.
Aumenta el compromiso del personal y sus esfuerzos para lograr metas.	Disminuye el compromiso del trabajador por sesgo-castigo del supervisor al aplicarlo.
Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales ya que el superior no es evaluador sino agente de apoyo y orientador.	Sesga la comunicación y las relaciones personales se quebrantan por la verticalidad de las relaciones de poder.
El compromiso de la gente aumenta a participar en la fijación de metas por lo que su esfuerzo en alcanzarlas aumenta significativamente.	La organización funciona como sistema cerrado donde la confianza hacia el trabajador se traduce en supervisión.
La organización se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse los supervisores exigidos por dar respuestas que contribuyan al logro de las metas.	La organización se convierte en un sistema explorador que solo exige al trabajador cumplir su tarea y lograr la meta propuesta.
Constituye un medidor del clima organizacional y de su crecimiento al permitir al trabajador participar activamente en la proposición de metas a alcanzar y desarrollar comportamientos autónomos hacia el logro.	El clima organizacional se vuelve convulso por la escasa participación del trabajador en la proposición de sus metas.
Se acerca al contexto de autogestión, autoevaluación y autonomía en general.	Se busca solo un contexto de evaluación directa para establecer responsabilidades.

Las debilidades del trabajador son afloradas por el propio interesado para que se le capacite en dichas áreas al estar más preparado puede lograr su meta.	El trabajador oculta sus debilidades por el temor al castigo por parte de su superior.
La filosofía organizacional se soporta en un sistema abierto, basado en la confianza y sus criterios.	

Fuente: Camejo Armando, Revista Interdisciplina NO.8 2008 Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Venezuela.

1.5 Beneficios y problemas de la evaluación de desempeño.

Expresa Fernando Arias Galicia en su "Método de investigación psicológica" de 1980 que cuando los programas de evaluación del desempeño se aplican con políticas bien definidas trae consigo los beneficios siguientes:

Para el individuo:

- ❖ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus trabajadores.
- ❖ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- ❖ Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- ❖ Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

Para el jefe:

En este sentido el jefe tiene la oportunidad de:

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

Para la empresa.

- ❖ Tiene oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo de cada trabajador y definir la contribución a la organización de cada uno.
- ❖ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- ❖ Puede dinamizar su política de RH, ofreciendo oportunidades a los individuos, no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal, estimula la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Otros beneficios que se pueden lograr con la evaluación del desempeño:

- ❖ Estimulación: Puede ayudar a determinar quienes merecen recibir estimulación por los resultados obtenidos.

- ❖ Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, a un potencial no aprovechado.
- ❖ Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ❖ Desafíos externos: En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud finanzas, que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- ❖ Decisión de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ❖ Imprecisión de la Información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puestos, los planes de desarrollo del capital humano o cualquier otro aspecto del sistema de información que atiende esta área.

Chiavenato en su libro Administración de Recursos del 2001, refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

A lo largo del tiempo los métodos de evaluación del desempeño han sido objeto de crítica. Se puede decir que muchos problemas que se mencionan comúnmente no son inherentes al método sino que en si reflejan un uso inadecuado.

Según Gary Dessler en su libro “Administración de personal” en su octava edición del 2003, los problemas y posibles soluciones en la aplicación de la evaluación del desempeño pueden ser los siguientes:

Tabla#2: Problemas y posibles soluciones en la aplicación de la evaluación del desempeño.

Problema	Solución
Tendencia Central	<p>Se presenta en una escala gráfica de calificación y la persona que evalúa el desempeño generalmente evita los niveles bajos y altos de calificación, lo que significa que todos los trabajadores son calificados como promedio</p> <p>Clasificar a los trabajadores puede evitar este problema.</p>
Error de halo.	<p>Se refiere a que la calificación de un subordinado en una característica influye en la manera como se califica a esa misma persona en otras características. Este problema se presenta con los trabajadores que son particularmente amistosos o poco amistosos con el supervisor.</p> <p>Se resuelve mediante la capacitación de los supervisores.</p>
Criterios poco claros.	<p>En una escala gráfica puede producirse una evaluación poco justa, debido a que las características y grados de méritos quedan abiertas a la interpretación del evaluador.</p> <p>La forma de rectificar el problema es incluir frases descriptivas que definan cada característica.</p>
Preferencias	<p>Las diferencias entre los subordinados tales como edad, raza y sexo, con frecuencia afectan las calificaciones que recibe el empleado en su desempeño.</p> <p>Cuando se evalúe el desempeño es importante hacerlo objetivamente</p>

Condescendencia o severidad.	Este problema es serio con las escalas gráficas de calificación, debido a que el supervisor puede calificar a todos los subordinados en un nivel alto o bajo, pero todos por igual. Para corregir este problema se recomienda completar la escala gráfica con el método de distribución forzada.
Los subordinados no conocen el tiempo que disponen para lograr un desempeño aceptable.	En la entrevista final debe diseñarse un plan de acción para corregir las brechas existentes con fechas definidas.
Problemas que surgen durante las sesiones de entrevista y retroalimentación.	El éxito en la entrevista se gana en la preparación que haya tenido el evaluador previo a su ejecución y al clima en que se desarrolle la misma.

Fuente: Gary Dessler en su libro "Administración de personal" en su octava edición del 2003.

Los encargados de evaluar el desempeño en la organización deben conocer de la existencia de estos problemas y deben incidir en que estos no ocurran, trabajar las soluciones que se brindan y capacitarse en todo momento para lograr efectividad en la aplicación de la evaluación del desempeño.

1.6 Principios e indicadores para medir la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo, en el libro "Administración de recursos humanos" del 2001 de Idalberto Chiavenato se exponen los siguientes:

- ❖ Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- ❖ Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto o el cargo, es decir, con el diseño del puesto de trabajo. Si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- ❖ La Evaluación del Desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los trabajadores.
- ❖ La Evaluación del Desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde con los objetivos para cada etapa.
- ❖ Toda evaluación deberá ser discutida con el trabajador, por parte del evaluador, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- ❖ La Evaluación del Desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada trabajador.
- ❖ Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- ❖ El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación, y esta se desarrollará en un clima favorable entre el evaluador y el evaluado.
- ❖ El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos por resultados, malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de un procedimiento de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

Evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estima convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador, como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente los mismos y son los Indicadores los encargados de esa concreción, permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo.

Edwar Freeman y James Stoner plantean en su libro "Administración" de 1994 que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la organización, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad que realiza. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización y movilización de las reservas internas.

Los ingenieros Francisco Rodríguez y Luis Gómez Bravo (1997), en su libro "Indicadores de calidad y productividad en la empresa" señalan que la medición debe ser transparente, entendible y reunir los siguientes atributos: Pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía:

- ❖ **Pertinencia:** Se refiere a la importancia en las decisiones que deben tener las mediciones, tener claro para qué se hace cada medición y cuál es realmente la utilización de ella. Recordar que el grado de pertinencia debe revisarse periódicamente por la relatividad en el uso de recursos, las capacidades disponibles y la dirección que se tenga en un momento determinado.
- ❖ **Precisión:** Debe dar a entender muy claramente el grado en que la medida refleja fielmente la magnitud del hecho que se desea analizar o confirmar. Para ello se debe tener en cuenta una buena definición operativa, donde estén fijadas con claridad las características de las unidades de escala de la medición, el número y la selección de las muestras, el cálculo de las estimaciones, las holguras o tolerancias, un buen instrumento y un aseguramiento de que el dato dado por el instrumento de medición sea bien registrado por el encargado de hacerlo.
- ❖ **Oportunidad:** La medición como información que es, debe darse en el momento y en el espacio mismo en que se requiere, para que permita corregir y prevenir debilidades en los sistemas, así como diseñar elementos que accedan a mantenerlas dentro de las tolerancias permitidas.

- ❖ **Confiabilidad:** Es la característica que ofrece la seguridad a la gerencia de que lo que se mide es la base adecuada para la toma de decisiones y la que hace que las mediciones en las organizaciones no se hagan una sola vez, por esa necesidad periódica de confirmar su validez con auditorías permanentes que permitan detectar deformaciones en las lecturas de los instrumentos, en las tolerancias, las frecuencias, en resumen, en las definiciones operativas.
- ❖ **Economía:** La proporcionalidad entre los costos de la medición y los beneficios obtenidos por ella, deben ser importantes, sin detrimento en un momento dado de la calidad o la productividad. Para obtener economías y retroalimentaciones inmediatas, es buena política que el ejecutor de los procesos sea la misma persona que haga la medición.

1.7 Métodos para evaluar el Desempeño.

La importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el trabajador lleva a cabo sus labores, George Bohlander, Scott Snell, y Arthur Sherman en su libro de "Administración de Recursos Humanos" del año 2007 exponen los siguientes:

- ❖ **Ordenación por rango simple:** es el método más simple pero también el más subjetivo. Consiste en asignar mediante una lista ordenada una calificación a cada uno de los trabajadores evaluados y luego efectuar una comparación global.
- ❖ **Rango por factores:** consiste en ordenar a cada evaluado en función de distintos factores. El resultado final surge de la sumatoria que tuvo cada evaluado en cada factor. El mejor calificado es el que obtiene el mayor puntaje.

- ❖ **Distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes calificaciones. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. Con este enfoque pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes representan fuentes potenciales de distorsión.
- ❖ **Método de las Escalas Gráficas:** Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.
- ❖ **Método de Investigación de campo:** Este método de evaluación se basa en entrevistas para conocer el desempeño de los subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.
- ❖ **Método de incidentes críticos:** El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos

excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

- ❖ **Método de comparación por pares:** Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

- ❖ **Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado:** Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto ser medido.
- ❖ **Método Lista de verificación:** Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

- ❖ **Autoevaluación:** Previo al proceso de evaluación del desempeño puede utilizarse la autoevaluación, cuando esta se aplica para determinar las áreas que necesitan ser mejoradas pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales futuros, puede constituir una técnica muy útil siempre y cuando su objetivo sea contribuir al desarrollo individual del trabajador.
- ❖ **Evaluaciones psicológicas:** La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación, que permitan la predicción del desempeño futuro.
- ❖ **Escalas de calificación basadas en el comportamiento:** Método cuya finalidad es combinar los beneficios de las formas narrativas y las calificaciones cuantificadas relacionando una escala cuantitativa con ejemplos de un buen o mal desempeño.
- ❖ **Método de alternancia en la clasificación:** Se clasifican a los trabajadores sucesivamente del mejor al peor en torno a una característica en particular. La forma de realizar la evaluación es colocar el nombre del empleado con mayor calificación en la primera línea y posteriormente plasmar en la siguiente línea según disminuyan la calificación.

De los métodos expuestos anteriormente los que se utilizan más frecuentemente son: ordenación por rango simple, rango por factores y método de las escalas gráficas, todos tienen sus ventajas y desventajas, se refuerza en algunos los temas cuantitativos y en otros los cualitativos, son métodos de evaluación que en todos los casos requieren de la justeza del evaluador para que se pueda cumplir con el objetivo.

Además de la utilización de estos métodos según Parra Urdaneta, M. (2004), es preciso tener en cuenta para la aplicación de la evaluación del desempeño los siguientes factores:

- ❖ Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado.
- ❖ Que se utilicen metas cuantitativas.
- ❖ Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes.
- ❖ Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- ❖ Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la organización acerca de sus esfuerzos.
- ❖ Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo que evalúa.

Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la evaluación del desempeño del trabajador, los siguientes:

- a) la participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla;
- b) la disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente;
- a) la idoneidad demostrada;
- b) la capacitación y desarrollo individual;
- c) las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores;
- d) la participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos;

1.8 Conclusiones del capítulo I.

Durante mucho tiempo la productividad solo se veía relacionada con la eficiencia de las máquinas, con la humanización de las teorías de la administración la Gestión de Capital Humano

puso a las personas en el escalón más importante para la lograr los objetivos en una organización.

A partir de ese instante comenzaron a surgir diferentes modelos para gestionar este capital algunos se centraban en la motivación, otros en la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, otros exponen su enfoque sistémico, pero para la investigación se decidió utilizar las Normas Cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de capital Humano (SGICH), por su implicación con el subsistema de Gestión de Capital Humano del nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, y los sistemas de Gestión de la Calidad implantados en las organizaciones.

La evaluación del desempeño como subsistema del sistema de gestión del capital humano proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo en el puesto lo cual exige niveles de medición o estándares completamente verificables, directamente relacionados con el puesto.

Los indicadores en la evaluación del desempeño deben ser correctamente establecidos, son herramientas decisivas para evaluar y estimular el proceso de desarrollo de los trabajadores, deben cumplir con los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

En los últimos años la tendencia de la evaluación del desempeño se ha enfocado principalmente a la gestión por competencias, la cual se materializa a partir de definir los estándares para las competencias o habilidades requeridas, comparándolo con las brechas existentes, entre estos y el desempeño real del trabajador.

Varios son los métodos para la evaluación del desempeño cada uno con sus complejidades y características específicas, pero, en todos existe un denominador común que es el evaluador este debe conocer la técnica a aplicar y ser justo para que se pueda cumplir el objetivo del proceso.

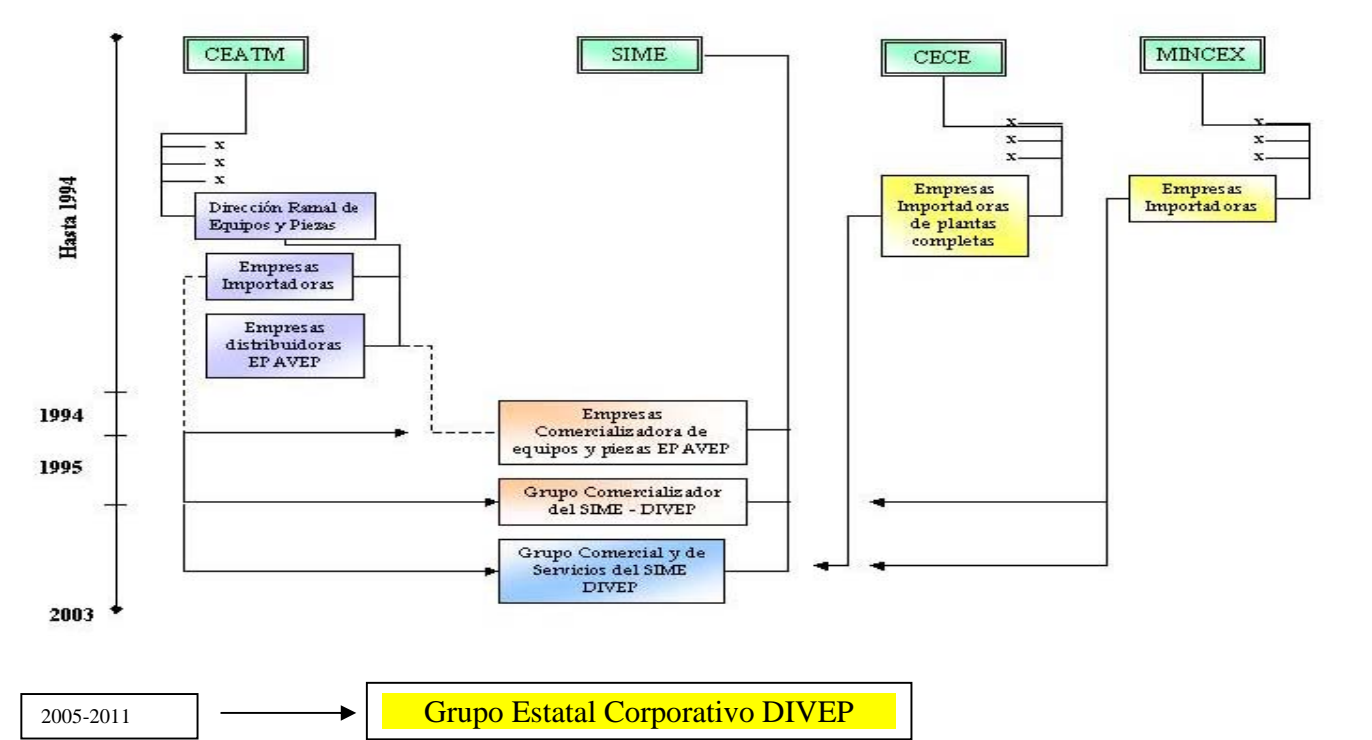
Capítulo II. Caracterización del proceso de evaluación del desempeño en la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP.

2.1 Caracterización de la organización.

La Oficina Central del Grupo Comercializador DIVEP está ubicada en Galiano 213 entre Concordia y Virtudes municipio Centro Habana en la capital cubana, está subordinada al Ministerio de la Industria Sidero Mecánica.

Su historia se refleja en el siguiente gráfico:

Figura # 3 Proceso histórico del Grupo Comercializador DIVEP.



Leyenda:

CEATM: Comité Estatal de Abastecimiento Técnico material.

SIME: Ministerio de la Industria Sidero Mecánica.

CECE: Comité Estatal de Colaboración Económica

MINCEX: Ministerio de Comercio Exterior

Fuente: De la autora.

La organización se ocupa de comercializar de forma mayorista partes, piezas, componentes, agregados, accesorios automotores y equipos de transporte ligero y pesado, agrícola y de la construcción, su objeto empresarial fue aprobado por la Resolución No. 446 del 9 de Agosto del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación. (Anexo 1)

A principios del año 2008 se realizó en la organización un ejercicio estratégico que definió la misión y la visión de la misma, estas son:

Misión: DIVEP es la organización comercializadora nacional de las producciones y servicios del SIME y otras que la complementan, con infraestructura en todo el país, y ofrece soluciones integrales con profesionalidad y lealtad hacia el cliente, en las esferas de la automoción, bienes de consumo, industrial y las construcciones.

Visión: Ser la organización comercializadora por excelencia del SIME, en alianza con su sistema empresarial, alcanzando el liderazgo en los mercados de equipos, partes, piezas, accesorios y servicios en los sectores de Automoción, industrial, bienes de consumo y las construcciones.

Actualmente el Grupo cuenta con 2482 trabajadores y su Oficina Central tiene aprobada 95 plazas de ellas cubiertas 86 para un 90%, La estructura organizativa se muestra en el anexo 2.

En cuanto al sexo la Oficina Central cuenta con 42 mujeres para un 49%.

De los 86 trabajadores 18 son negros o mestizos que representan el 21%.

De acuerdo a las edades promedio el mayor número (47) se encuentra entre 36 y 45 años y representan el 54%.

En cuanto a la escolaridad la enseñanza superior representa el 25 % con sus 22 graduados universitarios.

La composición política con que cuenta la organización es de 18 militantes del PCC y 3 militantes de la UJC.

En el anexo 3 se muestra una caracterización de las personas que trabajan en la Oficina Central.

Teniendo en cuenta la evolución histórica que ha tenido la organización desde sus inicios se considera que la misma ha devenido en un proceso de maduración paulatina, las diferentes misiones estatales por las que ha transitado en su actividad fundamental la han obligado a convertirse en una empresa flexible, con un capital humano preparado y con gran sentido de pertenencia.

DIVEP en los años 80 se concentró en garantizar el suministro de piezas, partes y accesorios automotrices de la zafra azucarera en cada provincia, posteriormente amplía su nomenclador de artículos para la venta y se introduce en los temas constructivos y ferreteros.

En el año 2005 asume la tarea de la distribución de artículos electrodomésticos eficientes para el programa de ahorro energético en el país y por último se le responsabiliza para este año 2010 con garantizar los suministros que requiere la industria nacional cubana para el cumplimiento de sus planes.

En este Grupo dedicado a la actividad de comercio, los hombres y mujeres son el eslabón definitorio para el alcance de los objetivos, todos estos procesos mencionados anteriormente han obligado a la organización a buscar herramientas que le permitan alcanzar un escalón superior, una de ellas es el proceso de evaluación del desempeño con el objetivo de lograr beneficios para la empresa, el jefe y el individuo.

2.2 Diagnóstico y resultados de la gestión de evaluación del desempeño en la Oficina Central.

La aplicación de la evaluación del desempeño en el Grupo Comercializador DIVEP comenzó en el año 2003 y desde esta fecha han sido varios los mecanismos utilizados para la implantación de la misma. En el año 2005, a partir de la nueva misión otorgada por el gobierno de distribuir

los equipos electrodomésticos eficientes para el programa de ahorro energético, se decidió modificar el esquema empleado, pero tampoco se logró un buen proceso que permitiera dar el salto en la organización, en el crecimiento cuantitativo y cualitativo de sus trabajadores, en el anexo 4 se muestra la guía de evaluación del desempeño de la oficina.

Para conocer las interioridades de la aplicación de la evaluación del desempeño en la Oficina Central se realizó un diagnóstico del proceso y para ello se creó una Comisión formada por 6 miembros de la organización, que cumplen con los siguientes requisitos:

- ❖ Tener conocimiento de temas relacionados con la actividad de recursos humanos.
- ❖ Tener de antigüedad en la organización cinco o más años.
- ❖ Ser graduado universitario o técnico medio.
- ❖ Haber participado en procesos similares a este que se realizaban en la organización.

Antes de comenzar el diagnóstico la comisión recibió una preparación en cuanto a temas relacionados con las Normas 3000 y la Resolución 21 del 2007 del MTSS, además se familiarizaron con las técnicas de aplicación de encuestas y entrevistas.

Las etapas en que organizaron el proceso fueron las siguientes:

1. Definir los objetivos y el alcance del diagnóstico.
2. Diseñar los instrumentos para viabilizar la captación de la información.
3. Captación de datos, análisis y procesamiento de la información.
4. Confección del informe final.

El objetivo del diagnóstico fue el siguiente:

- I. Definir si la evaluación del desempeño cumple con los siguientes requisitos:
 1. Si se utiliza la matriz de competencia de cada puesto para el análisis del comportamiento de los trabajadores.

2. Si los indicadores que se utilizan miden a los trabajadores en cuanto a las funciones específicas en sus puestos de trabajo.
 3. Identificar las causas que le impiden al evaluado obtener una mejor calificación,
 4. Identificar las acciones que permiten corregir las desviaciones detectadas en la evaluación.
 5. Si el evaluador premia las buenas acciones y señala las negativas.
 6. Si a través del tiempo los resultados permiten evaluar el desarrollo de cada trabajador.
 7. Si la evaluación del desempeño sirve de base para las promociones, demociones y traslados.
 8. Si permite diseñar, en la práctica, un proceso de enseñanza-aprendizaje para el evaluador.
 9. Si brinda la oportunidad de generar climas de confianza entre ambos, en la medida que la definición de expectativas mutuas hace más transparente y abierta la relación laboral.
- II. Determinar el nivel de correspondencia de la evaluación del desempeño con los objetivos de la empresa.
- III. Determinar el nivel de correspondencia entre los indicadores de evaluación y las funciones del puesto.

Para la captación de la información se utilizó una encuesta para conocer los criterios de los trabajadores sobre la evaluación del desempeño, la misma se aplica a ochenta y seis trabajadores que integran la oficina, ver anexo 5, la misma está enfocada a conocer básicamente el comportamiento de tres elementos: el enlace entre la evaluación del desempeño y los objetivos

individuales y de la organización, el conocimiento de los trabajadores de sus matrices de competencias y aspectos que tienen que ver con la entrevista final con el evaluador.

Otra técnica empleada fue la entrevista, que fue realizada a 4 trabajadores por Vicepresidencia, ver anexo 6, esto da un total de 20 entrevistados, la muestra fue seleccionada a partir de un muestreo aleatorio simple, pues cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la misma. Se listaron en pedazos de papel los nombres de cada trabajador por vicepresidencia, se colocaron en un recipiente y después se revolvieron, se seleccionaron cinco pedazos por cada área, cada uno con un nombre.

La entrevista tuvo como objetivo fundamental conocer cómo funciona la entrevista final entre el evaluador y el evaluado y el plan de medidas trazado para resolver las deficiencias detectadas.

Se creó un equipo de trabajo conformado por los quince evaluadores, con el objetivo de determinar elementos valorativos sobre el proceso de la evaluación del desempeño en la organización, se realizó un encuentro que guiado por un facilitador y utilizando un método interactivo permitió conocer los criterios relacionados con la evaluación del desempeño, la tormenta de ideas estuvo dirigida a la importancia del tema como herramienta de trabajo, al conocimiento de los trabajadores de los objetivos específicos y de la organización, la actualidad y conocimiento de las matrices de competencias, la conformación de la guía de evaluación y a la entrevista final con sus subordinados.

Después de aplicadas las encuestas, las entrevistas y haber celebrado el encuentro con los evaluadores, la Comisión de Trabajo tabuló la información recibida y analizó diferentes criterios, se plasma la información en el anexo 7 y 8

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y las entrevistas realizadas, se determinó que la evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato y abarca a todos los trabajadores, se basa en el reglamento elaborado por la Oficina Central y se aplica

trimestralmente, la sistematicidad y disciplina de este tema no constituye un problema, en la encuesta aplicada el 100% de los trabajadores confirmó esto.

El procedimiento existente, no posee manual explicativo para su aplicación por parte de los evaluadores.

Los 86 trabajadores conocen los objetivos de la organización, estos están definidos a nivel general y por cada Vicepresidencia, sin embargo 68 trabajadores que representan el 79% coinciden en que a los mismos no se les da seguimiento para lograr su cumplimiento en las fechas programadas y no se chequean trimestralmente, paralelo a la aplicación de la evaluación del desempeño.

Con relación a la matriz de competencias solo 18 trabajadores la conocen esto representa el 21%, el no operar con esta herramienta dificulta que el trabajador desarrolle habilidades, destrezas y actitudes que le permitan lograr estadios superiores en su actuar en la organización.

El 81% de los encuestados plantea que existen dificultades en la retroalimentación que debe existir después de ser evaluado, o sea desconocen como marcha su cumplimiento de los objetivos, o al menos la percepción que tiene el jefe de cómo avanza el subordinado, en la aplicación de la entrevista se pudo constatar que de 20 entrevistados, solo 6 trabajadores, que representan el 30%, participan en la discusión de la evaluación del desempeño con el jefe, solo 5 de la muestra analizada, que constituyen un 25%, analizan con sus superiores si los objetivos que tenían para el período se cumplieron, 14 trabajadores, que representan el 70%, no han podido explicar a su jefe las causas por las que han incumplido algún indicador, no existe interacción entre ambos, lo que hace más difícil la solución de los problemas.

Otro elemento importante consiste en que al no lograr la retroalimentación entre jefe y subordinado las ventajas del intercambio se anulan, se elimina la oportunidad de conocer las causas de los incumplimientos, las problemáticas, los éxitos, el 77% de los encuestados plantea

que su jefe no le ha reconocido los resultados positivos obtenidos en el período, las buenas prácticas, el jefe no aconseja, no asesora, no exige, no corrige a tiempo una situación que puede en un futuro desencadenar en algo sin solución, es por esto que el 74% de los encuestados, plantea que no ve oportunidad en la evaluación del desempeño, se realiza porque está establecido, es una obligación.

Un elemento vital, que define que la evaluación del desempeño sea una herramienta que facilite el desarrollo de la organización a partir de la evolución de sus trabajadores, es el diseño de un plan de acción para corregir los elementos negativos del evaluado; el 86% de los encuestados, que representa a 74 trabajadores, no conocen sus planes.

La evaluación del desempeño, cuando no se aplica correctamente, puede desencadenar dos elementos, exceso de reclamaciones por inconformidades o pasividad total, pues todas las evaluaciones son positivas o sea no se plasman realmente los resultados, esto anula el objetivo de la aplicación de la evaluación, el 51% de los trabajadores encuestados plantea que la misma se realiza por apariencia externa o cuestiones subjetivas.

Para el diseño del procedimiento que se utiliza en estos momentos, no se tuvo en cuenta las especificidades de cada área, lo que obliga al evaluador a calificar a todos de bien o utilizar otros indicadores que no están reflejados en la guía de evaluación, como son:

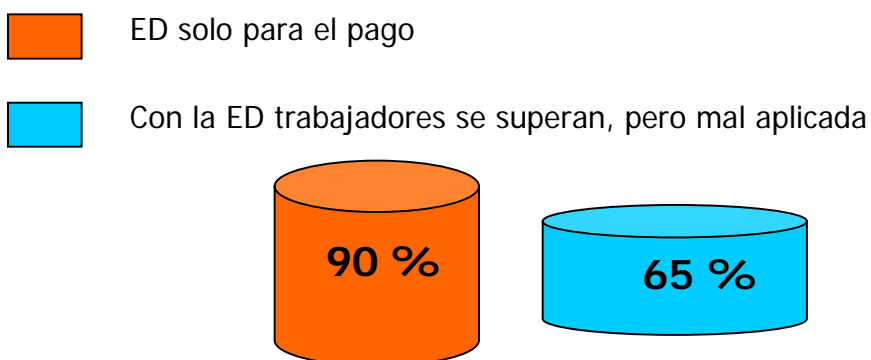
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Iniciativa.
- Comunicación.
- Adaptación al cambio o flexibilidad.

A criterio de los entrevistados (65%) el proceso de evaluación del desempeño ha permitido que los trabajadores se superen, pero si hubiera una mejor aplicación de la misma se obtendrían

resultados superiores, el 90% percibe que solo se utiliza para el pago, no se tiene en cuenta para el desarrollo profesional del trabajador, ni el de la organización.

Figura # 4 Criterios de la muestra relacionado con la evaluación del desempeño

Criterios de la muestra:



Fuente: Diseño de la autora.

En el encuentro con los evaluadores se realizó una tormenta de ideas, por consenso se llegó a los siguientes elementos:

1. Reconocen la importancia de la evaluación del desempeño como una herramienta para el desarrollo del capital humano y por consecuencia de la organización.
2. En la Oficina Central del Grupo Comercializador DIVEP, no se le ha dado a este tema toda la importancia que requiere.
3. Reconocen que es importante, en el proceso, el papel de ellos como evaluadores.
4. No tienen conocimiento de todos los pasos a seguir para la evaluación del desempeño.
5. No tienen tiempo para dedicarle al análisis de cada evaluación.
6. Los objetivos no están definidos a nivel de todos los trabajadores.
7. Son muchos papeles a tener en cuenta.

8. Cuando se sanciona a algún trabajador no se tienen en cuenta las evaluaciones del desempeño anteriores.
9. Las matrices de competencias deben revisarse nuevamente.
10. Conocen la importancia de la entrevista con el trabajador pero no siempre hay tiempo para realizarla.
11. En la mayoría de las ocasiones se evalúa de forma mecánica, existe paternalismo para no afectar salarialmente al trabajador.
12. Se mezcla el concepto de evaluación mensual de la tarea con la de evaluación del desempeño.
13. La aplicación de la guía existente no permite mostrar el comportamiento del trabajador en las diferentes áreas de actuación en la organización.
14. No se diferencian los trabajadores que más se destacan de los que menos, este proceso ha quedado en manos del Sindicato y no se utiliza la evaluación del desempeño para esto.

En la Oficina Central del Grupo Comercializador DIVEP actualmente se utiliza un procedimiento para la evaluación del desempeño que no cumple los objetivos propuestos, ya que, por todo lo planteado anteriormente, no contribuye al mejoramiento de las competencias de los trabajadores y esto repercute en los resultados de la organización, en la agilidad de la gestión, en la capacidad de respuesta ante lo que requiere la industria y las inversiones en el país.

El informe final con los resultados fue presentado por la Comisión, al Consejo de Dirección del Grupo Comercializador DIVEP donde se definió como acuerdo que debía diseñarse un procedimiento específico para este tema y que su aplicación fuera de la forma más adecuada y factible.

2.3 Conclusiones del capítulo II.

El estudio de la Oficina central del Grupo Comercializador DIVEP permitió caracterizar el funcionamiento de esta organización en particular en función del estudio de la evaluación del desempeño.

En el proceso de diagnóstico para la obtención de la información, se aplicaron la encuesta, la entrevista dinámicas con los evaluadores y el análisis documental.

Como resultado del estudio se puede apreciar que el análisis del proceso de evaluación del desempeño permitió identificar que los trabajadores, en su conjunto, reconocen que existe sistematicidad en la aplicación de la evaluación del desempeño, pero conviven con el proceso un sinnúmero de deficiencias que impiden que se logre el objetivo fundamental de la misma.

Elementos como el poco vínculo con la matriz de competencia, la falta de seguimiento al cumplimiento de los objetivos individuales, indicadores que no se ajustan a la realidad y no muestran ampliamente el resultado de trabajo durante un período de tiempo de un trabajador, la poca sistematicidad en la entrevista del evaluador al evaluado, anulando la posibilidad de intercambio son los elementos importantes que limitan el desarrollo del trabajador y de la organización.

Los evaluadores reconocen la importancia de la evaluación del desempeño, consideran que el papel de evaluador es definitorio como catalizador de resultados, pero no aplican correctamente lo que está establecido, existe indulgencia en la calificación, y se utiliza la evaluación solo para el pago de estimulación.

Tomando como base los resultados obtenidos se considera necesario disponer de un nuevo procedimiento que permita que la evaluación del desempeño se convierta en una herramienta para el logro de los objetivos de la organización.

Capítulo III. Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño.

3.1 Procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño en la oficina central del Grupo Comercializador DIVEP.

Teniendo en cuenta la información obtenida en el diagnóstico, se procedió al diseño del procedimiento para la evaluación del desempeño, para ello se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- El alcance del procedimiento a proponer.
- El establecimiento de los criterios de medidas y escalas de evaluación, a partir de indicadores según las competencias definidas previamente.
- La definición de los métodos de evaluación de desempeño más apropiados a utilizar.


Para la definición de los indicadores se realizó una tormenta de ideas donde participaron los evaluadores y un trabajador por cada Vicepresidencia, esto permitió que se llegara a la conclusión de que deben existir indicadores generales, indicadores específicos por Vicepresidencia y por puesto de trabajo.

El mismo se estructura en los siguientes acápites:

1. Alcance.
2. Aspectos generales y referencias.
3. Objetivos.
4. Principios básicos para la aplicación.
5. Métodos para la aplicación de la evaluación del desempeño.
6. Indicadores a medir.

7. Requisitos a cumplimentar en la aplicación.
8. Pasos para la aplicación del procedimiento de evaluación del desempeño.
9. Responsabilidades.

A continuación se presenta el mismo:

	PROCEDIMIENTO	PAGINA 1 DE 10
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES CON CATEGORIA DE TECNICO	CODIGO P05-2
	NOMBRE APELLIDOS Y FIRMA	CARGO
ELABORADO POR	ESTER MIRELIS CARABALLO	VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS
APROBADO	DEYVIS MADRUGA QUINTERO	PRESIDENTE
FECHA DE EMISION:ENERO 2009	ULTIMA REVISIÓN: SEPTIEMBRE 2010	REVISION: 4

1. Alcance.

La Evaluación del Desempeño comprende a los trabajadores de las entidades laborales, con las excepciones contenidas en el apartado decimo quinto de la Resolución 21/ 2007 MTSS. Para las categorías de operarios, administrativos, técnicos y servicio, en el caso de este procedimiento comprende a los trabajadores con categoría de técnico de la Oficina Central del Grupo Comercializador DIVEP.

2. Aspectos generales y referencias

Concepto de evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales.

Los documentos que rigen la política en el país de la aplicación de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Resolución No.8/2005 del MTSS.
- Resolución No. 21/2007 del MTSS.

La evaluación del desempeño se aplica dos veces al año, al cierre de cada semestre, en los meses de enero y julio.

3. Objetivos:

Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la Evaluación del Desempeño del trabajador, los siguientes:

- Incrementar la productividad, la calidad, la calificación, la disciplina, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo;
- Medir el uso adecuado de los recursos materiales, equipos y maquinarias, el uso racional de los portadores energéticos y el mejoramiento del servicio.
- Implicar a los trabajadores en el logro de los objetivos y estrategias de la organización.
- Medir el comportamiento de la disciplina laboral.
- Valorar la aplicación del principio de idoneidad demostrada.
- Medir el cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y
- Medir el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo de la organización a partir de los señalamientos realizados a los trabajadores, en la aplicación de la evaluación del desempeño, valorando el impacto de ésta.
- Medir la participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.
- Lograr la retroalimentación entre evaluador y evaluado a partir de la entrevista individual.

4. Principios básicos para la aplicación:

1. Definir en el Convenio Colectivo de la organización las fechas en que se aplicará la evaluación.
2. Tener actualizadas las matrices de competencia de cada puesto de trabajo.
3. La evaluación del desempeño medirá los resultados del trabajo teniendo en cuenta los objetivos aprobados para cada etapa y las competencias de cada puesto.
4. Los indicadores propuestos a evaluar serán medibles.
5. Toda evaluación se discutirá con el trabajador y se definirán las acciones correctivas y el período de tiempo en que debe estar solucionado cada deficiencia.
6. La entrevista se debe desarrollar en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
7. La evaluación del desempeño es un proceso continuo, sistemático y en ningún caso debe evaluarse de forma mecánica a los trabajadores.
8. Todos los trabajadores conocen los objetivos de trabajo del colectivo, los individuales y las competencias de sus puestos de trabajo.
9. Cada jefe es responsable de evaluar a sus subordinados en cada área.
10. La Vicepresidencia de Recursos Humanos vela por la correcta aplicación del procedimiento propuesto, realizando el seguimiento y control del mismo.
11. La Vicepresidencia de Recursos Humanos asesora y capacita a evaluados y evaluadores.
12. La aplicación de la evaluación del desempeño permite el mejoramiento continuo del desempeño del trabajador.
13. La aplicación será imparcial basada en hechos, en el comportamiento del trabajador.

5. Métodos para la aplicación de la evaluación del desempeño:

Los métodos de evaluación de desempeño a utilizar son la auto evaluación, el método de investigación de campo y el de las escalas gráficas.

6. Indicadores a medir:

Para la evaluación de desempeño se definen indicadores generales, específicos y por puestos de trabajo, se tienen en cuenta los siguientes elementos.

- Objetivos a lograr por la organización.
- Objetivos a lograr por cada Vicepresidencia.
- Competencias de los puestos de trabajo.

Indicadores generales:

- ❖ Objetivos individuales del período.
- ❖ Calidad del trabajo.
- ❖ Comportamiento de la disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- ❖ Cumplimiento de las normas de seguridad y salud.
- ❖ Usos y cuidado de los recursos materiales fundamentalmente los equipos informáticos.
- ❖ Actitud ante la superación.
- ❖ Capacidad para trabajar en equipo.
- ❖ Iniciativa.
- ❖ Solución de problemas.
- ❖ Adaptación al cambio y flexibilidad.
- ❖ Comunicación.

En el anexo 9 se plasman estos indicadores en el modelo de evaluación.

Indicadores específicos:

Vicepresidencia de Operaciones.

- ❖ Ventas en cuc.
- ❖ Relación gasto/ ingresos en cuc.

Vicepresidencia de atención a programas priorizados.

- ❖ Respuesta a las roturas de los equipos electrodomésticos del programa.
- ❖ Distribución de equipos electrodomésticos del programa.

Vicepresidencia económica.

- ❖ Comportamiento de las cuentas por cobrar.
- ❖ Cumplimiento del presupuesto aprobado.

Vicepresidencia de Recursos humanos.

- ❖ Correlación salario medio/productividad.
- ❖ Cumplimiento del plan de empresas implantando el perfeccionamiento empresarial y la certificación de los sistemas de gestión de la calidad.

Vicepresidencia de Supervisión y Control.

- ❖ Resultados en auditorías.
- ❖ Hechos delictivos.

En el anexo 10 se plasman estos indicadores en el modelo de evaluación.

Indicadores por puestos de trabajo.

Los indicadores por puestos de trabajo se definen a partir de las competencias de cada cargo, la Oficina Central posee catorce cargos técnicos, para la investigación se utilizará el más importante de la organización, especialista "A" en gestión comercial, se muestra su perfil de competencias en el Anexo 11 y en el 12 la guía de evaluación propuesta para aplicar la evaluación del desempeño, los indicadores a tener en cuenta son los siguientes:

- ❖ Cumplimiento del plan de importaciones.
- ❖ Cumplimiento del plan de exportaciones.
- ❖ Cumplimiento de los tiempos establecidos en la trazabilidad de los contratos.
- ❖ Satisfacción del cliente.
- ❖ Satisfacción de proveedores.
- ❖ Comportamiento de las cuentas por cobrar.

Los indicadores se modifican cada vez que cambia el proceso de planeación estratégica.

7. Requisitos a cumplimentar en la aplicación:

- 1) La Administración está obligada a poner en conocimiento de los trabajadores este procedimiento antes del comienzo del período evaluativo.
- 2) El trabajador deberá tener laborado, como mínimo, el 70 % de su tiempo de trabajo para ser evaluado.
- 3) La guía de evaluación debe plasmar el resultado de la evaluación y las recomendaciones del evaluador, esta deberá analizarse y discutirse con el trabajador en la entrevista individual final, se

deben reflejar las acciones que el trabajador deberá cumplir en el próximo período y se tendrán en cuenta en la elaboración de su plan anual de capacitación y desarrollo.

4) La guía de evaluación deberá archivararse por el jefe inmediato del trabajador.

5) La documentación generada por la aplicación de la evaluación de desempeño se entregará a la Vicepresidencia de Recursos Humanos antes de los 10 días posteriores de concluido el período evaluativo.

6) Para el resultado de la evaluación se utilizarán los términos de desempeño laboral superior, destacado, aceptable y deficiente, según sean los resultados alcanzados.

7) La evaluación del desempeño deberá estar firmada por evaluador y evaluado y este documento formará parte del Expediente Laboral.

8) Cuando se haya obtenido deficiente en las 2 evaluaciones que se realizan en el año, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada, procediendo según lo establecido en la legislación laboral vigente.

8. Pasos para la aplicación del procedimiento de evaluación del desempeño.

Para realizar la evaluación del desempeño anual del trabajador, se procede de la forma siguiente:

1. Primeramente en Consejo de Dirección se comunica el inicio del proceso y se procede a revisar los objetivos de la organización, los objetivos por Vicepresidencia y los objetivos individuales.
2. Al mismo tiempo se actualizan las matrices de competencias de los cargos y se les entrega una copia actualizada a cada trabajador.
3. Se imparte por parte de la Vicepresidencia de Recursos Humanos un seminario para los evaluadores donde se familiaricen con el nuevo procedimiento y se puntualicen elementos de la técnica de entrevista.

Los pasos anteriores ocurren una vez solamente.

4. Se les indica a los trabajadores implicados que realicen una autoevaluación de su trabajo que refleje los elementos positivos y negativos desarrollados durante el período que se evalúa, en el anexo 13 se expone la guía para la autoevaluación. El trabajador será evaluado cuando haya laborado como mínimo el 70% del tiempo de trabajo tanto para el mes como para el año.
5. Posteriormente aplicando el método de investigación de campo, el jefe inmediato superior recoge las opiniones de dos compañeros del evaluado de la misma área o de otra, dos criterios de las organizaciones políticas y una de la dirección del secretariado del sindicato que se suman a sus criterios y se plasman todos estos en un registro de incidencias.
6. El evaluador revisa el resultado obtenido en la evaluación del desempeño anterior y las recomendaciones realizadas al trabajador.
7. El jefe inmediato superior del evaluado, a partir de la autoevaluación realizada por el trabajador, de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño anterior, la información emitida por otros colaboradores y sus propias observaciones y criterios plasma el resultado final en las guías de evaluación a partir de los indicadores aprobados, señalando las recomendaciones que deberá cumplir el trabajador para mejorar su desempeño, la calificación es a partir de la siguiente escala:
 - ❖ Categoría de desempeño superior cuando se obtiene una puntuación mayor a 150 puntos.
 - ❖ Categoría de desempeño destacado cuando se obtiene una puntuación entre 101 hasta 150 puntos.
 - ❖ Categoría de desempeño aceptable cuando la puntuación obtenida está en el rango de 51 hasta 100 puntos.

- ❖ Categoría de desempeño deficiente cuando se obtiene una puntuación menor de 50 puntos.

Se podrá obtener en indicadores generales como máximo 80 puntos, en específicos 20 y por puesto de trabajo oscila entre 80 y 100 puntos, en los Anexos 9 y 10 se muestran los criterios de medidas, la guía a aplicar tiene un resumen para facilitar el proceso de evaluación y se muestra en el anexo 14.

8. Cuando se haya obtenido deficiente en las 2 evaluaciones que se realizan en el año, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada, este proceso lo lleva a cabo el comité de expertos de la organización que está integrado por 5 miembros, este se auxilia de los criterios de los especialistas y tiene en cuenta las evaluaciones del desempeño anteriores para tomar una decisión.

Cuando el Comité de Expertos le propone al Presidente retirar la idoneidad a algún trabajador y esta medida o propuesta es aprobada por el mismo, se procede acorde con la Resolución 8/2005

1. Capacitación al trabajador para que mejore el desempeño.
2. Cambio de puesto de trabajo.
3. Separación definitiva de la entidad.

La tercera variante solo se aplica por el Presidente, luego de haber agotado las variantes 1 y 2 ante desacuerdo con los resultados del proceso, el trabajador reclamará al Órgano de Justicia Laboral de Base.

Los resultados de la evaluación del desempeño se discuten con cada trabajador en la entrevista individual final, comenzando por el análisis del cumplimiento de las recomendaciones, de la evaluación anterior y del comportamiento durante el período de análisis. En el momento de la discusión el trabajador debe manifestar sus opiniones y puntos de vista sobre el resultado de la

evaluación y deben quedar bien explícitas las acciones que debe ejecutar el evaluado durante el próximo período para superar los señalamientos.

En observaciones el evaluador debe mostrar el nivel de relación entre el resultado obtenido por el trabajador y las competencias demandadas por el puesto de trabajo, con el objetivo de que en la entrevista se analice como reducir la brecha entre lo deseado y lo logrado.

La planilla de evaluación del desempeño será firmada por ambas partes, se le explica al trabajador que en caso de inconformidad le asiste el derecho de reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación, tal como aparece en la Resolución No 21/ 2007 de MTSS, esta guía se guarda en el expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador.

Finalmente se realiza el proceso de retroalimentación de la aplicación del procedimiento, para ello se utilizan las planillas resumen de evaluación del desempeño que se plasma en el anexo 15 donde se brinda por vicepresidencia la cantidad de trabajadores evaluados y los resultados por indicadores generales, específicos por vicepresidencia y por puesto de trabajo, esta información permite a la Vicepresidencia de Recursos Humanos preparar el informe del resultado del proceso evaluativo que será discutido en el consejo de dirección, en el mismo deberá exponerse fundamentalmente el grado de preparación y las aptitudes con que los trabajadores asumen el cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización, además de las acciones correctivas más importantes definidas por vicepresidencia.

9. Responsabilidades

Es responsabilidad del Presidente, de los Vicepresidentes y Directores funcionales la correcta aplicación de este procedimiento y su mantenimiento, solo puede ser modificado por el Vicepresidente de Recursos Humanos oído el parecer de la Organización Sindical cuando cambien las causas y condiciones que le dieron origen.

Es responsabilidad del Vicepresidente de Recursos Humanos ejecutar el resumen de la evaluación a nivel de Empresa, así como, archivar la Evaluación en el Expediente Laboral del trabajador.

Es responsabilidad de los Vicepresidentes y Directores funcionales de la Oficina Central, exigir porque a todos los trabajadores del área se le efectúe la evaluación del desempeño y entregar a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, toda la documentación generada por el proceso, además de conservar cada uno el registro de la evaluación del desempeño de los trabajadores del área.

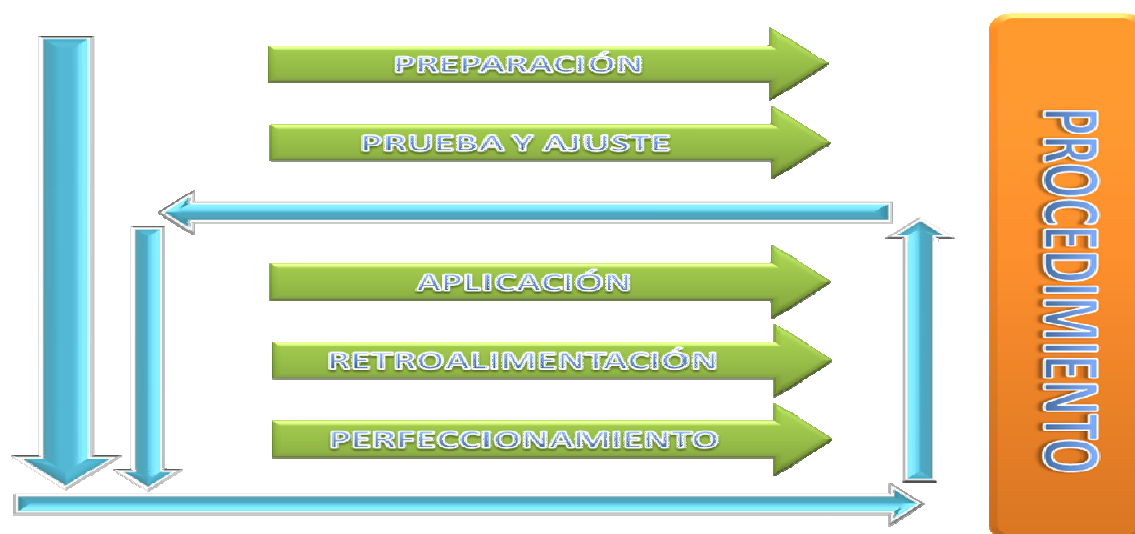
Son responsables el evaluador y el trabajador de firmar la guía de evaluación como constancia de su conformidad.

La documentación que se genera durante la aplicación de este procedimiento debe conservarse como registro de la calidad por un tiempo no menor de 3 años en la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

3.2 Proceso de implantación del procedimiento.

El proceso de implantación requirió de cinco etapas definitorias ellas fueron: preparación, prueba, aplicación, retroalimentación del sistema y perfeccionamiento. El siguiente gráfico muestra cómo se desarrolla el mismo.

Figura # 5 Implantación del procedimiento de evaluación del desempeño.



Fuente: Diseño de la autora.

1. Preparación.

Para la aplicación del procedimiento se diseñó un seminario que fue impartido por la Vicepresidencia de Recursos Humanos a los evaluadores y posteriormente al resto de los trabajadores con el objetivo de que conocieran el procedimiento a implantar.

Se revisaron los objetivos de la organización, los objetivos por Vicepresidencia y los objetivos individuales, se actualizaron las matrices de competencias de los cargos y se le entregó a cada trabajador para que la tuvieran en cuenta cuando realizaran su autoevaluación.

2. Prueba y ajuste.

Consistió en representar exactamente el procedimiento en un área específica de la organización esto facilitó la visualización del comportamiento del mismo y posteriormente proceder a su generalización.

Se aplicó todo el proceso en la Vicepresidencia de Supervisión y Control integrada por 18 técnicos, pudiéndose en el monitoreo evidenciar las experiencias negativas y positivas.

Experiencias negativas:

- En la entrevista el evaluador no propuso en 9 casos las medidas correctivas para las deficiencias detectadas.
- Guías de evaluación sin la firma del evaluado.
- En la investigación de campo no se entrevistó a una cifra suficiente de personas que permitieran elaborarse un criterio justo acerca del trabajador evaluado, se realizó una entrevista por cada trabajador.
- En 6 planillas de valuación del desempeño no se anotaron observaciones.
- En los indicadores generales se detectó que la mayoría de los trabajadores (14) cumplen de manera excelente con los indicadores expuestos.

Experiencias positivas:

- Buen clima en las entrevistas realizadas.
- Los trabajadores fueron bastante comunicativos en la entrevista.
- Análisis positivos en cuanto a la evaluación del desempeño.

Los resultados obtenidos no afectaron el contenido del diseño estos se debatieron en el Consejo de Dirección para que los elementos negativos no se sucedieran en otra Vicepresidencia, se tomó como acuerdo del mismo extender la aplicación al resto de las áreas.

3. Etapa de Aplicación.

En esta etapa se aplicó el procedimiento a la totalidad de los trabajadores con categoría de técnico en la organización, de los 71 trabajadores procesados, el resultado fue el siguiente:

Tabla#3: Resumen con los resultados de la aplicación del procedimiento en el resto de las vicepresidencias de la oficina central.

CALIFICACION	CANTIDAD DE TRABAJADORES
Desempeño superior	4
Desempeño destacado	35
Desempeño aceptable	26
Desempeño deficiente	6

Fuente: De la autora.

Para la entrevista se creó un ambiente favorable, en un lugar privado, y se intercambié en todos los aspectos de la guía de evaluación, se diseñó de conjunto con el evaluado el plan de acción para corregir las desviaciones existentes y se definieron los tiempos en que se debía concretar el mismo.

En el caso de los trabajadores que obtuvieron un desempeño deficiente por segunda ocasión se le comunicó al comité de expertos de la organización este resultado para que se hiciera un análisis de la idoneidad de estos trabajadores y se aplicara la legislación vigente para estos casos.

Cuando las incidencias negativas detectadas encontraban solución en acciones de formación se le comunicó al área que atiende este tema en la organización para que se integraran las acciones al plan de capacitación y desarrollo de la organización.

En el caso de las reclamaciones efectuadas el órgano de justicia laboral de base procedió según la legislación vigente.

Toda la documentación y modelaje para este proceso se anexó al convenio colectivo de trabajo de la organización.

4. Retroalimentación del procedimiento

Al culminar el proceso de evaluación del desempeño los evaluadores de conjunto con el resto del Consejo de Dirección, incluyendo el sindicato, expusieron los elementos fundamentales que detectaron en la aplicación de la evaluación del desempeño, destacándose los siguientes:


1. Es importante para la empresa tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador.
2. Con la aplicación de la entrevista se localizaron las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas para optimizar el rendimiento.
3. Este procedimiento es más complejo que el anterior, pero permite ser más profundo en el análisis del comportamiento del trabajador.
4. Con la aplicación de la evaluación del desempeño el personal evaluado tuvo conocimiento del nivel del desempeño que deben alcanzar para lograr los objetivos y metas de la empresa.
5. La entrevista en la investigación de campo permitió que los trabajadores evaluados y sus jefes conocieran los criterios de sus compañeros de trabajo.
6. Existe en la organización un grupo de trabajadores que poseen potencial para desempeñar funciones más especializadas o de mayor complejidad.
7. Se deben revisar los programas de capacitación que están diseñados.

8. Se debe revisar los requisitos que se están utilizando en el proceso de selección, esto para todos los cargos de la empresa.
9. Todos los trabajadores demostraron interés y se sintieron motivados, creándose un ambiente de expectativas en lo que se refiere a sus deseos de ascensos, remuneración y desarrollo.
10. Es preciso trabajar aún más con la matriz de competencia pues aún hay trabajadores que no están familiarizados con ella
11. El indicador que más polémica generó en la entrevista fue el de la capacidad de trabajar en equipo, en la mayoría de los casos el evaluado confunde las buenas relaciones de trabajo con el verdadero concepto de trabajo en equipo, se acordó contactar con los profesores de la escuela de cuadros del Ministerio para instrumentar un curso sobre equipos de trabajo e impartirlo a los trabajadores.
12. La posibilidad de comparar la evaluación anterior con esta última permitió demostrarle a los trabajadores si habían avanzado, se mantenían estáticos o estaban en retroceso.
13. Se diseñó el manual de aplicación de la guía de evaluación.
14. Se debe montar la guía de evaluación en un sistema informático para facilitar el procesamiento de la información.
15. En cuanto a los indicadores generales, el de iniciativa, trajo consigo un debate fuerte, pues hay áreas como la Dirección de Planificación, donde todo está muy regulado y la posibilidad de crear es mínima, esto los pone en desventaja con el resto de los trabajadores de la organización, se acordó definir para cada área como se expresan los indicadores.

16. Se analizó la posibilidad de poder incorporar indicadores específicos según el interés de cada vicepresidencia en cada etapa previa consulta con la Vicepresidencia de Recursos Humanos.
17. En cuanto a la aplicación de la evaluación de los trabajadores por las competencias definidas para su puesto de trabajo, hubo consenso en que el éxito está en el análisis previo de definición correcta de las competencias y el conocimiento que tengan los trabajadores de cómo lograr disminuir la brecha entre lo deseado y lo logrado.

Cada Vicepresidencia entregó a la de Recursos Humanos su planilla resumen y los resultados del análisis por Vicepresidencia se muestran en la tabla siguiente:

Tabla#4: Resumen del proceso de evaluación del desempeño.

 RESUMEN PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
OFICINA CENTRAL GRUPO COMERCIALIZADOR DIVEP		
FECHA: CIERRE JULIO 2009		
AREA	CANTIDAD DE TRABAJADORES	OBSERVACIONES
Vicepresidencia de Operaciones		Se muestra que los trabajadores tienen compromiso con los objetivos de la organización, no existe trabajadores con categoría de deficiente y el mayor porciento se califica de destacado
Desempeño superior	2	
Desempeño destacado	11	
Desempeño aceptable	2	
Desempeño deficiente	0	
Total	15	
Vicepresidencia de Atención a Programas Priorizados		
Desempeño superior	0	El desempeño de los trabajadores de esta área no facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización el mayor porciento está entre aceptable y deficiente
Desempeño destacado	5	
Desempeño aceptable	6	
Desempeño deficiente	2	
Total	13	
Vicepresidencia de RH		
Desempeño superior	1	Los trabajadores de esta Vicepresidencia facilitan con su actitud y disposición ante el trabajo el logro de resultados positivos en la organización
Desempeño destacado	6	
Desempeño aceptable	1	
Desempeño deficiente	0	
Total	8	
Vicepresidencia Económica		
Desempeño superior	1	En esta Vicepresidencia el resultado es medio no es un área que se destaca ni sobresale por sus resultados
Desempeño destacado	9	
Desempeño aceptable	9	
Desempeño deficiente	1	
Total	20	
Vicepresidencia de Supervisión y Control		
Desempeño superior	0	Los trabajadores que se ocupan de regular y controlar no están en función de que se cumplan los objetivos trazados es el área que posee mayor cantidad de trabajadores con desempeño deficiente
Desempeño destacado	4	
Desempeño aceptable	8	
Desempeño deficiente	3	
Total	15	
VICEPRESIDENCIA DE RECURSO HUMANOS:		
NOMBRE Y APELLIDOS:		
FIRMA:		

Fuente: De la autora.

Esta información fue presentada y discutida en el Consejo de Dirección, en el mismo se debatió la importancia de los resultados obtenidos pues permite conocer el grado de implicación de cada trabajador en el logro de los objetivos planteados por la organización.

A partir de los resultados de la evaluación individual de cada trabajador se conoce la actitud, disposición y preparación que tienen los trabajadores ante las tareas asignadas, esto permite conocer como la Vicepresidencia podrá enfrentar el cumplimiento de sus objetivos a partir del capital humano con que cuenta.

5. Etapa de perfeccionamiento.

El objetivo de esta etapa es corregir las desviaciones al procedimiento presentado a partir de los criterios emitidos en la retroalimentación.

Fue organizado un curso a pedido que fue impartido en la sede de la Oficina Central por profesores de la escuela de cuadros del Ministerio para el tema de trabajo en equipo, en el mismo fueron aclarados conceptos, se intercambiaron criterios, se realizaron ejercicios de participación que permitieron a los trabajadores tener las herramientas básicas para el trabajo en equipo.

En cuanto a los indicadores generales se definió por cada Vicepresidente la forma en que se manifiestan para su medición y se incluyó en la guía de evaluación del desempeño.

El procedimiento se ha aplicado en 2 ocasiones, en enero del 2009 evaluando el cierre de diciembre del 2008 y en julio del 2009 con el cierre del primer semestre, en ambas ocasiones se aplicó con resultados positivos.

En el primer Consejo de Dirección de este año quedó aprobado el procedimiento de evaluación de desempeño que se propuso en este trabajo por acuerdo número 3 del 2010, el mismo expone que después de validada la aplicación de este, se aprueba su utilización en la Oficina Central del Grupo Comercializador DIVEP al cierre de cada semestre.

3.3 Conclusiones del capítulo III.

En este capítulo se propone el procedimiento de evaluación del desempeño aplicado a los trabajadores de la Oficina central con categoría de técnicos, para ello se exponen un grupo de elementos a tener en cuenta para el diseño del mismo relacionados con el alcance del procedimiento a proponer, la definición de los métodos de evaluación de desempeño, el establecimiento de los criterios de medidas y escalas de evaluación para cada aspecto de la evaluación del desempeño y la definición de los indicadores generales, específicos por Vicepresidencia y por puestos de trabajo a partir de la definición de las competencias de los mismos.

Se definieron once indicadores generales para la evaluación de los trabajadores, resultante de una tormenta de ideas en que participaron los evaluadores y un grupo de trabajadores, además se establecieron de dos a tres indicadores específicos a medir en cada Vicepresidencia.

Se establecieron además los indicadores a medir por puesto de trabajo a partir de la definición de las competencias de los mismos, en la investigación se muestra el análisis con el cargo de Especialista "A" en gestión comercial.

La implantación del procedimiento define que las etapas fueron: preparación, prueba y ajuste, aplicación, retroalimentación del sistema y perfeccionamiento.

El procedimiento permitió integrar varios métodos de evaluación del desempeño como fueron: la auto evaluación, el método de investigación de campo, el de incidentes críticos y el de evaluación gráfica de puntuación.

Los resultados finales a lograr con la aplicación de este procedimiento pueden ser de superior, destacado, aceptable y deficiente, depende de la puntuación obtenida.

La etapa de retroalimentación mostró los elementos importantes en la aplicación de este nuevo procedimiento como son: el convencimiento de que es importante para la organización tener una herramienta de este corte para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, con la aplicación de la entrevista se localizaron las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas para optimizar el rendimiento, la necesidad de revisar los programas de capacitación que están diseñados y los requisitos que se están utilizando en el proceso de selección; demostró además que es necesario trabajar aún más con la matriz de competencia pues aún hay trabajadores que no están familiarizados con ella.

Conclusiones.

- ❖ Existe consenso entre los autores de que la Evaluación del Desempeño es un proceso de retroalimentación constante, permanente y sistemático a través del cual se valora el rendimiento del empleado y su adecuación al puesto de trabajo.
- ❖ El diagnóstico realizado a la organización evidenció las fallas del procedimiento de evaluación del desempeño existente, este presenta como limitaciones que se viola la entrevista entre evaluado y evaluador, los indicadores que se procesan no brindan en toda su magnitud una caracterización del trabajo desplegado en un período de tiempo por un trabajador, los evaluadores tienen desconocimiento de los pasos para la aplicación de la evaluación y no constituyen un catalizador del proceso, se demostró finalmente que los resultados de la medición del desempeño de los recursos humanos de la oficina central del grupo comercializador DIVEP no permite determinar sus niveles de contribución a la organización.
- ❖ El procedimiento diseñado y aplicado evalúa adecuadamente el desempeño laboral de los trabajadores con categoría de técnico de la Oficina central del Grupo comercializador DIVEP, logra con la aplicación de la entrevista del evaluador y el evaluado localizar las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas para optimizar el rendimiento.
- ❖ Los indicadores permiten relacionar y conocer los niveles de contribución a la organización de los trabajadores con categoría de técnico.

Recomendaciones:

- ❖ Incorporar otras categorías ocupacionales al procedimiento para tener a todos los trabajadores implicados en el mismo.
- ❖ Tomando como base lo referido en el subsistema de evaluación del desempeño, definir un programa de trabajo que permita dar respuesta a las exigencias de la NC3000.
- ❖ Diseñar un software para aplicar el procedimiento propuesto de evaluación del desempeño.
- ❖ Actualizar y conceptualizar los otros indicadores que pudieran ser medidos por las Vicepresidencias y plasmar su forma de manifestación.

Referencias bibliográficas:

- 1- Arias, Galicia, Fernando. Método de investigación psicológica. D.F.México (México): Trillas. 1980.
- 2- Becker, Gary. El capital Humano. 1ª edición. Madrid (España): Alianza Universidad. 1983.
- 3- Bohlander George. Scott Snell. y Sherman Arthur. Administración de recursos humanos. 12ª edición. Madrid (España): Thompson. 2007.
- 4- Bustillo, Carlos. La Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas”/ Carlos Bustillo.- -p.16-28. - En Rev. Capital Humano. España, No. 73 (1994).
- 5- Camejo Armando. Revista Interdisciplina NO.8. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Venezuela. 2008.
- 6- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Madrid (España): Mcgraw Hill. 2001.
- 7- Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana, ed. Academia, 2002. 101p.
- 8- Cuesta, Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2ª edición. La Habana (Cuba): Academia. 2005.
- 9- Dankhe, G.L. Investigación y comunicación. C. Fernández-Collado y G. L. Dankhe (eds.);1976.
- 10-Dessler, Gary. Administración de personal. 8ª edición, D.F.México (México): Prentice Hall. 2003.
- 11-Davis, Keith; Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos / Keith Davis; William Werther.- - Tercera Edición.- - México: Editorial McGraw. Hill: 1991.- 395 p.

- 12-Ernst y Young, Administración de Recursos Humanos, 1998.
- 13-Ernst & Young (1998). Innovación en la gestión empresarial. Fascículo N° 6. Gestión por competencia, Cuadernos Cinco Días, Madrid.
- 14-Fayol Henry, Administración industrial en general. 1916.
- 15-Freman, Edwar. Stoner, James. Administración. 4ª edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica. 1996.
- 16-Fuchs Claudio Revista "El Diario", 1997.
- 17-Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos. Madrid: Gaceta de Negocios, 1992.
- 18-Hax Arnol, Estrategia empresarial .1992.
- 19-Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. México, Conocer-Cinterfor. 1996.
- 20-Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de recursos Humanos. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h. La Habana; ISPJAE, 2006.
- 21-Rodríguez, Francisco y Gómez, Bravo, Luis. Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Corporación Andina de Fomento. 1997.
- 22-Sánchez Rodríguez, Alexander. Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos. 2002.
- 23-Schultz Theodore, Recursos Humanos, 1972.
- 24-Werther, William. Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 3ª edición. México: McGrawHill, 1997.

- 25-Zavala Hugo, artículo Evaluación del desempeño y análisis del potencial desarrollo futuro. Herramientas fundamentales en la creación de valor en capital humano. Revista Luz. Venezuela. 2003.
- 26-Zayas Agüero, Pedro. Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona. La Habana. Universidad de la Habana, 2002. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. 112h.
- 27-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Normas cubanas de la familia 3000, 3001, 3002, Sistema de gestión integrada de capital humano. 2007.
- 28-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 8 Capítulo X. 2005.
- 29-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 9 Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago. 2008.
- 30-Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 21 Metodología de la Evaluación del Desempeño. 2007.

ANEXO 1

Objeto empresarial del Grupo Comercializador DIVEP.

- a) Comercializar de forma mayorista partes, piezas, componentes, agregados, accesorios automotores y equipos de transporte ligero y pesado, agrícola y de la construcción, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- b) Comercializar de forma mayorista partes, piezas, componentes, accesorios y equipos asociados a los sectores automotriz, industrial y bienes de consumo, así como las producciones de las empresas de la Industria Sidero Mecánica y las generadas por la Industria Nacional que demanden la capacidad de distribución de su red de ventas, en pesos cubanos y pesos convertibles según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- c) Ofrecer servicios de postventa (instalación, montaje, puesta en marcha), garantía y reacondicionamiento de las producciones comercializadas en pesos cubanos y pesos convertibles.
- d) Prestar servicios de distribución de mercancías que comercializa en pesos cubanos.
- e) Brindar servicios técnicos especializados de reparación y mantenimiento en la esfera automotriz tanto a vehículos como a sus agregados, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- f) Brindar servicios de suministros e ingeniería dirigidos a programas de inversión en correspondencia con su nomenclatura comercial en pesos cubanos.
- g) Prestar servicios de mantenimiento a equipos y productos que comercializa, para inmuebles comerciales e industriales, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- h) Brindar servicios de proyectos especializados a los productos y equipos que comercializa, asociados a programas de inversión y mantenimiento de sus clientes, en pesos cubanos.
- i) Prestar servicios de alimentación a los trabajadores del sistema empresarial del Grupo DIVEP, en pesos cubanos, cobrándole a las entidades el per cápita en pesos convertibles aprobado.
- j) Prestar servicios de comedor – cafetería a los trabajadores de la Empresa en pesos cubanos.
- k) Prestar servicios de transportación de personal a los trabajadores en pesos cubanos.

El mismo fue aprobado por la Resolución No. 446 del 9 de Agosto del 2006 del Ministerio de Economía y Planificación.

ANEXO 2

ESTRUCTURA DEL GRUPO COMERCIALIZADOR DIVEP.



Fuente: Manual de organización del Grupo Comercializador DIVEP.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GRUPO COMERCIALIZADOR DIVEP.

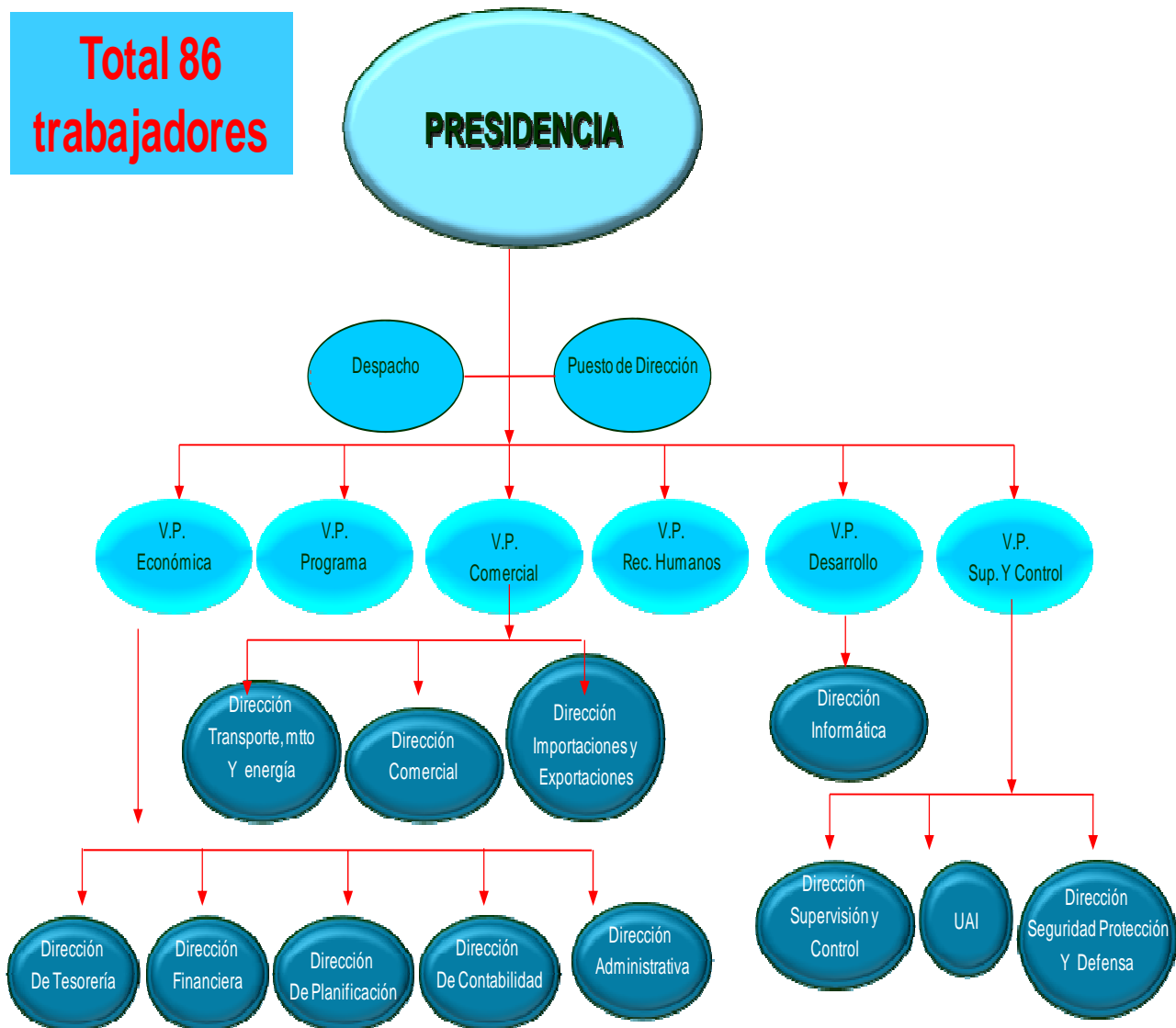


Fuente: Manual de organización del Grupo Comercializador DIVEP.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

OFICINA CENTRAL GRUPO COMERCIALIZADOR DIVEP.

ESTRUCTURA GRUPO COMERCIALIZADOR DIVEP



Fuente: Manual de organización del Grupo Comercializador DIVEP.

ANEXO 3

CARACTERIZACION DEL PERSONAL DE LA OFICINA CENTRAL.

RR HH	CANTIDAD	%	CUADROS	CUADROS	%	RESERVAS	CANTIDAD	% RESERVAS
Cantidad de trabajadores	86	100,0	Cantidad de Cuadros	15	100,0	Cantidad de reservas	38	100,0
Mujeres	42	48,8	Mujeres	2	13,3	Mujeres	5	13,2
Blancos	68	79,1	Blancos	13	86,7	Blancos	34	89,5
Negros y Mestizos	18	20,9	Negros y Mestizos	2	13,3	Negros y Mestizos	4	10,5
Edades promedio	47		Edades promedio	46		Edades	46	
Hasta 35 años	18	20,9	Hasta 35 años	2	13,3	Hasta 35 años	8	21,1
De 36 a 45	47	54,7	De 36 a 45	6	40,0	De 36 a 45	19	50,0
De 46 a 55	16	18,6	De 46 a 55	3	20,0	De 46 a 55	11	28,9
De 56 a 60	2	2,3	De 56 a 60	1	6,7	De 56 a 60	0	0,0
Mas de 60	3	3,5	Mas de 60	3	20,0	Mas de 60	0	0,0
Menos de 12 Grado	18	20,9	Menos de 12 Grado	0	0,0	Menos de 12 Grado	0	0,0
12 Grado y TM Sup.	46	53,5	12 Grado y TM Sup.	0	0,0	12 Grado y TM Sup.	0	0,0
Eza. Superior	22	25,6	Eza. Superior	15	100,0	Eza. Superior	38	100,0
De ello -35	3	3,5	De ello -35	2	13,3	De ello -35	8	21,1
+35	18	20,9	+35	13	86,7	+35	30	78,9
PCC	18	20,9	PCC	13	86,7	PCC	32	84,2
UJC	0	0,0	UJC	0	0,0	UJC	0	0,0
SUB TOTAL (12+13)	68		SUB TOTAL (12+13)	15		SUB TOTAL (12+13)	38	
Mujeres	28	41,2	Mujeres	2	13,3	Mujeres	5	13,2
Blancos	51	75,0	Blancos	14	93,3	Blancos	34	89,5
Negros y Mestizos	9	13,2	Negros y Mestizos	1	6,7	Negros y Mestizos	4	10,5
Edades promedio	60	88,7	Edades promedio	46	305,6	Edades promedio	46	120,5
Hasta 35 años	6	8,8	Hasta 35 años	2	13,3	Hasta 35 años	8	21,1
De 36 a 45	35	51,5	De 36 a 45	6	40,0	De 36 a 45	19	50,0
De 46 a 55	20	29,4	De 46 a 55	3	20,0	De 46 a 55	11	28,9
De 56 a 60	2	2,9	De 56 a 60	1	6,7	De 56 a 60	0	0,0
Mas de 60	3	4,4	Mas de 60	3	20,0	Mas de 60	0	0,0
PCC	18	26,5	PCC	13	86,7	PCC	32	84,2
UJC	0	0,0	UJC	0	0,0	UJC	0	0,0

Fuente: Sistema Informativo para la Dirección de cierre anual (SID-PC) de la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

ANEXO 4

GUIA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Nombre y Apellidos: _____

Fecha: _____

Área: _____

Cargo: _____

Período que se evalúa: _____

Aspectos a evaluar:

INDICADORES	B	R	M
Cumplimiento con la cantidad y calidad del trabajo ejecutado	20	16	13
Que existan en su área resultados favorables	20	16	13
Cumplimiento de la disciplina laboral	15	12	10
Tener control y mantener en buen estado los equipos informáticos y de otro tipo que se usan para el trabajo	10	8	5
Cumplimiento de lo dispuesto en seguridad, salud y medio ambiente en su área o puesto de trabajo	10	8	5
Cumplimiento del reglamento disciplinario interno	10	8	5
Cumplimiento del plan de capacitación	6	5	4
Participación en actividades con el colectivo	5	4	3
Adecuadas relaciones humanas con el colectivo	4	3	2
Total	100	80	60

Fuente: Convenio de Colectivo del Grupo Comercializador DIVEP.

ANEXO 5

ENCUESTA APLICADA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN CUANTO A LA APLICACIÓN DE LA GUIA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Compañero:

Le pedimos su colaboración en una investigación relacionada con la evaluación del desempeño que se aplica en el Grupo, le solicitamos que responda de la forma más sincera posible, la siguiente encuesta.

Marque con una cruz en la zona de evaluación de la planilla según su criterio en cada uno de los indicadores que se miden.



ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES PARA CONOCER SUS CRITERIOS CON RELACION A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
	INDICADORES	EVALUACION				
		Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Nada definidos	
1	Para mi los objetivos de mi trabajo están:					
2	Se aplica periódicamente la evaluación del desempeño	Muy frecuente	Frecuente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
3	1. Conoce la matriz de competencias de su puesto de trabajo:	SI	NO			
4	Se piden objetivos pero luego no se dan seguimiento a su realización:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferencia	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	Recibo retroalimentación, por parte de mi jefe, acerca de cómo cumpla mis objetivos	Muy frecuente	Frecuente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
6	A partir de la entrevista individual se ha diseñado un plan de acción para corregir los elementos negativos de mi evaluación.	SI	NO			
7	La Evaluación del desempeño Se considera una obligación no una oportunidad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferencia	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8	Se evalúa por apariencia externa o cuestiones subjetivas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferencia	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9	Cuando presento algún problema con mi evaluación lo consulto con mi jefe inmediato	Siempre	Algunas veces	Sólo si es muy grave.		
10	He sido felicitado por mis resultados positivos obtenidos durante el periodo	Muy frecuente	Frecuente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

ANEXO 6

GUIA PARA LA ENTREVISTA APLICADA PARA CONOCER LA PERCECION DE LOS TRABAJADORES EN CUANTO A LA APLICACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ENTREVISTA APLICADA A LOS TRABAJADORES PARA CONOCER SUS CRITERIOS CON RELACION A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
1.	Se aplica la evaluación del desempeño en su área.
2.	Se discute el resultado de la evaluación del desempeño con el jefe.
3.	Se analiza si los objetivos que tenias para el periodo se cumplieron.
4.	Te han evaluado temáticas que se alejan de las funciones que tienes definidas para tu puesto de trabajo.
5.	La entrevista se ha desarrollado en un clima abierto y de intercambio.
6.	Has podido exponer las causas por las que has incumplido algún indicador.
7.	Conoces el plan de acción que tu jefe ha diseñado para que superes las incidencias negativas que detectó.
8.	En que tiempo debes solucionar estos problemas señalados.
9.	Ha sido promovido, demovido o trasladado en el tiempo que ha trabajado en la empresa.
10.	Cree que la aplicación de la evaluación del desempeño ha permitido que los trabajadores se superen.
11.	La evaluación del desempeño se utiliza solo para el pago por resultados.
12.	Cree que la aplicación de la misma ha permitido que la organización avance y se desarrolle.
13.	Tiene algún otro elemento que exponer.

Fuente: La autora.

ANEXO 7

TABULACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA.



RESUMEN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES PARA CONOCER SUS CRITERIOS CON RELACION A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
	INDICADORES	EVALUACION					% DE RESPUESTAS POSITIVAS
		Muy claramente definidos	Claramente definidos	Algo definidos	Nada definidos		
1	Para mí los objetivos de mi trabajo están:	7	28	51	0		100
		Muy frecuente	Frecuente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
2	Se aplica periódicamente la evaluación del desempeño	69	17				100
		SI	NO				
3	1. Conoce la matriz de competencias de su puesto de trabajo:	18	68				21
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferencia	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
4	Se piden objetivos pero luego no se dan seguimiento a su realización:	26	42		11	7	79
		Muy frecuente	Frecuente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
5	Recibo retroalimentación, por parte de mi jefe, acerca de cómo cumpla mis objetivos	7	9	27	38	5	19
		SI	NO				
6	A partir de la entrevista individual se ha diseñado un plan de acción para corregir los elementos negativos de mi evaluación.	12	74				14
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferencia	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
7	La Evaluación del desempeño Se considera una obligación no una oportunidad	21	43	2	16	4	74
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferencia	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
8	Se evalúa por apariencia externa o cuestiones subjetivas	23	21	6	25	11	51
		Siempre	Algunas veces	Sólo si es muy grave.			
9	Cuando presento algún problema con mi evaluación lo consulto con mi jefe inmediato	71	14	1			99
		Muy frecuente	Frecuente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
10	He sido felicitado por mis resultados positivos obtenidos durante el periodo	5	15	9	54	3	23

ANEXO 8

TABULACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA.



RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA			
	SI	NO	% RESPUESTAS POSITIVAS
1. Se aplica la evaluación del desempeño en su área.	19	1	95
2. Se discute el resultado de la evaluación del desempeño con el jefe	6	14	30
3. Se analiza si los objetivos que tenías para el período se cumplieron	5	15	25
4. Te han evaluado temáticas que se alejan de las funciones que tienes definidas para tu puesto de trabajo	17	3	85
5. La entrevista se ha desarrollado en un clima abierto y de intercambio	19	1	95
6. Has podido exponer las causas por las que has incumplido algún indicador	14	6	70
7. Conoces el plan de acción que tu jefe ha diseñado para que superes las incidencias negativas que detectó al evaluarte.	7	13	35
8. En que tiempo debes solucionar estos problemas señalados	4	16	20
9. Ha sido promovido, demovido o trasladado en el tiempo que ha trabajado en la empresa.	6	14	30
10. Cree que la aplicación de la evaluación del desempeño ha permitido que los trabajadores se superen.	13	7	65
11. La evaluación del desempeño se utiliza solo para el pago por los resultados	18	2	90
12. Cree que la aplicación de la misma ha permitido que la organización avance y se desarrolle.	14	6	70
13. Tiene algún otro elemento que exponer.			

ANEXO 9

GUIA DE EVALUACION PROPUESTA PARA APLICAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO CRITERIO DE MEDIDA DE LOS INDICADORES GENERALES.

NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADO:		FECHA:	FECHA:
CARGO:			
AREA DE TRABAJO:			
NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:			
CARGO:			
PERIODO DE EVALUACION:			
INDICADORES GENERALES			
INDICADOR	MANIFESTACION	EVALUACION	RANGO DE EVALUACION
Objetivos individuales del periodo	Se sobrecumplen		De 8 a 10 puntos
	Se cumplen		De 4 a 7 puntos
	Se cumplen en parte		De 1 a 3 puntos
	No se cumplen		0 puntos
Calidad del Trabajo	Sobrepasa las exigencias		De 6 a 10 puntos

	Se ajusta a las exigencias		De 1 a 5 puntos
	No satisface las exigencias		0 puntos
Comportamiento de la disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada de trabajo	Muestra plena dedicación y responsabilidad ante el trabajo sin ausencias ni impuntualidades.		De 6 a 10 puntos
	Generalmente se muestra dedicado y responsable ante el trabajo, sin ausencias ni impuntualidades.		De 1 a 5 puntos
	Se muestra desinteresado y poco responsable		0 puntos
Cumplimiento de las normas de seguridad y salud	Cumple de forma destacada		De 3 a 5 puntos
	Cumple		De 1 a 2 puntos
	Incumplimiento de varias reglas		0 puntos
Uso y cuidado de los recursos materiales fundamentalmente los equipos informáticos.	Uso eficiente		De 5 a 6 puntos
	Uso aceptable		De 1 a 3 puntos
	Insuficiente uso		0 puntos
Actitud ante la superación	Muestra gran interés ante la superación		De 3 a 5 puntos
	A veces se muestra interesado ante su superación		De 1 a 2 puntos
	No muestra ningún interés ante su superación		0 puntos

Capacidad para trabajar en equipo	Genera empatía espacios de dialogo con otros colaboradores		De 4 a 6 puntos
	Trabaja a gusto con la gente		De 1 a 3 puntos
	Manifiesta rasgos de disgusto en su relación con otros colaboradores		0 puntos
Iniciativa	Desafia la manera tradicional de hacer las cosas		De 4 a 6 puntos
	Propone ideas nuevas y creativas		De 1 a 3 puntos
	Prefiere los mecanismos establecidos para resolver los problemas		0 puntos
Solución de problemas	Responde oportunamente cuando surgen problemas inesperados		De 4 a 6 puntos
	Soluciona los requerimientos eficientemente en tiempo razonable		De 1 a 3 puntos
	Dificultades ante la solución de problemas		0 puntos
Adaptación al cambio y flexibilidad	Es líder en la adopción de nuevas formas de hacer las cosas		De 4 a 6 puntos
	Reconoce las mejores técnicas de hacer las cosas y las adapta a su estilo de trabajo		De 1 a 3 puntos
	Inadaptado e inflexible		0 puntos

Comunicación	Responde a las preguntas de manera concreta y puntual		De 3 a 5 puntos
	Se asegura que los demás reciban oportunamente la información relevante		De 1 a 2 puntos
	Dificulta la comunicación		0
Otros indicadores			De 0 a 5 puntos
OBSERVACIONES:			
CALIFICACION	SUPERIOR:	ACEPTABLE:	PUNTOS OBTENIDOS:
	DESTACADO:	DEFICIENTE:	
FIRMA DEL TRABAJADOR:			
FIRMA DEL EVALUADOR:			

ANEXO 10


GUIA DE EVALUACION PROPUESTA PARA APLICAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO CRITERIO DE MEDIDA DE LOS INDICADORES ESPECIFICOS POR VICEPRESIDENCIA.

NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADO:				FECHA:
CARGO:				
AREA DE TRABAJO:				
NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:				
CARGO:				
PERIODO DE EVALUACION:				
AREA	INDICADOR	MANIFESTACION	EVALUACION	CRITERIO DE EVALUACION
Vice-Presidencia de Operaciones	Ventas en cuc	Cumplimiento de las ventas en cuc		De 5 a 10 puntos
		Incumplimiento de las ventas en cuc		De 0 a 5 puntos
	Relación gasto ingreso en cuc	Indicador favorable por debajo de 1		De 5 a 10 puntos
		Indicador por encima de 1		De 0 a 5 puntos
Vice-Presidencia de Atención a Programas Priorizados	Respuesta a las ruturas de los equipos electrodomésticos del programa	Menos de 50 equipos rotos por provincias		De 5 a 10 puntos
		Mas de 50 equipos rotos por provincias		De 0 a 5 puntos

	Distribución de equipos electrodomésticos del programa	Cumplimiento del plan de distribución de los equipos electrodomésticos del PAE		De 5 a 10 puntos
		Incumplimiento del plan de distribución de los equipos electrodomésticos del PAE		De 0 a 5 puntos
Vice-Presidencia Económica	Comportamiento de las Cuentas por cobrar	Las cuentas por cobrar vencidas no crecen		De 5 a 10 puntos
		Las cuentas por cobrar vencidas crecen		De 0 a 5 puntos
	Cumplimiento del presupuesto aprobado	No existen epígrafes del Presupuesto de ingresos y gastos sobregirados		De 5 a 10 puntos
		Existen epígrafes del Presupuesto de ingresos y gastos sobregirados		De 0 a 5 puntos

AREA	INDICADOR	MANIFESTACION	EVALUACION	CRITERIO DE EVALUACION
Vice-Presidencia de Recursos Humanos	Correlación salario medio/productividad	Indicador favorable por debajo de 1		De 5 a 10 puntos
		Indicador deterioro por encima de 1		De 0 a 5 puntos
	Plan de Desarrollo (perfeccionamiento empresarial y sistemas de gestión de la calidad)	Cumplimiento de las etapas del plan de desarrollo		De 5 a 10 puntos
		No cumplimiento de las etapas del plan de desarrollo		De 0 a 5 puntos
Vice-Presidencia de Supervisión y Control	Auditorías	Cumplimiento del plan de auditorías del periodo		De 5 a 10 puntos
		No cumplimiento del plan de auditorías del periodo		De 0 a 5 puntos
	Hechos delictivos	No existencia de hechos delictivos en el sistema		De 5 a 10 puntos
		Existencia de hechos delictivos en el sistema		De 0 a 5 puntos

OBSERVACIONES:			
CALIFICACION	SUPERIOR:	ACEPTABLE:	PUNTOS OBTENIDOS:
	DESTACADO:	DEFICIENTE:	
FIRMA DEL TRABAJADOR:			
FIRMA DEL EVALUADOR:			

 Grupo Comercializador Oficina Central	MINISTERIO INDUSTRIA SIDEROMECÁNICA Perfil de Competencias (Especialista "A" en gestión comercial)
--	---

PERFIL DE COMPETENCIAS

Denominación del cargo o puesto: Especialista "A" en gestión comercial.

Unidad organizativa a que pertenece: Vicepresidencia de Operaciones.

Categoría ocupacional: Técnico

Grupo escala: X

Funciones del cargo o puesto:

- Vela por el cumplimiento de la política trazada por el país en cuanto a las importaciones y las exportaciones, así como el cumplimiento de las resoluciones, instrucciones y cartas circulares vigentes emitidas por el Ministerio de Comercio Exterior u otros organismos de la administración del estado.
- Participa en la elaboración de planes, proyecciones y la estrategia comercial del Grupo.
- Busca mercado interno para los productos de importación.
- Busca mercado externo para los productos de exportación.
- Mantiene actualizadas las fichas de proveedores y de clientes.
- Revisa contratos comerciales de importación y de exportación.
- Participa en el Comité de Contratación de la Oficina Central para la aprobación de los contratos de los compradores internacionales de la empresa importadora, exportadora del Grupo, circular los acuerdos a los integrantes del Comité y controla su cumplimiento.
- Lleva el control de los dictámenes desde la firma hasta su entrega a las empresas.

- Cumple con el tiempo establecido para cada etapa de ejecución descrita en el contrato, (trazabilidad del proceso de importación o exportación).
- Se ocupa de proponer las medidas correspondientes con relación a los incumplimientos en la ejecución de los contratos.
- Vigila que en los acápite de los contratos estén bien establecidos los términos de garantía y postventa.
- Atiende y da seguimiento a las reclamaciones de los clientes al proveedor.
- Evaluación sistemática del comportamiento de las importaciones aprobadas.
- Se ocupa del control de las cuentas por cobrar a clientes y por pagar a proveedores según lo pactado en el contrato.

Competencias del cargo o puesto de trabajo:

Competencias	1	2	3	4
Trabajo en Equipo y Cooperación				X
Comunicador			X	
Negociador				X
Conocimiento de la actividad fundamental de la organización			X	
Capacidad para búsqueda de Información			X	
Autocontrol				X

Autoconfianza				X
Pensamiento Analítico				X
Experiencia Técnica				X
Compromiso Organizacional				X
Iniciativa				X
Capacidad para fomentar relaciones				X
Detallista			X	
Honestidad, justeza y austeridad.				X
Capacidad de aprendizaje			X	
Seguridad en sí mismo				X
Dinámico		X		
Controlado			X	

Requisitos del Cargo o Puesto de Trabajo

- Formación mínima necesaria: Graduado de nivel superior.
- Diplomado en comercio exterior.

Conocimientos específicos	1	2	3
1. Informática	X		
2. Financieros			X
3. Aduanales			X
4. transporte marítimo	X		

1. Elementales

2. Medios

3. Superiores

Requisitos físicos	1	2	3	4
1. No debe tener ningún impedimento físico.		X		
2. Tener buena presencia			X	

1. No exigidos

2. Bajos

3. Medios

4. Altos

a) Obligaciones y deberes.

Está obligado a:

- Desarrollar su trabajo con responsabilidad.
- La conservación de los medios de trabajo entregados.
- La preservación e integridad de la información.
- El cumplimiento de sus funciones acatando el código de ética del Estado cubano.

➤ **Sobre los equipos y medios de trabajo:**

Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo bajo su custodia como son: computadora, impresora, mobiliario, móvil y auto ligero.

➤ **Sobre la relación con los clientes y proveedores.**

Mantener una relación cordial con los clientes y proveedores basada en el respeto.

Condiciones de Trabajo

➤ **Esfuerzo físico y mental:**

No tiene que realizar esfuerzo físico y el esfuerzo mental es básico.

➤ **Medios de protección individual.**

Protector de pantalla para la computadora.

➤ **Riesgos más comunes.**

Pisos y escaleras resbaladizos.

➤ **Jurisdicción.**

En las empresas del Grupo Comercializador DIVEP

➤ **Régimen de trabajo y descanso.**

Horario de trabajo: De lunes a jueves de 8.00 am a 5.30 pm y los viernes de 8.00 am a 4.30 pm,

horario de descanso: 30 min almuerzo

ANEXO 12

GUIA DE EVALUACION PROPUESTA PARA APLICAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CRITERIO DE MEDIDA DE LOS INDICADORES POR PUESTOS DE TRABAJO


ESPECIALISTA "A" EN GESTION COMERCIAL.



CARGO: ESPECIALISTA "A" EN GESTION COMERCIAL			
INDICADORES	EVALUACION	RANGO DE EVALUACION	RANGO DE EVALUACION
Cumplimiento del plan de importaciones	Plan de importaciones cumplido		De 5 a 10 puntos
	Plan de importaciones incumplido		De 0 a 5 puntos
Cumplimiento del plan de exportaciones	Plan de exportaciones cumplido		De 5 a 10 puntos
	Plan de exportaciones incumplido		De 0 a 5 puntos
Calidad en la confección de los contratos	Sin señalamientos negativos en el comité de contratación		De 8 a 10 puntos
	Con algunos señalamientos negativos en el comité de contratación		De 4 a 7 puntos
	Contratos devueltos para revisión		De 0 a 3 puntos
Satisfacción del cliente	Cumplimiento de los periodos de tiempo establecidos en el modelo de trazabilidad de contratos		De 8 a 10 puntos
	Cumplimiento parcial de los periodos de tiempo establecidos en el modelo de trazabilidad de contratos		De 4 a 7 puntos
	Incumplimiento de los periodos de tiempo establecidos en el modelo de trazabilidad de contratos		De 0 a 3 puntos
Satisfacción del cliente	No haber tenido reclamaciones en el período de análisis		De 5 a 10 puntos
	Haber tenido reclamaciones en el período de análisis		De 0 a 5 puntos
Satisfacción de proveedores	Cumplimiento de los pagos a proveedores a partir del control de ejecución de contratos		De 8 a 10 puntos
	Cumplimiento parcial de los pagos a proveedores a partir del control de ejecución de contratos		De 4 a 7 puntos
	Incumplimiento de los pagos a proveedores a partir del control de ejecución de contratos		De 0 a 3 puntos
Cuentas por cobrar a clientes	Ejecución de las cuentas por cobrar según lo pactado en el contrato		De 8 a 10 puntos
	Cuentas por cobrar vencidas y conciliadas		De 4 a 7 puntos
	Cuentas por cobrar vencidas y no conciliadas		De 0 a 3 puntos
OBSERVACIONES:			
CALIFICACION	SUPERIOR DESTACADO	ACEPTABLE: DEFICIENTE	PUNTOS OBTENIDOS
FIRMA DEL TRABAJADOR			
FIRMA DEL EVALUADOR			

ANEXO 13

GUIA PARA LA AUTOEVALUACION.

 Grupo Corporativo					
AUTOEVALUACION					
NOMBRE Y APELLIDOS					
FECHA					
AREA DE TRABAJO					
FIRMA DEL TRABAJADOR					

ANEXO 14

RESUMEN EXPLICATIVO PARA LA APLICACION DE LA GUIA DE EVALUACION.

Este es el resumen explicativo para aplicar la evaluación del desempeño del Grupo Comercializador DIVEP, el mismo deberá ser llenado a tinta y se deben evitar las tachaduras y borrones.

Cada trabajador será evaluado en tres planillas, una se refiere a indicadores generales, otra a indicadores específicos y una última con los indicadores propios del puesto de trabajo, en los generales serán llenados todos los indicadores que aparecen y en los específicos solo los referidos a la Vicepresidencia a la que pertenece.

Los escaques que se encuentran en la parte superior de las planillas, referidas a las generales del evaluado y el evaluador, deberán llenarse con letra legible.

En las planillas en la columna evaluación se plasmarán las cifras que considere el evaluador, teniendo en cuenta el rango que aparece en la columna que se encuentra a la derecha, el número pequeño refleja un menor desempeño así como los números mayores un desempeño superior.

El evaluador deberá plasmar los puntos obtenidos en la calificación cualitativa otorgada y en las observaciones explicar el plan de desarrollo propuesto para corregir las deficiencias, no debe faltar la firma de ambos.

ANEXO 15

RESUMEN DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.



RESUMEN DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

AREA DE TRABAJO:

FECHA:


NOMBRE Y APELLIDOS	RESULTADO INDICADORES GENERALES	RESULTADO INDICADORES ESPECIFICOS	RESULTADO DE INDICADORES POR PUESTO DE TRABAJO	TOTAL	EVALUACION FINAL

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL EVALUADOR:

ANEXO 15 (continuación)

RESUMEN DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

		
RESUMEN PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
OFICINA CENTRAL GRUPO COMERCIALIZADOR DIVEP		
FECHA: CIERRE JULIO 2009		
AREA	CANTIDAD DE TRABAJADORES	OBSERVACIONES
Vicepresidencia de Operaciones		
Desempeño superior		
Desempeño destacado		
Desempeño aceptable		
Desempeño deficiente		
Total		
Vicepresidencia de Atención a Programas Priorizados		
Desempeño superior		
Desempeño destacado		
Desempeño aceptable		
Desempeño deficiente		
Total		
Vicepresidencia de RH		
Desempeño superior		
Desempeño destacado		
Desempeño aceptable		
Desempeño deficiente		
Total		
Vicepresidencia Económica		
Desempeño superior		
Desempeño destacado		
Desempeño aceptable		
Desempeño deficiente		
Total		
Vicepresidencia de Supervisión y Control		
Desempeño superior		
Desempeño destacado		
Desempeño aceptable		
Desempeño deficiente		
Total		
VICEPRESIDENCIA DE RECURSO HUMANOS:		
NOMBRE Y APELLIDOS:		
FIRMA:		