



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS  
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Ingeniería Industrial*

# *Trabajo de Diploma*

*Título: Perfeccionamiento de la Evaluación del Desempeño en la  
Empresa Constructora de Obras para el Turismo (ECOT)  
"Cayo Santa María"*

*Autora: Greysis M. Valdés Espinosa*

*Tutores: Dra. Aurora de la C. Pérez González  
Ing. Ivette Abazcal Fong*

**CON SU ENTRENABLE TRANSPARENCIA**

## **RESUMEN**

La gestión de los recursos humanos ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir de la expansión de la economía en la que el conocimiento comenzó a ser el activo principal y surgir así la necesidad de gestionarlos estratégicamente, en un mundo globalizado regido por las leyes del mercado.

En las empresas cubanas los Recursos Humanos (RHHH) adquieren cada vez mayor consideración y relevancia puesto que al ser el único recurso transformable y que mejor se adapta a cada situación, se convierte en piedra angular para enfrentarse al competitivo mundo empresarial de hoy.

El trabajo desarrollado tiene como objetivo fundamental, proponer un nuevo sistema de Evaluación del Desempeño y contribuir al mejoramiento de la Gestión Integral de los Recursos Humanos en la ECOT "Cayo Santa María". Por el papel que juega esta empresa en la construcción de la infraestructura hotelera para desarrollar el principal renglón económico del país y por la responsabilidad que ello representa es de vital importancia el desarrollo de este trabajo.

Con el fin de lograr un mejor entendimiento del tema, inicialmente se refieren conceptos, consideraciones y percepciones de varios investigadores y luego se diagnostica la situación actual de La Gestión de los Recursos Humanos en la entidad. Seguidamente se profundiza en el subsistema de Evaluación del Desempeño realizando una nueva propuesta y valorando sus resultados.

## **BRIEF**

The human resources management has been conditioned by the changes happened in the world, accelerated with the expansion of the economy, when the knowledgement started being the main credit side. That why came forth the need to manage them strategically into globalized word controlled by market laws.

In Cuban enterprises the human resources (HHRR) acquire more and more consideration and prominences inasmuch as it is the only transformable resource and the most adaptable for each situation, it became cornerstone to face the managerial competitory world of today.

The main objective of this work is to propose a new Performance Evaluation System and contributed to the improvement of Human Resources Integral Management in the ECOT "Cayo Santa María". Because of the role played by this enterprise in the construction of the hotel substructure to develop the main economic branch of the country and because of the responsibility that it means, this work has a vital importance.

Aiming the achieve a best understanding of the theme, first we gives concepts, considerations and perceptions from several researchists and afterwards we diagnose the current situation of the Human Resources Management in the laboral entity. Then we deepen in the performances evaluations subsystem delivering a new proposal and estimating the results.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente se imponen grandes desafíos que conllevan a que la Gestión de los Recursos Humanos se enfrente a determinadas exigencias induciéndola a constantes transformaciones y que los cambios sean cada vez mayores y de más rápida implementación. Esto lleva a la necesidad de prestarle una mayor atención a esta actividad y su interacción con los aspectos técnicos y gerenciales en los procesos de trabajo, lo que constituye un reto en el tratamiento de los Recursos Humanos. Por tal motivo, hoy , el éxito depende cada vez más de una Gestión eficaz de los Recursos Humanos (GRH). Las estructuras y la tecnología pueden innovarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas. La calidad de los empleados de una empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Debido a que los Recursos Humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, su gestión eficaz es responsabilidad de los directores de todas las áreas funcionales: contabilidad, administración, marketing, ventas e incluso recursos humanos.

De ahí que el área funcional de los Recursos Humanos necesite de un nuevo prototipo de realización que vuelva su papel mucho más relevante para las organizaciones. Con frecuencia no solo el sistema de Gestión de Recursos Humanos no se comunica con los otros sistemas de la organización, sino que no se comunica entre sí. Una de las vías para subsanar estas deficiencias lo constituye el diseño de sistemas integrados de GRH.

En la era digital o sociedad del conocimiento la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas radicará en la renovación continuada de las competencias laborales de sus personas insertadas en una organización modificándose mediante un aprendizaje constante. La organización que aprende otorgará definitivamente esa ventaja competitiva básica sostenible, aceptando el desafío del altísimo dinamismo del mundo globalizado, donde imprevisibilidad y turbulencias del entorno obligan a aprender rápido, muy rápido, para orientarse con acierto y gestionar lo cambiado en su incesante negación de la negación y unidad y lucha de contrarios.

La clave de la GRH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa y debe estar desplegada en toda la organización, convirtiéndose en un “conocimiento transversal” que recorre toda la realidad empresarial, al igual que puede ocurrir con la calidad, las variables económicas o los sistemas de información pues depende de la situación organizacional del entorno, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y cantidad de recursos disponibles. En la medida que cambian estos elementos, cambia también la forma de gestionar los Recursos Humanos en la organización.

Afortunadamente el país avanza hacia un alto nivel de preparación (calificación y competencia) en los Recursos Humanos, las cuales se muestran como herramienta fundamental para insertarse en la competencia. Son numerosas las entidades en las que ya se habla de competitividad y excelencia por los resultados, partiendo de la aplicación

inteligente y eficaz de métodos y formas de dirección, con los resortes económicos y políticos adecuados.

Dado que el turismo se ha convertido en una fuente económica exitosa en el país, convirtiéndose en el pilar fundamental de la economía, las empresas cuyas actividades responden directamente a este renglón, han ido desplegando ingentes esfuerzos para alcanzar sus objetivos de la forma más eficaz y reconociendo el papel preponderante del individuo en el desarrollo social y económico se concentran con mayor énfasis en la forma de desarrollar la función de Recursos Humanos.

La Empresa Constructora de Obras para el Turismo (ECOT) "Cayo Santa María", perteneciente a la Unión de Construcciones Militares no se encuentra exenta a este escenario y esta problemática por lo que

resulta de vital importancia contar con un eficiente Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH).

A través de un ejercicio estratégico desarrollado en la empresa en enero 2007 se comprobó que los Recursos Humanos representan un área de resultados claves para el cumplimiento de los objetivos y se decidió trabajar sobre ello, especialmente sobre el sistema de Evaluación del Desempeño para precisar las deficiencias y establecer las modificaciones pertinentes.

Por la trascendencia que posee el tema, conforme con todo lo expresado anteriormente, es que se realiza el presente trabajo en la ECOT "Cayo Santa María" reclinado en la necesidad de examinar como se gestiona este factor si así se considera, que constituye la ventaja competitiva básica de las empresas en estos tiempos: el Recurso Humano.

Debido que actualmente la empresa no cuenta con un Diagnóstico de la de Gestión de los Recursos Humanos que le permita proyectarse hacia el mejoramiento de sus deficiencias, se están presentando restricciones en el cumplimiento de los objetivos trazados. Además el sistema de evaluación del desempeño que actualmente aplica la empresa se ha hallado insuficiente, lo cual funda la situación problemática a resolver. Por lo que se espera

corroborar, que de contar con un diagnóstico de la GRH y un nuevo Sistema de Evaluación del desempeño en la ECOT, estarían dadas las condiciones para mejorar el cumplimiento de los objetivos planteados por esta, constituyendo esto la hipótesis de investigación del presente trabajo.

El objetivo general que se planteó en el desarrollo de esta investigación se dirigió facilitar a los departamentos de recursos humanos de la ECOT “Cayo Santa María” el diseño de un sistema de Evaluación de Desempeño clarificador, integrador y participativo que permita la optimización de la estructura humana de la organización y la integración de este con otros subsistemas y que responda a las condiciones actuales de la empresa teniendo como objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar el marco teórico referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura nacional y extranjera más actualizada, y que pueda ser utilizado como documento de referencia con fines docentes, metodológicos e investigativos posteriores en esta temática.
- ✓ Diagnosticar el estado actual de la Gestión de los Recursos Humanos en la ECOT “Cayo Santa María”.
- ✓ Diseñar un nuevo sistema de Evaluación del Desempeño en la ECOT “Cayo Santa María”.

La relevancia económica de esta investigación radica en que el Diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos ayudará a reconocer y por tanto reducir los posibles problemas detectados, aumentando la obtención de objetivos estratégicos a mediano plazo mientras que el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño mejorará los resultados de la empresa de disímiles maneras. Su valor teórico está dado por la posibilidad de construir un marco teórico o de referencia, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada sobre la Evaluación del Desempeño como soporte teórico y guía a la investigación útil para estudios posteriores. Su valor metodológico radica en el diseño

de un Sistema de Evaluación del Desempeño que mejorará la integración de esta a otros subsistemas y la posibilidad de su perfeccionamiento constante.

La investigación es viable puesto que la Dirección de Recursos Humanos apoya la realización de la misma en términos de recursos materiales (computadora, impresora, equipamiento, etc.) y financieros. Además este trabajo se hace para dar respuesta a un ejercicio estratégico desarrollado por la empresa como complemento del mismo. En relación con los recursos humanos, tanto la dirección como el personal está dispuesto a cooperar y participar en la investigación, pues reconocen la importancia que tiene el hecho de contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño mejorado.

EL documento ha sido estructurado en tres capítulos, enunciándose en el Capítulo I los fundamentos teóricos del tema objeto de estudio, para lo cual se realizó una revisión bibliográfica de la literatura nacional y extranjera vinculada con los temas a tratar. En su desarrollo se exalta la importancia de los Recursos Humanos, su gestión, así como los modelos que permiten llevarla a cabo; se analizan las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos Profundizando en la Evaluación del Desempeño por su importancia como factor clave de éxito en las organizaciones empresariales.

En el Capítulo II se hacen alusión las características generales de la Empresa y se efectúa un diagnóstico donde se revelan las principales deficiencias del sistema de Gestión de Recursos Humanos.

En el Capítulo III se diseña un nuevo sistema de Evaluación del Desempeño y se realiza una valoración del mismo.

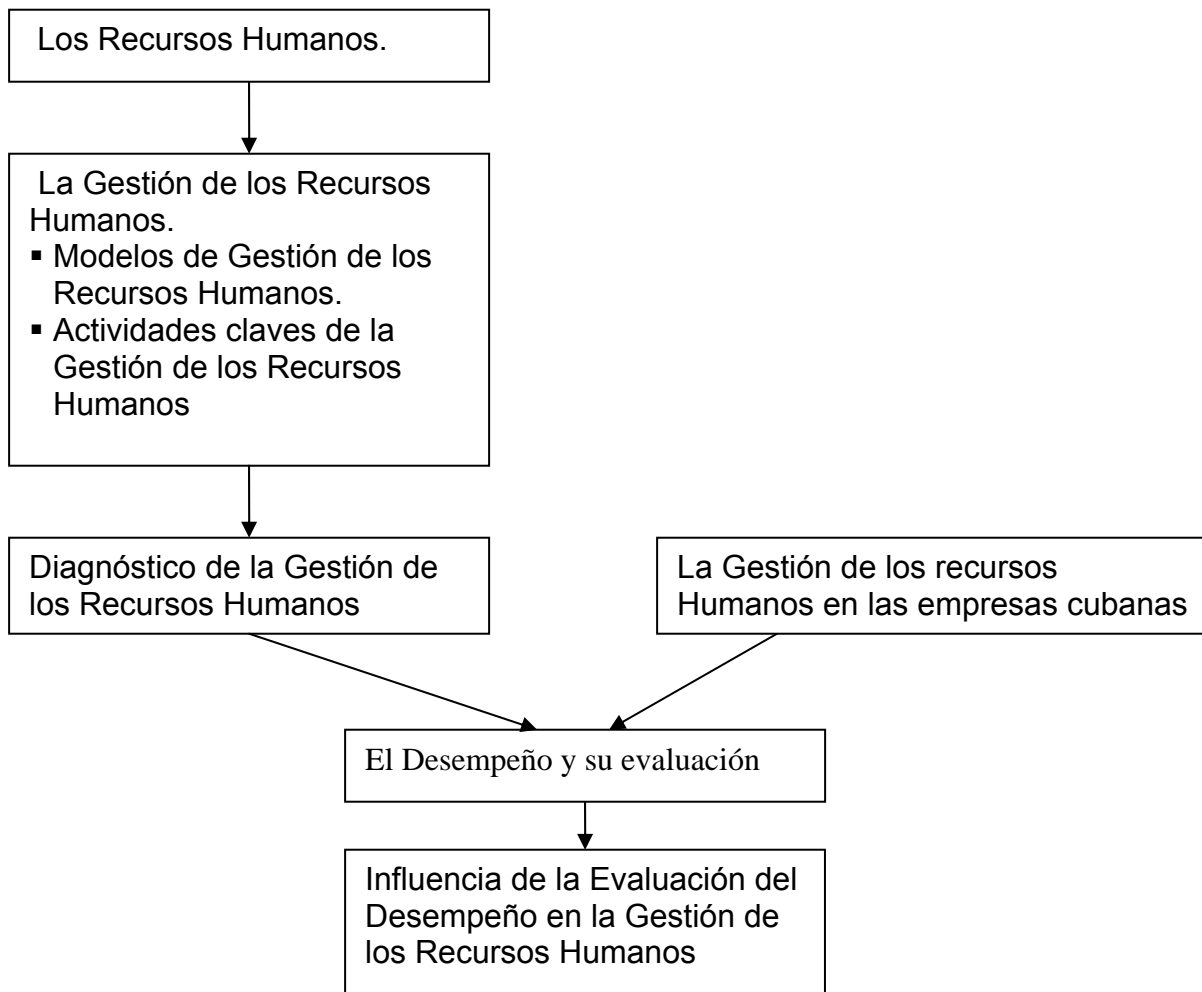
Finalmente, el trabajo aporta un conjunto de conclusiones y recomendaciones específicas y necesarias para cumplimentar, de forma práctica la implantación del sistema.



## *CAPÍTULO I: Marco teórico de la investigación.*

Este capítulo tiene como objetivo resumir, mediante una revisión bibliográfica, los principales aspectos que en la literatura especializada se abordan sobre la política de Recursos Humanos mediante el método de análisis de documentos, inducción, deducción

y síntesis. La investigación precisa de un estudio minucioso de la bibliografía existente que se efectuará acorde a lo planificado en el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1



**Figura 1.1 Hilo Conductor del marco teórico de la investigación.**

**Fuente: Elaboración propia**

## **1.1 LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH).**

El papel de los RRHH se transforma de manera decisiva en los nuevos diseños

gerenciales de las empresas a principios de este siglo. “Los RRHH de una organización son aquellos en que las personas, elementos básicos de la organización, aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen a esta para adquirir otros recursos necesarios” (Chiavenato, 1988; citado en García Hernández, 2003). Además, este autor insiste que al enfocar una empresa desde el punto de vista sistémico es necesario considerar sus recursos y especialmente su administración. Identificar cinco recursos básicos: recursos materiales de producción, financieros humanos, de mercadotecnia y administrativos, los cuales administrados por un subsistema específico con los aspectos directamente relacionados con él.

Las personas no son los únicos recursos, pero son los capaces de procesar los otros recursos inertes, y constituyen además los más complejos de la organización. Todos los demás necesitan la presencia del recurso humano para su procesamiento. Sólo el hombre es capaz de crear nuevas técnicas, dominar las tecnologías existentes y en definitiva, concebir ideas, planificar y organizar. En esto radica la importancia de los recursos humanos de la empresa (Sánchez García, 1993).

El recurso humano puede también ser un curioso recurso de producción, capaz de mejorar en el tiempo por ser el único que se educa, y ser simultáneamente el único factor consciente del proceso, que lo reconoce, contiene las condiciones bajo las cuales se integra al mismo y, finalmente, ser el único factor que pueda crearlo en sí.

El personal es el activo más importante de la empresa. Esta afirmación, presente normalmente a la hora de definir la cultura de la empresa de muchas compañías, no siempre se materializa en algún mecanismo para aprovechar el potencial de todas las personas de dichas compañías (Prado y García, 1997).

Matiz Pinzón (1993), plantea que desafortunadamente, todavía hay empresas que siguen considerando a sus colaboradores como el "homo economicus" que describió Taylor y por tanto lo consideran como un costo a controlar y no un recurso a desarrollar, olvidándose que las personas tienen intereses, deseos, expectativas y necesidades que van desde las

fisiológicas de supervivencia hasta las de autorrealización, es decir desarrollar todo su potencial, esto es, *ser siempre más de lo que se es y llegar a ser todo lo que se puede ser*. Según refiere Barranco (1993), las personas en una organización pueden estudiarse desde dos puntos de vista: como personas (actitudes, motivaciones, etc.) y como recursos humanos, con capacidad para desarrollar la tarea encomendada.

Las organizaciones actuales cambian constantemente en una necesidad de adaptación, donde el correcto funcionamiento de las estructuras horizontales (procesos, proyectos...) tiene mayor valor y trabajar por equipos y en equipo (de mejora, reingeniería, de proyectos...) es un requerimiento para competir y en este marco, el factor humano adquiere relevancia y protagonismo, (Sánchez García, 1993).

Las organizaciones buscan reducir sus cargas de estructura (ser más planas) y estar preparadas al cambio. Nada de eso será posible si sus recursos humanos no están en sintonía con esta concepción empresarial y predispuestos a trabajar en esta concepción, (Txopeitia, 1997; citado en García Hernández, 2003).

Si bien no hay organización sin personas, tener personas no es el objetivo de las organizaciones, pues son medios para alcanzar los objetivos. Gestionar, administrar y planificar estos recursos se convierten en aspectos claves para la consecución de las metas propuestas. Es por ello que, para lograr tales afirmaciones, el administrador o gerente de personal deberá adoptar conceptos, ideas, métodos y, sobre todo, experiencias para evitar decisiones o acciones erróneas y, lo más importante, evitar despilfarros de dotes humanas que, a la postre, es el peor de los errores que pueda existir en una organización. (García Hernández, 2003).

## **1.2 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH).**

La GRH ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, ha comprendido esencialmente”... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e

inversor de su potencial humano” (Cuesta, 2005; citado en Morales Cartaya, 2006).

Esta evolución de la GRH está marcada esencialmente por los cambios que se producen en tres dimensiones:

- El cambio en la concepción del personal,
- La incorporación del punto de vista proactivo en las funciones y actividades, y
- La aparición de la planificación estratégica.

En función de estas modificaciones, puede apreciarse en el Anexo 1 la evolución de la función de personal desde la Administración de Personal a la actual Gestión de Recursos Humanos según ha planteado este autor en 1997.

Se conoce, además, que la GRH se ha desarrollado de forma paralela a los modelos de gestión de empresas y está ligada a un conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. La GRH tiene su inicio en la especialización de una parte de una de las funciones tradicionalmente concedidas a la gerencia: la dirección del trabajo. Esta función junto con la planificación, organización y control, constituyen el proceso de coordinación e integración de todos los recursos de una organización de cara a la obtención de resultados específicos que se conocen como gerencia.

La GRH aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Además implica el manejo del recurso máspreciado de una empresa y/o entidad, y como sistema, su gestión no es responsabilidad exclusiva de una unidad organizativa especializada, sino en primer lugar implica los dirigentes a todos los niveles de la organización según refiere (Sotolongo Sánchez, 2003).

Debe garantizar el incremento de sus dos indicadores fundamentales: la productividad del trabajo y la satisfacción de sus empleados. Su objeto lo constituyen todas las acciones

directivas que posibilitan las relaciones entre los empleados y la organización. Conceptualmente el taylorismo es superado por el enfoque participativo y polivalente de la GRH. (Cuesta Santos, 1996). Este especialista (2005), también refiere que ahora la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditorías, etc. Dicho autor destaca entre otros, los rasgos fundamentales de la actual GRH siguientes:

- Los enfoques sistémicos, multidisciplinarios, participativo, proactivo y de proceso requeridos por la actual GRH.
- Los RH y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y de manera proactiva.

En las últimas décadas del pasado siglo varios autores considerados clásicos en este tema, han establecido conceptos debidamente fundamentados que se mantienen vigentes y que han servido de base para estudios posteriores, realizados por diferentes expertos o especialistas, que le han hecho adaptaciones y aportes según el caso de estudio y aplicación; alguno de los cuales aparecen en la tabla que está en el Anexo 2 donde es posible apreciar que se refieren indistintamente a administración del personal, administración de recursos humanos y/o gestión de personal o de recursos humanos , aunque todos coinciden en destacar el papel determinante del elemento humano en el éxito empresarial.

Según lo planteado por (Chiavenato, 1988) y (Sánchez García, 1993) el modo de gestionar los recursos humanos tiene un marcado carácter contingencial, por lo que esta gestión debe emanar de los objetivos, políticas y planes de la organización.

La GRH no puede ser una actuación aislada que responda de forma reactiva, a veces tardía, a problemas puntuales con los individuos que componen la plantilla. Gestionar los recursos humanos no es solamente ganarse la aceptación, sino aprender con las personas y de las personas, y que los empleados aprendan directamente de la interacción del grupo con el gerente.

### **1.2.1 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La aplicación práctica de los sistemas de Administración de RH se ha realizado sobre la noción de disímiles modelos que han tratado de dar solución a los desafíos y riesgos que se presentan en la misma y que en muchos casos son imprevisibles. Varios autores han hecho propuestas de Modelos de GRH a través de los cuales es posible diagnosticar y/o proyectar la situación existente en esta área de vital importancia para la empresa.

Ciertos modelos son exclusivamente descriptivos, otros funcionales, algunos reconocen una cadena en las actividades de RH, pero en su totalidad constituyen herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, recuadros y guías para diagnosticar y/o proyectar las actividades referidas. En el Anexo 3 exponen de forma sintetizada algunos modelos aportados por diferentes autores y a continuación se hace mención individual al Modelo de Gestión de Recursos Humanos desarrollado por Beer et al. (1992) de la Harvard Business School y retomado por Cuesta (1998), modificándolo al añadirle la auditoría de GRH, centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema, brinda la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH en una organización. Considera la estrategia y la filosofía gerencial como rectora del Sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención hacia las interacciones con el entorno. (Ver Anexo 12-A).

El Modelo de Beer y colaboradores se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con la misma denominación de esas políticas, abarcando en ellas todas las

actividades claves, como las indicadas en el Modelo del Grupo Consultor Harper & Lynch. En el Modelo de Beer y colaboradores la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos. Por esta razón los grupos de interés, con sus necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones son objeto de la mayor consideración en el análisis de las mismas. Además incluye un Mapa de GRH (ver Anexo12-B) que es una extensión metodológica del mismo, en aras de su mejor comprensión y funcionalidad. La caracterización de los aspectos comprendidos en el mapa se realiza con preguntas claves propuestas por los autores y ampliadas e las investigaciones de Cuesta Santos, (2005). Entre los modelos de GRH consultados la autora considera favorable utilizar el referido anteriormente por ofrecer confiabilidad para caracterizar adecuadamente la situación objeto de estudio, de manera que el diagnóstico ofrezca resultados representativos del problema en cuestión y a la vez se pueda establecer recomendaciones oportunas. Por eso se procede a explicar detalladamente cada uno de los aspectos que contiene el mapa.

Los **factores de situación** (fuerzas del entorno y del interior de la empresa) como primer punto, deben estudiarse cada uno por separado:

- Características de la fuerza laboral. Es necesario conocer cual es la naturaleza de las personas en el trabajo, incluyendo motivaciones, necesidades, actitudes, valores, potencial y deseos de progreso personal. Todos estos aspectos están en función de la personalidad y de variables como la edad, sexo, etnia, etc.
- Estrategia Empresarial. Incluye los propósitos y objetivos principales de la entidad y como conseguirlos.
- Filosofía de Dirección. Se definen las creencias implícitas y explícitas de los directivos acerca de la naturaleza de la empresa, su rol en la sociedad y como deberá ser tutelada, particularmente como tratar y utilizar a los empleados.
- Mercado de Trabajo. Tiene en cuenta la capacidad de atractivo que posee la empresa para los empleados actuales y futuros, y como se anticipa a las tendencias del



mercado, del cual obtiene los empleados.

- Tecnología. Comprende el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción, el aprovisionamiento y la distribución).
- Leyes y valores de la sociedad. Se analizan las características de la cultura e ideología imperante.

Los factores de situación determinan los **grupos de interés** para cuyo análisis se deben tener en cuenta dos preguntas claves:

¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes, aspiraciones, expectativas de cada uno de estos grupos? ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización entre los diferentes grupos?

Otro aspecto importante son las **políticas de GRH**. La definición de estas está muy relacionada con las estrategias y filosofía que se hayan definido en la empresa. Seguidamente se brinda un análisis de las mismas a partir de las diferentes preguntas claves propuestas por los autores:

- Influencia de los empleados. En esta área las políticas constituyen la piedra angular para el desarrollo de otras políticas relacionado al flujo de personal, a recompensas y a sistemas de trabajo. Se deberá responder a las preguntas siguientes: ¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá delegar la organización voluntariamente y a quiénes? ¿Cuáles serán los principales medios o vías de influencia o participación de los empleados en la gestión empresarial? ¿Cómo serán las formas de participación o toma de decisiones individuales y cómo las de grupos o equipos?
- Flujo de RH. La finalidad aquí es atender las necesidades del personal presente y futuro de las pretensiones de los empleados en cuanto a carrera profesional. Esta política deberá responder a la pregunta clave siguiente: ¿Cómo garantizar que el flujo de personal (selección, colocación, desempeño, formación, promoción y recolocación)

cumpla las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personas y la proporción adecuada de cada tipo de competencia?

- Sistema de Trabajo. Esta política hace referencia a una combinación concreta de tareas, tecnologías, pericia, estilo de dirección, políticas y procedimientos relativos al personal. Deberá responder a la pregunta clave siguiente: ¿Cómo realizar la organización y seguridad e higiene del trabajo del personal, la organización de la producción o los servicios, el aprovisionamiento y la distribución?
- Sistema de recompensas. Las recompensas, tanto financieras como de otra clase, emiten un mensaje poderoso a los empleados de la organización respecto a que tipo de organización desea crear y mantener la gerencia y que tipo de comportamientos y actitudes busca la gerencia en sus empleados. Se responderá las preguntas claves siguientes: ¿Qué forma de compensación utilizar para reforzar la efectividad de los sistemas de trabajo diseñados? ¿Se desea una organización que recompense el comportamiento individual o el del grupo? ¿Serán recompensadas predominantemente las motivaciones extrínsecas o las intrínsecas, recurriendo con preponderancia a incentivos monetarios o a incentivos de realización o logro por el trabajo en sí junto al reconocimiento social?

Para la evaluación inmediata de los resultados alcanzados a partir de la aplicación de las políticas referidas anteriormente se utilizan las denominadas 4 “**Ces**”: **C**ompromiso, **C**ompetencia, **C**ongruencia y **C**ostos eficaces.

Compromiso: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización? Define:

Alto Grado de Compromiso: Los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios de las demandas del entorno, con sus implicaciones en prácticas de trabajo, salario, requisitos de competencia, etc.

Competencia: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/u

organizar o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización y la sociedad en el momento actual o futuro? Definiéndose:

Alto Grado de Competencia: Los empleados de la empresa tendrán la versatilidad de habilidades (polivalencia) y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

Congruencia: ¿Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la gerencia y los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y la comunidad, la organización y los empleados y sus familias y las personas individuales?

Para ello se define:

Alto Grado de Congruencia: La empresa ha conformado sistemas de trabajo, de recompensas y de políticas de flujo de RH para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la gerencia, los accionistas y los trabajadores.

Costos eficaces: ¿Cuál es la eficacia de costos de una política dada en términos de salarios, beneficios, rotación del personal, ausentismo, etc.? Definiéndose:

Eficacia de los costos: Los costos de RH de la organización (salarios, beneficios y costos indirectos) se han mantenido iguales o inferiores a los costos de la competencia. El mapa además busca las Consecuencias a largo plazo. Por último, a partir del aporte de Cuesta Santos, (2005) se establece la auditoría que permite retroalimentar la GRH, la cual constituye un componente muy significativo, donde se condensa y sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad. Para llevar a cabo estos diagnósticos se emplean numerosas herramientas de trabajo, a continuación se aluden algunas:

### **Entrevista.**

Es un método de recopilación de datos empíricos, un proceso de comunicación entre dos o más personas, generalmente de forma oral donde las preguntas al entrevistado se hacen por vía directa, se deben desarrollar preguntas que permitan respuestas precisas.

### **Revisión de documentos.**

Se utiliza para recoger la información que se encuentra registrada en un documento establecido. En este caso se procedió a la revisión de distintos informes de la dirección de la empresa que se encuentran plasmados en el trabajo.

### **Encuesta.**

Es una herramienta que se utiliza para obtener información relacionada con la opinión de los obreros, trabajadores, directivos, etc. preseleccionados de antemano dentro de una muestra representativa de la plantilla de la organización, por medio de una conversación directa cuyas pautas vienen indicadas en un guión o cuestionario que ha sido previamente diseñado y probado en una muestra piloto o muestra inicial la cual da una idea de cómo funcionan realmente las cosas en un lugar determinado, sus principales problemas, y actuar sobre ellos.

### **Tormenta de ideas.**

Es una técnica que involucra al grupo con el proceso. Los miembros del grupo, dado un problema a solucionar, de manera secuencial, contribuyen generando ideas para resolver el problema o responder a una pregunta planteada. Esta dinámica se genera de manera rápida, espontánea y en un ambiente que facilite la creatividad.

## **1.2.2 LAS ACTIVIDADES CLAVES DE LA GRH**

Las actividades claves de la GRH son muchas y diversas, y deben diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas y objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial son determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y sistemas logísticos decisivos en la efectividad de la GRH. Es decir que se corresponden con los objetivos específicos de las políticas de GRH, significan los diseños o medidas mediante las cuales se materializan las políticas (Cintra, 1997; citado en García Hernández, 2003).

Desde el punto de vista de un empleado, el proceso lógico a desarrollarse respecto a él, podría ser Selección – Desempeño – Compensación, sin embargo desde el punto de vista

de un directivo tan solo la actividad de selección del personal se concibe precedida de otra lógica, que comporta conexiones técnico-organizativas fundamentales antes de arribar a la actividad clave de GRH que es la selección del personal.

En este caso, la empresa deberá conocer lo necesario sobre el personal disponible, la evaluación del potencial humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo y la definición de los procesos y sistemas de trabajo (tecnología de las tareas), lo que permite el cálculo de la plantilla necesaria y luego la planeación de los RH donde se integran otras actividades claves relativas a formación, promoción, jubilación, asociadas a la selección a emprender. A continuación se explican algunos elementos esenciales de las actividades claves de la GRH.

### **Inventario de personal:**

El objetivo general del inventario de personal es determinar la plantilla actual, con perspectiva proactiva con objetivos específicos tales como: analizar la estructura de personal, conocer el balance social de la empresa, contabilizar los RH, realizar previsiones y planificar los RRHH. El inventario de personal dispone de datos relevantes sobre identificación, datos familiares y médicos, disponibilidad, expectativas de desarrollo profesional, evaluación profesional precedente, actitud en el trabajo, preferencias laborales, salario, puesto actual, conocimientos complementarios, histórico profesional, datos económicos, y de formación.

### **Análisis y diseño de puestos:**

El profesiograma, resultante de la actividad clave análisis y diseño de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental. En la descripción del puesto en el profesiograma se detallan los componentes siguientes:

- **Contenidos:** aquí se puntualizan tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto, recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, así como el objetivo que pretende conseguir.
- **Requisitos y responsabilidades:** Definen requerimientos de calificación o de

capacidades o habilidades para desempeñar el puesto (formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes), requerimientos físicos y de personalidad exigidos (atributos físicos, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes), así como responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

- Condiciones de trabajo: se refiere a condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc. así como relaciones interpersonales. Se precisa como se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo - descanso prevalecientes.

En el análisis y diseño de puestos hay que involucrar a los empleados que lo desempeñarán (Barnes, 1971); (OIT, 1975); (Marsán, 1986), hay que explicarles en que consiste el profesigrama, desarrollando acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo ofreciendo libertad para decidir sobre métodos de trabajo, secuencia y ritmo, etc., fomentando en los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal en su trabajo. Asimismo se debe promover la participación de los trabajadores para lograr retroalimentación sobre su desempeño, haciendo que los trabajadores conozcan como sus tareas contribuyen al producto final. No menos importante es implicar a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente de trabajo.

### **Planeación de los RRHH**

La planeación de los RRHH se inserta en la planeación estratégica de los RRHH, derivado de la dirección estratégica y la filosofía organizacional asumida (Barranco, 1993).

Es una actividad clave y esencialmente integradora de GRH. Es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de rentabilidad, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Expresado en objetivos específicos sintetizados sería interpretar las previsiones de

producción y ventas en términos de necesidades de personal e indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará la empresa en el futuro.

Un importante asunto que se impone en la planificación a corto plazo es la determinación de la plantilla. El análisis para el corto plazo con otro conjunto de elementos internos y del entorno, es base para las planeaciones de RH a mediano y largo plazo.

Una vez determinada la plantilla se continúa en lo que se denomina la optimización de la estructura humana, aplicando cinco preguntas claves (*cuántos y qué puestos, cuántas personas y que formación y calificación profesional*) la cual posee como objetivo esencial la elevación de la competencia de los empleados y la rentabilidad empresarial y no como lo identifican en la cultura empresarial con la reducción del personal. La planificación debe servir para asegurar la programación de acciones para la determinación de la plantilla, sincronizando todas las actividades claves de la GRH que intervengan.

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**Selección del personal:** Consiste en el examen de los solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados. Es un proceso llevado a cabo mediante técnicas para determinar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica, (Sánchez García, 1993). El proceso de selección de personal comprende varias fases: conocimiento de la empresa, consideración del profesiograma, reclutamiento, (las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas), selección (a través de diversas vías: preselección, aplicación de técnicas de selección, comprobación de datos referenciales, comparaciones interindividuales, toma de decisiones sobre candidatos); incorporación, acogida y seguimiento. Esto último requiere atención especial del directivo de GRH porque la inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano. Ambas situaciones se traducen económicamente en disminución de los niveles de rendimiento y de eficiencia empresarial.

**Formación:**

Es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa. Es una actividad decisiva de GRH. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. La formación es un proceso continuo que supera el entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación. En la tecnología para proyectar la GRH se parte de la formación en el ámbito de sus concepciones, en primer lugar, mediante el proceso educativo de la alta dirección, (Hammer y Champy, 1994). En la elaboración de un plan de formación hay que dar respuesta a las siguientes interrogantes: *¿Para qué? ¿En qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Con qué? ¿Dónde? ¿Cuándo?* El ciclo de formación incluye, por orden, diagnóstico de la situación actual (Inventario de las necesidades de formación), plan de programas de formación (Elaboración del plan de formación), implantación (Ejecución de la formación), evaluación y control (Evaluación de la formación), retroalimentación y reinventario de las necesidades como conector del ciclo de formación.

### **Evaluación del desempeño:**

El enfoque proactivo de la GRH lo garantiza en buena medida la efectiva evaluación del potencial humano que tratada de manera profesional es una significativa acción de estimulación al trabajo o de compensación laboral, reforzadora de motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización. Por ser este subsistema objeto de estudio del presente trabajo, se detallará posteriormente.

### **Compensación laboral:**

Recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño y como sistema trasciende la estimulación salarial. La compensación comprende todas las acciones de la organización que afecten a sus empleados, (Bustillo, 1994).

Por sistema de al trabajo o de compensación laboral efectiva se entiende a todas las acciones de GRH dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para



los empleados como para la organización.

Existen dos grandes divisiones en cuanto a las acciones de estimulación del trabajo: materiales y espirituales, donde la primera es determinante ya que la base material determina la superestructura, pero al reconocimiento por el buen desempeño o logro se le confiere una gran importancia estimulativa. Al reforzamiento positivo a ese comportamiento eficiente, o al buen oficio de la alabanza, se considera de gran valor motivacional. En el ámbito de la estimulación del trabajo, los estímulos varían, más bien y como dijese Beer et al (1992), se trata de “inyectar vitaminas diferentes”.

Las formas de pago en su materialización tienen diversas expresiones que son denominadas sistemas de pago, los cuales constituyen la expresión técnico-organizativa de un conjunto de elementos asociados al principio de distribución con arreglo al trabajo, cuya misión es distribuir el salario total correspondiente a cada empleado, que se diferencian por los objetivos de estimulación individual o de grupo perseguidos y las medidas típicas del desempeño que se utilicen.

### **Auditoría:**

La auditoría es la actividad clave de GRH que posibilita el control de la calidad del sistema de GRH y lo retroalimenta, señalando qué se está haciendo mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas de GRH y sus actividades claves, en correspondencia con la dirección estratégica y la filosofía organizacional, comprendiendo además las interacciones del sistema con el entorno, (Cuesta, 1999).

En los términos expresados por (Harper y Lynch, 1992) la auditoría de GRH es el análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo del RH de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual con la misión de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de RH en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones efectuadas. Además de sugerir acciones y medidas para

la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad. Implica por tanto disponer de suficiente información la estructura humana de la empresa, evaluación de los procesos de reclutamiento/selección, registro de promociones/traslados, estadísticas de accidentes laborales, índices de rotación del personal, control de presencia e índice de ausentismo, evaluación del rendimiento/potencial y análisis de la descripción de los puestos de trabajo entre otros aspectos de interés.

### **1.2.3 LA GRH EN LAS EMPRESAS CUBANAS**

La preocupación por el desarrollo de modelos teóricos de dirección de RRHH, que caracteriza estos tiempos, va progresando por el interés en conocer los mecanismos a través de los cuales influyen sobre el desempeño organizacional. La GRH ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir de la expansión de la economía en la que el conocimiento comenzó a ser el activo principal y surgir así la necesidad de gestionarlos estratégicamente, en un mundo globalizado regido por las leyes del mercado. En el caso de Cuba, el análisis de la GRH en la empresa pone de manifiesto la necesidad de un cambio y enfoque funcional y transitar hacia la aplicación de un modelo de plena integración dirigido al logro de un desempeño laboral superior y especialmente, al incremento de la productividad (Morales Cartaya, 2006).

La aplicación reflexiva de los Modelos de GRH en las Empresas de la Construcción en Cuba está reducida prácticamente a su mínima expresión, porque la estrategia más aplicada y generalizada ha sido realizar el tratamiento de los recursos humanos en áreas por separado, tales como: Recursos Laborales, Capacitación, Organización del Trabajo y los Salarios, Cuadros, Protección e Higiene del Trabajo, o sea, la GRH se hace generalmente desde un área, grupo, departamento o dirección de la organización y no de forma integral. Esto implica la necesidad de adecuar los modelos existentes a la realidad cubana, o de idear modelos de GRH como un sistema único, centrado en el trabajador, donde los planes y acciones interactúen coherentemente entre sí y con el resto de los

sistemas existentes en la empresa, donde esta función esté desplegada en toda la organización, de forma tal que la dirección, departamento, grupo o área de recursos humanos juegue un papel estratégico en la formulación de las políticas y directrices de actuación, proporcionando, adiestrando y asesorando a los mandos y a toda la organización en las metodologías y herramientas necesarias. Entender la GRH de otra manera supone truncar el potencial y el efecto multiplicador que puede proporcionar una gestión coordinada y descentralizada de los recursos humanos.

Son varias las actividades claves de la GRH, pero se hará especial énfasis en la Evaluación del Desempeño por constituir el objeto de estudio teórico de la presente investigación.

### **1.3 EL DESEMPEÑO Y SU EVALUACIÓN. CONCEPTOS BÁSICOS. OBJETIVOS Y FINALIDADES.**

La Evaluación del Desempeño (ED) constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del obrero a la empresa o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de obreros con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa. Los últimos años se han caracterizado por verdaderos avances en la evaluación del desempeño y en sus métodos, aunque son escasamente conocidos y aplicados en el país.

La evaluación del rendimiento de los individuos, grupos y organizaciones es una práctica común en todas las sociedades y en todos los tiempos. La necesidad de evaluar ha existido siempre en cualquier etapa de la historia y de la vida de las personas y es lógicamente aplicable al mundo de la empresa. Dado que los empleados de la organización han de ser evaluados de alguna forma, es preferible que esta evaluación sea

llevada a cabo mediante procedimientos rigurosos y sistemáticos que aumenten su objetividad y validez, (Harper & Lynch, 1992; citados en Delgado Hdez.2000).

Medir o evaluar el desempeño humano es un decisivo y determinante factor para el logro de resultados exitosos, su importancia viene dada por el papel que desempeña en el mejoramiento continuo de la calidad de los recursos humanos y en las políticas y acciones para las promociones y movimientos, reconocimientos y estímulo, así como para la proyección de la formación y desarrollo.

### **Conceptos Básicos**

La Evaluación del Desempeño (ED) ha sido denominada tradicionalmente de distintos modos: evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación, evaluación de la ejecución, evaluación por méritos, informes de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, "performance appraisal", etc. La esencia de todos los conceptos y objetivos de la evaluación es la misma, como se aprecia en los enfoques siguientes

Chiavenato, (1988): Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Sikula, (1989): Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.

Koontz, (1990): La medición y corrección de las actividades de los subordinados para asegurar los planes y objetivos fijados por la alta gerencia.

Werther & Davis, (1992): El proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.

Harper & Lynch, (1992): Es una técnica o procedimiento para apreciar sistemática y objetivamente posible, el rendimiento de los empleados de una organización sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, para así planificar y proyectar acciones para el desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. Plantean que la evaluación del desempeño sea considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas a

fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización y que jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona. Indican que los Sistemas de ED tienen un carácter multivalente, ya que constituyen una herramienta básica para el desarrollo de las políticas de RH.

Cuesta Santos, (1999): Es la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos consistente en un procedimiento que valora sistemática y objetivamente, el rendimiento de los empleados en consecuencia con lo dispuesto en el profesiograma. Considera el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales elementos esenciales. Cualquiera sea el método de evaluación que se asuma, (Ver anexo 13).

Sin dudas, todo Sistema de ED que pretenda ser eficaz debe estar integrado a la política general de recursos humanos de la organización, estar acorde con la cultura de la empresa en la que se pone en práctica y contar con el apoyo de la dirección para poder ser llevado a cabo. Cuando está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente tiene beneficio a corto, mediano y a largo plazo. Los principales beneficiados, según Chiavenato, (1988) son generalmente el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **Objetivos y Finalidades de la Evaluación del Desempeño**

La ED es un acto de control, no de fiscalización. No se trata de descubrir lo que se ha hecho mal, para aplicar una medida, sino descubrir que se ha hecho bien, para felicitar por ello, y de haber algo mal, no castigar, sino ayudar al evaluado a que lo haga mejor en un futuro. Es la ED un concepto dinámico y de mejoramiento continuo. Los empleados son siempre evaluados, ya sea formal o informalmente. (French, 1993; citado en Delgado Hernández, 2000) plantea que a pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que esto ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de

comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

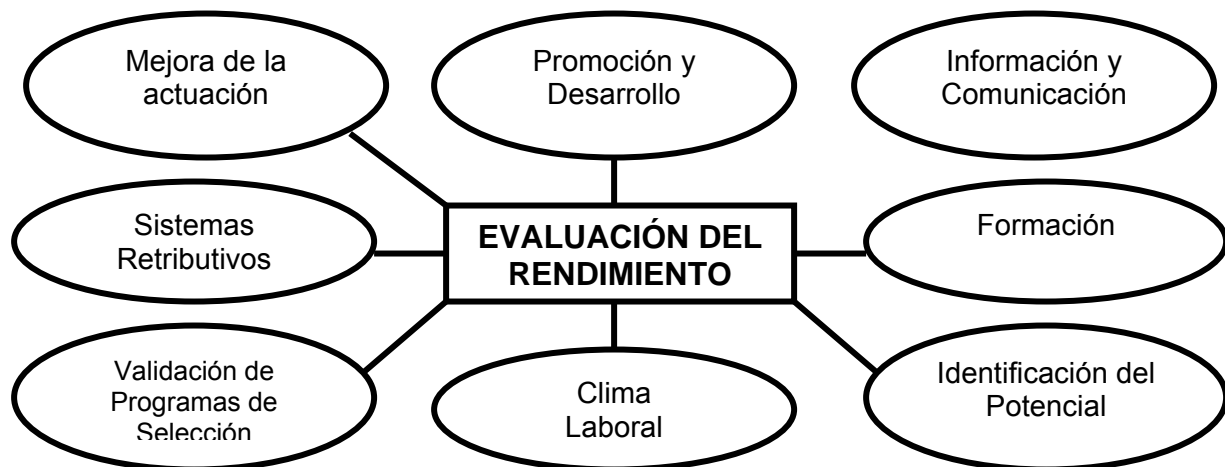
Según (Sikula, 1989; citado en Delgado Hernández, 2000), hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. A veces la intención principal es beneficiar al trabajador, otras, el principal beneficiario es la organización. En general, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades del individuo y de la empresa. Entre las finalidades para las que se puede utilizar este sistema se encuentran:

- Evaluación del rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Autoconocimiento por parte del empleado
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados
- Establecimiento de políticas de promoción adecuada
- Detección de necesidades de formación y reciclaje
- Motivar sistemáticamente a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Aplicar retribución justa y equitativa basada en los rendimientos individuales.
- Establecer objetivos individuales que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Propiciar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización
- Evaluación global del potencial humano.
- Mejorar las relaciones entre jefes - subordinados, basadas en la confianza mutua.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Obtener datos del clima laboral y detectar problemas ocultos latentes.
- Mejora de las relaciones humanas.
- Validación de programas de selección.
- Actualización de las descripciones de puestos
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.

Como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño permiten la medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y además proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

También se aprecian tres vertientes ya sea de control por propiciar y apoyar la planificación; de desarrollo: por mejorar la relación entre persona y puesto y de motivación: porque no se puede ver la evaluación como algo que no motive.

Harper & Lynch, (1992) realizan una subdivisión más profunda de los objetivos de la ED, que también implican relaciones, como se muestra en la Figura 1.2



**Figura 1.2 Principales objetivos de la Evaluación del Desempeño.**

**Fuente: Cuesta Santos, (2005)**

Sin duda, los sistemas de evaluación de la actuación constituyen una herramienta básica

para las políticas de RH en áreas tales como administración de salarios, formación, promoción, comunicación, etc.

### **1.3.1 RELACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON OTROS SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Como se ha referido anteriormente el proceso de Evaluación del Desempeño constituye un componente decisivo del Sistema Gestión de Recursos Humanos, hecho en el coinciden muchos autores, entre ellos Werther & Davis, (1992) y French, (1993), pues puede motivar o desmotivar a un trabajador y a la vez detectar problemas de motivación en el empleado, ayudar a buscar las reales habilidades y competencias de un trabajador y detectar problemas o necesidades en la formación y en la selección del personal así como delimitar las dificultades que puedan presentar los profesiogramas y contribuir al mejoramiento de los mismos. Por otra parte puede ayudar en la planeación de carreras de los integrantes de la entidad y en la planeación de los recursos humanos que realmente necesita la organización determinando las posibles promociones y demociones de los miembros de la entidad, y trazar el desarrollo. Es determinante en el establecimiento de sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individual o grupal y el logro de los objetivos. Facilita la comunicación vertical tanto ascendente y descendente, contribuyendo a mejorar el clima laboral y elevar la satisfacción laboral y la productividad del trabajo.

Resulta evidente entonces que los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen un “termómetro” de las condiciones humanas de la organización.



#### **1.4 CONCLUSIONES PARCIALES.**

La revisión bibliográfica realizada permite arribar a las conclusiones parciales siguientes:

1. La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito del mundo, es la de tratar los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se maneja por separado como: personal, cuadros, capacitación, protección e higiene del trabajo, organización del trabajo y los salarios, entre otros, en un sistema integral, donde el centro es la persona y los planes y acciones interactúan entre sí y los demás sistemas que integran la entidad.
2. La incorporación de la Empresa Cubana al Proceso de Perfeccionamiento Empresarial demanda de enfoques modernos en la GRH en el marco del entorno competitivo actual.
3. El Modelo de Beer y sus colaboradores resulta idóneo como instrumento metodológico para realizar el diagnóstico integral de la GRH en la empresa seleccionada, siendo además, superior desde el punto de vista funcional respecto a otros modelos, al considerar la estrategia y la filosofía empresarial como rectores del sistema.
4. El Sistema de Evaluación del Desempeño constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos moderna pues su retroalimentación con las restantes áreas ejerce una influencia decisiva en la organización.
5. Para realizar una correcta Evaluación del Desempeño es necesario utilizar medidas objetivas como cantidad y calidad de la producción, cumplimiento de tareas y objetivos de trabajo, entre otras; pero también es importante utilizar medidas no tan objetivas que permitan conocer otros aspectos del comportamiento del individuo evaluado, tales como: responsabilidad, cooperación, relaciones de trabajo, etc.
6. La Evaluación del Desempeño cumple sus objetivos cuando se definen en el sistema las técnicas y procedimientos para llevarla a cabo, así como la adecuada retroalimentación en función de las características propias de la actividad, con la

finalidad de evitar los errores asociados a subjetivismos y sus tendencias más comunes.

## *CAPÍTULO II: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos en la ECOT “Cayo Santa María”*

El diagnóstico constituye la primera etapa de trabajo en un proceso de reorganización y perfeccionamiento de una entidad. Permite determinar mediante una investigación cuál es la situación real del sistema, su estado, revelando las insuficiencias y las causas que la originan, su forma de manifestarse y las posibles consecuencias y así determinar las formas y vías indicadas para su erradicación, cuestión que constituye el objetivo fundamental de este capítulo. Para la obtención de la información necesaria se utilizaron varias técnicas: entrevistas, encuestas, revisión de actas, documentos, expedientes y acuerdos del Consejo de Dirección, observación directa y tormenta de ideas, todo lo que permitirá escrutar en esencia en aquellos factores que se muestran positivos o negativos al caracterizar la actual GRH. El diagnóstico de la GRH de la ECOT “Cayo Santa María” se realizó a partir de la utilización del Modelo de Beer y colaboradores por las ventajas que este presenta con respecto a otros modelos. Inicialmente se procede a caracterizar la empresa objeto de estudio.

### **2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ECOT “Cayo Santa María”.**

La Empresa Constructora de Obras para el Turismo "Cayo Santa María" se crea por Resolución 94/2001 del Ministro de las FAR, con domicilio legal en Km. 2 de la carretera a Remedios, Zona Industrial, Caibarién, Villa Clara, con el objetivo esencial de dar un vuelco en la ejecución de las Obras en la cayería norte de la provincia.

La empresa viene aplicando el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial desde el 6 de

febrero del 2002. En el período 2002-2007 ha mejorado sus resultados de eficiencia e incrementado los valores de producción y utilidad. Ha obtenido resultados satisfactorios en los controles y auditorías efectuados en el período. La Empresa como entidad independiente opera una cuenta bancaria en el BFI en Moneda Libremente Convertible y mantiene todos los servicios con Entidades Estatales como la Oficina Nacional de Administración Tributaria y Ministerio de Finanzas y Precios. Es una empresa de Categoría I según la Resolución 88/2002 del Viceministro Primero de las FAR cuyo objeto social, aprobado por la Resolución 146/05 consiste en:

“Construcción civil y montaje de nuevas edificaciones; demolición, reparación remodelación, desmontaje y mantenimiento constructivo de edificaciones; dirección y contratación de obras; trabajos de acabado, montaje eléctrico, hidráulico, sanitario e industrial y producción de accesorios de construcción; trabajos de movimiento de tierra y voladura; servicios de ensayos físicos, químicos y mecánicos de áridos y hormigones; alquiler de equipos y medios de la construcción; trabajos de impermeabilización y tratamientos químicos; producción de hormigón premezclado y elementos prefabricados de hormigón y su transportación; mantenimiento y reconstrucción vial; trabajos de urbanización y otros servicios de apoyo a la construcción; servicios de consultaría en asistencia, asesoría, control y supervisión técnica en la organización de la construcción de obras, estudios de factibilidad económica para la construcción de obras y su control en la etapa de ejecución; servicio de suministro de fuerza de trabajo como entidad empleadora, a las asociaciones económicas internacionales que operan en la rama de la construcción en el territorio nacional y arrendamiento de espacios e instalaciones para la construcción a otras entidades o asociaciones económicas en obras de interés para la Unión de Construcciones Militares. Producción, comercialización y prestación del servicio de montaje e instalación de elementos de carpintería de madera, aluminio y otros materiales. Todos los servicios descritos anteriormente se realizan en obras de arquitectura, turísticas, científicas, industriales y sociales y se prestan a entidades nacionales y extranjeras.

Asimismo, cumple los servicios de investigación y desarrollo solicitados por sus clientes en el marco de las actividades que realiza. Comercializa sus producciones y servicios en moneda nacional y en moneda libremente convertible según lo establecido al respecto en similares obras y entidades. Además, las actividades productivas que requieren las acciones constructivas y de servicios para la conservación y rehabilitación de las viviendas vinculadas y medios básicos de las FAR, así como la actividad comercial dirigida a la venta de fondos mercantiles y recursos materiales para las mismas.

Cuenta con una Estructura Organizativa compuesta por 7 Unidades Básicas que fundamentan su razón de ser, pues cada una realiza actividades específicas que se complementan para alcanzar el logro de los objetivos (Ver Anexo 14). Además de las Unidades Básicas definidas existen en la entidad, un Departamento de Seguridad y Defensa y una Dirección compuesta por 4 secciones directivas, las cuales a su vez controlan otros departamentos (Ver Anexo 14-A).

El personal totalmente calificado y especializado está organizado en brigadas integrales especializadas de impermeabilización, de pintura, de soldadura, de instalaciones eléctricas, de construcción y montaje, de instalaciones hidrosanitarias, de atención al hombre, de equipos y talleres y de abastecimiento técnico material.

La Entidad se encuentra en proceso de contratación de los servicios técnicos materiales que necesita para su funcionamiento con diferentes suministradores y proveedores de acuerdo al presupuesto aprobado y en fase de inscripción en los diferentes registros habilitados para su legalización.

Entre las principales obras que se han ejecutado a plena satisfacción del cliente se encuentran la Planta de Tratamiento Residual, el servicentro Cayo Las Brujas, viviendas ALMEST, La Casa Criolla, Hotel Dunas II con 360 habitaciones construido en 18 meses, AT Comercial, Soterrados Eléctricos GEYSEL Cayo Coco, Cayo Santa María, viviendas UCM, Hotel Ensenachos, Base Transgaviota, remodelación de Periquillo, Geysel baja tensión Ensenachos, viales interiores de Cayo Santa María, Abastecimiento Técnico

Comercial Puerto, Geysel Aeropuerto Entronque Francés, Geysel Ensenacho Las Brujas y hotel Dunas III - IV. En estos momentos la empresa se encuentra enfrascada en la ejecución de una obra de gran envergadura, tanto desde el punto de vista económico como social: el Hotel La Estrella, que se prevé sea el más grande del país con una capacidad de 3000 habitaciones. También está realizando obras de infraestructura tales como el montaje de Viviendas Almest y MINFAR, Unidad MININT, Taller SASA, Edificio Aereogaviota y edificio Menelao Mora.

La empresa ha sido objeto de reconocimientos en visitas realizadas por el Organismo Superior y recibió la Bandera de Proeza Laboral en la ejecución de la obra eléctrica GEYSEL Cayo Coco. Recibió además un reconocimiento especial, por parte de la Unión Constructora Militar, por la terminación de la obra "Cangamba".

Una vez efectuada la caracterización de la empresa se procede a aplicar el diagnóstico propuesto por Beer y colaboradores considerando además los planteamientos de Cuesta Santos, (2005).

## 2.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ECOT: "CAYO SANTA MARÍA".

Según el Expediente de Perfeccionamiento de la Empresa la Estructura Organizativa de Recursos Humanos se encuentra definida por una Dirección, con un Grupo de trabajo, los cuales regulan, controlan y rigen la política metodológica a seguir en esta materia. Cada Unidad Básica tiene a su vez, un grupo área de organización que agrupa a los técnicos de la actividad.

Algunos elementos de los Subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos ya se aplican en la Empresa, pero de una forma incompleta, tales como:

- Subsistema de Planificación.
- Subsistema de Captación y Selección.

- Subsistema de Formación y Desarrollo.
- Subsistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Subsistema de Organización del Trabajo.
- Subsistema de Evaluación del Desempeño.
- Subsistema de Compensación y Reconocimiento del Personal.
- Subsistema de Control de RH.

Tal como se concluyó en el capítulo precedente y atendiendo a la acertada lógica del mapa de Beer, se procede, a continuación, al análisis detallado de los factores de situación, filosofía de dirección, mercado de trabajo, tecnología de las tareas, leyes y valores de la sociedad, grupos de interés para esta empresa en particular destacándose los resultados obtenidos

### ***2.2.1 Características de la fuerza laboral.***

En la actualidad la Empresa tiene planificado trabajar con 2339 trabajadores (Ver Anexo 15), sin embargo, cuenta para alcanzar sus objetivos con 1905 trabajadores, para un 81.4% de completamiento de la plantilla (Ver anexo15-A). La distribución actual según las categorías ocupacionales es como se muestra en la Tabla 1 y el porciento que representan de la plantilla se muestra en la Figura 2.1

La edad promedio de los trabajadores (38 años) constituye un aspecto optimista para la empresa (ver Anexo 15) pues representa proporción favorable desde el punto de vista que la empresa puede trazar sus políticas de RH en función de incurrir en gastos de formación para preparar a sus empleados. Además es de vital importancia para la empresa contar con personal relativamente joven debido a que los trabajos que se realizan tienden a ser fuertes y no aptos para personas mayores.

Tabla 1 Distribución de la plantilla actual según las categorías ocupacionales  
 Fuente: Elaboración propia

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores	%
Obreros	1143	60
Técnicos	319	17
Administrativos	34	2
Servicio	306	16
Dirigentes	103	5
TOTAL	1905	100

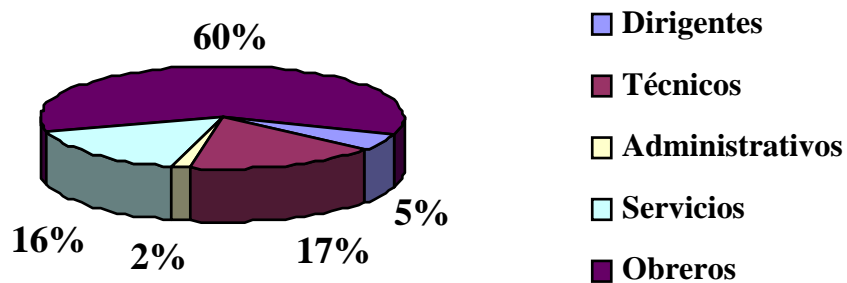


Figura 2.1 Categorías ocupacionales de los trabajadores en la ECOT  
 “Cayo Santa María”  
 Fuente: Elaboración propia

La Figura 2.2 representa el nivel cultural de la fuerza de trabajo, del cual se puede decir

que por lo general es alto, ya que el 42% tiene el nivel medio y el 13% el nivel superior. El 45% restante de la figura denominado “otros” hace alusión a los Obreros Calificados y sin Calificación, estos últimos se subdividen en obreros con nivel escolar mínimo adquirido de 6to y 9no grado.

Respecto a la raza, existen 1501 blancos para el 79% de la plantilla y 404 negros o mestizos (Ver Anexo 15-B).

Con el propósito de realizar una valoración acerca del ambiente de las personas en el trabajo, se realizó un análisis del inventario de personal, conocido en las empresas cubanas como el Expediente Laboral del Trabajador; en este se recogen los datos siguientes: dirección particular, datos históricos-profesionales de la trayectoria laboral del trabajador, entre otros, según reglamenta la Resolución 12/98 del MTSS. Se pudo detectar que el actual expediente laboral carece de datos tan importantes como son: las preferencias laborales, las expectativas, hobbies, los deseos de progreso personal y los datos médicos, siendo esto un aspecto desfavorable pues dichos datos contribuirían al mejor conocimiento de la naturaleza de las personas en su ambiente de trabajo.

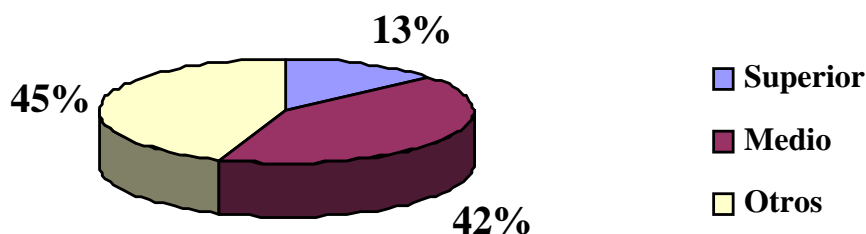


Figura 2.2 Nivel cultural de los trabajadores de la ECOT "Cayo Santa María"



Fuente: Elaboración propia

Es importante conocer la estrategia empresarial que proyecta la empresa y es por ello que tomando como base lo estudiado en los documentos de la misma se definen Misión, Visión y objetivos estratégicos y tácticos de la empresa.

### 2.2.2 *Estrategia Empresarial.*

**Misión.**

La Empresa Constructora de Obras para el Turismo, ECOT “Cayo Santa María” ejecuta la Construcción civil y montaje de edificaciones; producción y venta de hormigón, suministro de fuerza de trabajo, arrendamiento de equipos y otros servicios de apoyo a la construcción, para entidades nacionales y extranjeras.

**Visión.**

“Somos una empresa competente”. Esta Visión, se fundamenta en la conceptualización de empresa competente que se considera para el desempeño de la empresa cubana en perfeccionamiento y que expresa:

***Empresa cubana competente:***

Está organizada por procesos, se adapta con rapidez a los cambios del entorno ajustando a estos su estrategia global; se aplica un proceso de mejora continua en las principales áreas de competencia; funciona con equipos de trabajo autodirigidos; garantiza la seguridad y salud de los trabajadores y cuenta con un efectivo plan de formación y de carrera; la productividad es superior a la media nacional de su rama, dispone de un Sistema de Calidad ISO 9000 certificado, así como de gestión ambiental; sus productos y servicios compiten en precio, calidad y oportunidad en el mercado nacional, muestra un perfeccionamiento sistemático de sus procesos productivos y de servicios y tiene alianzas estratégicas con organizaciones que complementan su trabajo con resultados crecientes

derivados de la innovación. Es reconocida por el alto nivel de compromiso político con los Principios de la Revolución y por mantener el desarrollo y bienestar de los trabajadores.

El Resuelvo Primero de la Resolución Conjunta No. 1/2004. Ministerio de Educación Superior y Ministerio de Economía y Planificación MES-MEP, plantea:

*“Actualizar cada año la Planificación Estratégica diseñada ..., para lo cual se deben perfilar y actualizar, si así lo requieren, la Misión, la Visión, las Áreas de Resultados Clave, los Valores Compartidos, los Escenarios en sus tres dimensiones, el Diagnóstico Estratégico y concluir la matriz de impacto cruzado, hasta poder identificar el Problema Estratégico y la Solución Estratégica, definir las Estrategias a implementar, los Objetivos Estratégicos con sus Criterios de Medida y el sistema de control.”*

En correspondencia con lo establecido en este instrumento legal, la organización se propuso entre otros aspectos los siguientes:

- Realizar un diagnóstico inicial para la actualización e implementación de la estrategia global de la organización.
- Determinar el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en la Guía de Control para las empresas en perfeccionamiento en el sector, de manera que se evalúe el estadio en que se encuentra a los efectos de medir su desempeño.
- Evaluar los resultados económicos del año precedente, para conocer su posición económica financiera.
- Evaluar la eficacia del Sistema de Control implementado para determinar las brechas fundamentales en este sentido.
- Realizar el estudio del trabajo con los valores en la empresa, con el objetivo de alcanzar mayor precisión respecto a los mismos.
- Sistematizar el trabajo del equipo de dirección, promoviendo mayor participación en la obtención de resultados.
- Priorizar los recursos y los esfuerzos para dedicárselos a aquellas áreas de trabajo donde se obtiene el mayor impacto en el menor tiempo posible.

- Medir constantemente la correspondencia entre los recursos empleados y los resultados alcanzados.

La Empresa Constructora de Obras para el Turismo, ECOT “Cayo Santa María”, a los efectos de dar cumplimiento a las regulaciones establecidas en el país y en alineación con la meta indicada, elabora su Estrategia Global y extiende su horizonte temporal hasta el año 2009, con el objetivo de precisar su problema estratégico y proyectar la solución estratégica conveniente para implantar el perfeccionamiento y elevar el desempeño de la organización. Para lograr dicho acometido, en la empresa se realizó un ejercicio estratégico donde, mediante la aplicación del método MIC-MAC y a través de procesamientos computadorizados se obtuvieron los problemas claves siguientes:

- **Dirección estratégica:** referida entre otros aspectos, como la necesidad de gestión del trabajo en equipos; definir, establecer y alcanzar los objetivos estratégicos; mantener el control razonable en la organización para el logro de los objetivos.
- **Gestión económica financiera:** entendida como la necesidad de la organización de mantener la consolidación económica y la razonabilidad de los estados financieros.
- **Gestión de mercadotecnia:** entendida como la necesidad de la organización en el control del cumplimiento de su plan técnico económico, la introducción de nuevos productos o servicios y el posicionamiento del mercado en el polo turístico.
- **Gestión tecnológica:** entendida como la garantía en el mantenimiento de los índices de aprovechamiento tecnológico, la introducción de la tecnología pertinente y el cumplimiento de los planes de mantenimiento y reparación.
- **Gestión de los recursos humanos:** dirigida al perfeccionamiento de los procedimientos de selección y evaluación del desempeño, la eficacia de la capacitación y la disponibilidad

de la fuerza de trabajo.

Con la obtención de estos problemas claves se obtuvieron las áreas de resultados claves las cuales se muestran a continuación:

### **Gestión estratégica**

- ❖ Actuar con transparencia.
- ❖ Trabajo en equipos
- ❖ Comunicación adecuada y pertinente

### **Gestión económica financiera**

- ❖ Austeridad en el uso de los recursos
- ❖ Consistentes en el control económico financiero

### **Gestión de mercadotecnia**

- ❖ Saber escuchar y entender a nuestros interlocutores.
- ❖ Seriedad y cumplimiento con los compromisos.

### **Gestión tecnológica**

- ❖ Utilizar las tecnologías adecuadas y pertinentes.

### **Gestión de Recursos Humanos**

- ❖ Formación continua.
- ❖ Idoneidad demostrada.

De los resultados de la aplicación del MIC-MAC en la empresa se establecieron los objetivos estratégicos hasta el año 2009, los cuales se despliegan en objetivos tácticos como se muestran en la Tabla 2.

## **Tabla 2 Objetivos estratégicos y tácticos de la empresa hasta el 2009**

Fuente: ECOT. Estrategia Global (2007-2009).

Área de Resultados Claves	OBJETIVO ESTRATÉGICO (2009)	OBJETIVO TÁCTICO (2007)
Gestión Estratégica	1.Ser una empresa competente	1.1 Lograr la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial 1.2 Lograr la certificación en al menos tres productos o procesos 1.3 Perfeccionar el Sistema de Control Interno Implementado 1.4 Diseñar el programa de gestión medioambiental.
	2. Implementar un Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.	2.1 Definir los indicadores clave para la toma de decisiones, fuentes y canales de la información. 2.2 Disponer del diseño automatizado en su primera versión. 2.3 Implementar el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.
Gestión de Marketing	3.Establecer una Estrategia de Marketing que permita el posicionamiento en el mercado	3.1 Evaluar el cumplimiento del Plan Técnico Económico. 3.2 Obtener la licitación de negocios de obras de construcción de infraestructura y vivienda en el Polo. 3.3 Incrementar las producciones de prefabricado menor y hormigón. 3.4 Evaluar de eficaz el sistema de gestión logística. 3.5 Alcanzar el liderazgo en la construcción de hoteles con menos de 100 habitaciones en el Polo. 3.6 Ampliar el alcance del mercado en la ejecución de los grandes y medianos hoteles.
Gestión Tecnológica	4.Implementar la estrategia tecnológica	4.1 Mantener el índice de disponibilidad técnica al 85 % 4.2 Completar el equipamiento informático. 4.3 Mantener un 100% de conectividad informática 4.4 Completar el equipamiento necesario para la certificación del laboratorio de ensayos 4.5 Instalar nuevas capacidades tecnológicas 4.6 Implementar la auditoría tecnológica. 4.7 Evaluar el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo Planificado.
Gestión de Recursos Humanos	5.Implementar una estrategia de RRHH efectiva en la organización	5.1 Implementar el Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo asistido por la NC 18000. 5.2 Perfeccionar el procedimiento de evaluación del desempeño. 5.3 Evaluar la eficacia del sistema de capacitación. 5.4 Garantizar la disponibilidad de la fuerza de trabajo.

Área de Resultados Claves	OBJETIVO ESTRATÉGICO (2009)	OBJETIVO TÁCTICO (2007)
<b>Gestión Económica Financiera</b>	6. Ser una empresa sólida económica y financieramente.	<b>6.1</b> Mantener la certificación de los estados financieros. <b>6.2</b> Evaluar de eficaz el Manual de Normas y Procedimientos Económico Financiero implementado. <b>6.3</b> Reducir los ciclos de cobro y pago. <b>6.4</b> Diseñar el sistema de costos.

Resulta evidente que ya sea como problema clave, área de resultados claves u objetivo táctico la Gestión de Recursos Humanos es determinante para alcanzar los objetivos estratégicos empresariales y que para el logro de los mismos se debe trabajar hacia el mejoramiento de un sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Se puede observar además que la evaluación del desempeño aparece explícitamente entre los problemas clave, es significativamente importante en los procesos de formación como área de resultado clave y resultó aprobado como objetivo táctico a alcanzar en el 2007, lo que incluso ha dado motivo a la realización del presente estudio Siguiendo la secuencia planteada en el modelo de Beer, corresponde ahora el análisis de la filosofía de dirección existente en la empresa.

### 2.2.3 *Filosofía de la Dirección:*

La filosofía o cultura organizacional de la dirección, está concebida por sus propios valores o dogmas acerca del rol de la empresa en la sociedad y el de las personas en la empresa.

Como ya se había explicado, para efectuar un diagnóstico preeliminar de la situación actual de la GRH en la entidad fue imprescindible apoyarse en diferentes técnicas, entre ellas las entrevistas, la revisión de documentos, encuestas, análisis de opiniones, etc. En el caso de las encuestas se diseñaron tomando en consideración los diferentes modelos de GRH consultados en la literatura especializada, específicamente aquellas preguntas claves que proporciona el modelo de Beer y colaboradores y las experiencias investigativas de Cuesta Santos.

Está compuesta por 30 y 29 preguntas dependiendo de su aplicación para las categorías dirigentes y empleados respectivamente, las cuales se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, trazamiento de los objetivos y su control; además de ofrecer información sobre las Políticas de Recursos Humanos. Los anexos 16-A y 17-A revelan todos los resultados de la encuesta aplicada. Con vistas a lograr que el volumen de información percibido por esta vía fuese confiable, se determinó el número de encuestados necesarios por la expresión matemática siguiente:

$$n = \frac{\left[ \frac{Z_{1-\varepsilon/2}}{d} \right]^2 * p * (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} * \left[ \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right]^2 * p * (1 - p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Donde n es el tamaño óptimo de la muestra; p responde a la proporción esperada; d representa el nivel de precisión y N el tamaño de la población sujeta a estudio y  $(Z_{1-\alpha/2})$  simboliza el percentil de la distribución normal. Con los valores:  $d = 0.1$ ;  $N = 1905$  (plantilla cubierta en febrero/2007);  $(Z_{1-\alpha/2}) = 1.96$  se obtuvo como resultado  $n = 496$ . Luego se procedió a estratificar la muestra de acuerdo a las diferentes categorías ocupacionales aplicando la expresión de cálculo siguiente.

$$n_i = n + \frac{N_i}{N} \quad (2)$$

Donde  $N_i$  representa el tamaño de la población del estrato y  $n_i$  al tamaño de la muestra correspondiente. Con este proceder se logró determinar el tamaño de muestra de cada estrato (Categorías ocupacionales), cuya distribución por categorías, con la aplicación del muestreo aleatorio estratificado fue la siguiente:

Tabla 3 Total de personas a encuestar por categorías

Fuente: Elaboración propia

Categorías	N <sub>i</sub>	n <sub>i</sub>
Dirigentes	103	27
Técnicos	319	83
Administrativos	34	9
Servicio	306	80
Obreros	1143	297
Total	1905	496

La encuesta aplicada a directivos y donde el 73% de los empleados y el 93% de los

encuesta aplicada a directivos y donde el 73% de los empleados y el 93% de los

motivados con la forma en que se trabaja y se toman

las decisiones, patentiza como la ECOT “Cayo Santa María” enfoca su estilo de dirección democrático y/o participativo, elemento importante en la filosofía empresarial. El 89% de los subordinados opinan que sus superiores tienen confianza (completa y bastante) en ellos mientras que el 100% de los directivos plantean que tienen confianza (completa y bastante), lo que demuestra unidad de criterios en este sentido.

En el caso de los empleados, el 95% conoce los objetivos de su área, y el 84% alega participar en su definición mientras que todos los directivos (100%) responden afirmativamente a ambas interrogantes.

#### 2.2.4 Mercado de trabajo.

Según refiere el personal entrevistado, el principal atractivo de esta entidad para el mercado de trabajo, es el hecho que constituye una empresa en perfeccionamiento, representando económicamente para los trabajadores escalas salariales elevadas, pago adicional por perfeccionamiento, mayor independencia de la entidad con incremento de facultades, sistema de estimulación representativos, el pago de un coeficiente de interés económico amparado en la Indicación Nº 175 del Viceministro Primero de las FAR, ascendente al 50% del salario escala aprobado. Además existe un programa de atención al hombre encaminado a satisfacer la estancia del trabajador en la entidad.



Aunque hay disponibilidad de fuerza de trabajo, la empresa cuenta con una bolsa de personal calificado, donde según la demanda de las Unidades Básicas se va dando respuesta, no obstante, en algunas ocasiones la retención del personal se ve afectado por el incremento de opciones de trabajo en el sistema empresarial de las FAR como son Gaviota S.A., Abastecimiento Técnico Comercial, ALMEST, etc.

Las principales fuentes de obtención de RH en la ECOT "Cayo Santa María" son, además de la bolsa antes mencionada, los adiestrados universitarios y de nivel medio. Ofrece además las posibilidades de albergamiento y alimentación, lo cual posibilita poder obtener Mano de Obra Directa (MOD) y Mano de Obra Indirecta (MOI) de cualquier parte del país.

#### **2.2.5 *Tecnología de las tareas.***

Las tecnologías de las tareas, por ser de alta complejidad requieren de un perfeccionamiento constante de la organización del trabajo y la producción, elemento que es de constante seguimiento por todos los directivos y empleados. Las plantillas de cargo se encuentran ajustadas a las necesidades productivas y de servicio. En la entidad están confeccionados todos los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo y los medios de trabajo son de última tecnología, lo cual proporciona al hombre una correcta situación en el puesto de trabajo. La formación mínima necesaria, los conocimientos específicos y requisitos físicos están establecidos para cada cargo o puesto de trabajo. El 77% de los dirigentes de la entidad asegura que las condiciones de trabajo son buenas y el 23% plantea que son regulares mientras el 61% los empleados dice que las condiciones de trabajo son buenas y el 32 % que son regulares. Esto puede estar dado por la diversidad existente entre los puesto de trabajo

#### **2.2.6 *Leyes y Valores de la Sociedad.***

Según Beer se deben analizar las características de la cultura de la ideología imperante. En este caso la Empresa admitirá en su seno a aquellos individuos que cumplan con

determinados valores políticos y morales y que se encuentren jurídicamente dentro del marco de las leyes cubanas y normas de conducta social que le permitan ser considerados como elegibles a la hora de optar por un determinado puesto de trabajo. Para entrar a la Empresa, esta exige una serie de requisitos generales tales como poseer y mantener condiciones políticas y morales acordes con los principios de la Revolución, alta disciplina, responsabilidad, laboriosidad y eficacia en el desempeño de sus funciones, disposición para realizar labores que resulten necesaria para la empresa, cumplir con las normas del secreto Militar y Estatal, cumplir con el orden reglamentario que rige en las FAR. Además de cumplir con lo establecido en Reglamento Disciplinario Interno.

Por otra parte se deben cumplir ciertos requisitos específicos para esta empresa referidos a no tener limitaciones físicas y personales para estar albergados, acogerse al régimen de trabajo y descanso y al sistema de pase aprobado así como utilizar el transporte que se le asigne para la ida y regreso del pase y bajo las condiciones de disciplina acorde en el Reglamento Disciplinario vigente en el centro.

Los Valores son las guías compartidas de carácter ético, convicciones de la organización que manifiestan la intención del comportamiento de las personas y la organización, declarando que para esta organización se trabajará por compartirlos. En el Anexo 18 aparece el listado desde valores aprobados en la empresa objeto de estudio.

De acuerdo con la secuencia planteada en el mapa de Beer y colaboradores, una vez que se analizan los factores de situación, corresponde estudiar los grupos de interés. Estos no son más que minisociedades constituidas por grupos de trabajadores con intereses afines y que tendrán más o menos conflictos, en dependencia de la congruencia de sus intereses con los de la dirección. Los principales grupos de interés de la Empresa son:

❖ *Directivos.*

El objetivo fundamental de los directivos es desarrollar una adecuada gestión empresarial, para brindar un producto competitivo y lograr los objetivos de la empresa.

❖ *Empleados.*

Se refiere a todos los trabajadores contratados de forma indeterminada o determinada en las categorías de técnico, administrativo, servicios y obreros. Sus intereses con el buen funcionamiento de la organización están dados en que a través de esta puedan cubrir en cierta medida sus necesidades principales y personales.

❖ *Sindicato.*

Representa a los trabajadores ante la administración y tiene como función lograr el equilibrio entre ambas partes, evitando los conflictos que puedan surgir. Se encarga de realizar actividades con los trabajadores de la Entidad; así como de responder a los intereses y necesidades de los mismos. En la empresa existen 9 secciones sindicales que agrupan a la totalidad de la masa laboral.

Los resultados de la encuesta revelan que el 58% de los empleados confirman la actitud positiva del Sindicato respecto a sus intereses, mientras el 31% asegura que esto ocurre solo en ocasiones. A criterio del 74% de los dirigentes, el trabajo del Sindicato, responde a sus intereses, siendo el criterio del 11% que sólo responde en ocasiones.

Se detecta que están elaborados los DNA (Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje) de cada trabajador, lo cual permite la realización de un correcto plan de capacitación en la entidad, conociendo de antemano las necesidades de aprendizaje de cada trabajador en esta parte. No obstante se pudo precisar, a partir de los insuficientes datos contenidos en el expediente laboral del trabajador, que es muy pobre aún el conocimiento de las motivaciones, aspiraciones y expectativas de cada grupo de interés, y por consiguiente, se hace difícil poder anticipar los posibles conflictos entre los mismos, para de esta forma garantizar un clima laboral satisfactorio. Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la Empresa y los estratos o grupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.) es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de RH.

La definición de las Políticas de RH está muy ligada a la estrategia y filosofía que se haya

definido en la Empresa. Junto a la política financiera, productiva, tecnológica y comercial de toda organización, se debe definir la política de RH, para garantizar la cantidad y calidad efectivamente necesaria de personal en cada momento. En este sentido se realizó un análisis de los aspectos más significativos de cada una de las políticas de RH y al momento de definir las o proyectarlas, se aprecia como muy conveniente el conocimiento de las definiciones de los resultados (*las cuatro Ces*) efectuadas por Beer y colaboradores. Es posible analizar que cuando estos resultados se expresan en alto grado, reflejan lo que en general es deseable o muy positivo respecto a las políticas de RH.

### 2.2.7 Influencia de los empleados

Las políticas en esta área aportan la “piedra angular” para el desarrollo de otras políticas respecto al flujo de personal, a los sistemas de recompensas y a los sistemas de trabajo. En cuanto a este aspecto, en la consolidación de los resultados de las encuestas, se detectó que la Empresa aplica la filosofía participativa, lo que puede observarse en la figura 2.3

Los aspectos a los que se hace referencia en la Figura 2.3, los números (1-9) y los valores exactos corresponden con los enunciados que aparecen en la Tabla 4.

**Tabla 4 % de respuestas afirmativas dadas por categoría**

**Fuente: Elaboración propia**

	<b>Aspectos</b>	<b>%</b>	
		<b>D</b>	<b>E</b>
<b>1-</b>	Motivación en el trabajo.	96	94
<b>2-</b>	Deseo de mantenerse laborando en el centro.	81	59
<b>3-</b>	Percepción de la valoración del trabajo por el superior.	37	36
<b>4-</b>	Nivel de comunicación Directivo - Subordinado.	82	67
<b>5-</b>	Certeza de realizar con Calidad el trabajo.	93	79
<b>6-</b>	Certeza de evaluación del trabajo.	93	68
<b>7-</b>	Estar de acuerdo con el sistema de evaluación existente.	78	85
<b>8-</b>	Discutir la evaluación.	78	82
<b>9-</b>	Credo de que los resultados de la evaluación solo se utilizan para pagar estímulo.	22	37

Como puede apreciarse en la Figura, el comportamiento general que describen las rectas representativas de cada categoría es bastante análogo. No obstante, existen diferencias en cuanto al % de las respuestas dadas por cada categoría, esto puede estar dado en gran medida por las necesidades, motivaciones, actitudes, aspiraciones, expectativas de estos grupos. Se destacan como picos negativos: la percepción de la valoración el trabajo por el superior (Aspecto 3), certeza de realizar con calidad el trabajo (Aspecto 5) y el credo de que los resultados de la evaluación solo se utilizan para pagar estímulos (Aspecto 9).

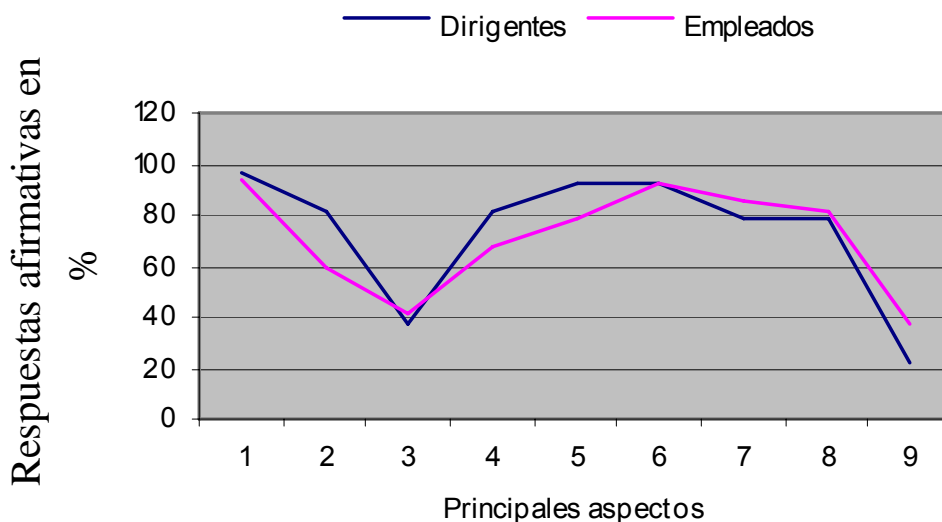


Figura 2.3 Gráfico que muestra los principales resultados de la encuesta aplicada.

Fuente: Elaboración propia

Se observa claramente que ambos grupos tienen la certeza que se les evalúa su trabajo, aunque los empleados en menor grado. El hecho que solo el 78% de dirigentes y 85% de los empleados, esté de acuerdo con el sistema de evaluación propuesto, muestra a las claras que existen problemas en este subsistema. La creencia de que los resultados de la

evaluación solo se utilizan para pagar estímulo es una prueba convincente de que algo no anda bien en el sistema de evaluación.

Como puede apreciarse, no solo la evaluación del desempeño resulta un aspecto contradictorio: la percepción de la valoración el trabajo por los superiores, tanto para dirigentes como para empleados fue hallada negativa. Sería conveniente realizar un estudio posterior donde se busque posibles relaciones entre estos aspectos. Como ya se había aclarado anteriormente, los anexos 16-A y 17-A revelan todos los resultados de la encuesta aplicada.

#### *2.2.8 Flujo de RRHH.*

En aras de garantizar que el flujo de personal cumpla sus necesidades estratégicas, tanto en cantidad como en la proporción adecuada de cada tipo de competencia, la Empresa ha trazado su estrategia, pero aún existen dificultades pues para algunos puestos resulta muy difícil encontrar candidatos, por ejemplo auditores, electroenergéticos etc. Hay elevadas fluctuación laboral porque muchos trabajadores no se adaptan al régimen de trabajo-descanso establecido de 24 días hábiles laborables por 6 de descanso así como trabajos difíciles que requieren de mucha fuerza. Por otra parte, no se aprovechan adecuadamente los medios de divulgación para promocionar las ofertas laborales y con ello determinar la concurrencia de alternativas para un mismo puesto, de ahí que la posibilidad de confrontación de candidatos es pobre, influenciado además por la necesidad creciente de fuerza de trabajo para la realización de diversas obras, lo que en general atenta contra la calidad de la selección realizada.

#### *2.2.9 Sistemas de Trabajo.*

Al analizar los diferentes sistemas de trabajo se puso de manifiesto, que aunque el 90% de los dirigentes y el 84% de los empleados plantean que en el estado actual de la

Empresa se perfecciona constantemente la organización del trabajo, aún subsisten dificultades como porque no se ha elaborado un Modelo de Gestión de Seguridad y Salud Integral e integrado considerado dentro del sistema de dirección empresarial y las condiciones laborales presentan altos niveles de riesgos por indisciplinas de los trabajadores.

#### *2.2.10 Sistema de recompensas.*

La empresa aplica los principios establecidos en el proceso de perfeccionamiento empresarial cubano y en ella tiene definido la forma de pago por resultado con dos sistemas de pagos principales: sistema de pago por resultados y sistema de pago a rendimiento con 1203 y 702 trabajadores abarcados respectivamente. En ambos casos están dirigidos a incrementar la productividad, elevar el índice de utilización de los equipos, disminuir los costos, aumentar la producción y los servicios, obtener las utilidades previstas en el plan y mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral. Dentro de los sistemas de pago por resultados tienen definidas varias por unidades básicas de acuerdo a la actividad que desempeñan y en el sistema por rendimiento se aplica el destajo colectivo.

Los salarios establecidos se encuentran en correspondencia con los planteamientos de la Resolución 30/06 del MTSS que establece la escala salarial única para todas las categorías ocupacionales y se aplica además otras resoluciones que complementan todo

el sistema salarial de la empresa como son la Resolución 26, 27, 28, 29 y 31 del MTSS, así como otras normas jurídicas específicas de las FAR al respecto.

A todos los dirigentes y empleados se les aplican tres pagos adicionales: por aplicar el perfeccionamiento empresarial (PAP), un pago por años de antigüedad (A) en la actividad de la construcción en la construcción y además un coeficiente de interés económico social. Con las informaciones recepcionadas en el diagnóstico se procedió a realizar un análisis de los resultados obtenidos, según establece el modelo de Beer y colaboradores,

evaluando el estado de las 4 “Ces” compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces, utilizando fundamentalmente los datos resultantes de la aplicación de la encuesta a directivos y empleados de la Empresa. En la Fig. 2.4 se muestra el resumen de los valores correspondientes a cada elemento analizado.

En la GRH los costos que miden su efectividad pueden ser:

- No cuantificados: demuestran en gran medida la eficacia o no de las políticas establecidas. Entre ellos por ejemplo: el costo que representa para la Empresa la rotación del personal desde el punto de vista de recursos para lograr su adecuada adaptación a la organización y su puesto de trabajo además de la repercusión que esto trae en el clima organizacional.
- Cuantificados: Entre ellos están los que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5 Costos cuantificables que miden la efectividad de la GRH correspondiente al I Trimestre del 2007 en la ECOT “Cayo Santa María”

Fuente: Documentación de la empresa

INDICADORES	UM	PLAN	REAL 2007	%
<b>Ventas Totales</b>	<b>MP</b>	<b>6814.0</b>	<b>8442.9</b>	<b>124</b>
<b>Producción Bruta</b>	<b>MP</b>	<b>6824</b>	<b>8508.3</b>	<b>125</b>
<b>Promedio de Trabajadores</b>	<b>U</b>	<b>1513</b>	<b>1874</b>	<b>124</b>
<b>Productividad del trabajo</b>	<b>P</b>	<b>3167</b>	<b>3087</b>	<b>97</b>
<b>Fondo de Salario</b>	<b>MP</b>	<b>4092.3</b>	<b>4644.6</b>	<b>113</b>
<b>Salario Medio Mensual</b>	<b>P</b>	<b>901.59</b>	<b>826.15</b>	<b>92</b>



<b>Costo de Salario por peso de Producción Bruta</b>	<b>P</b>	<b>1.07</b>	<b>0.95</b>	<b>98</b>
--	----------	-------------	-------------	-----------

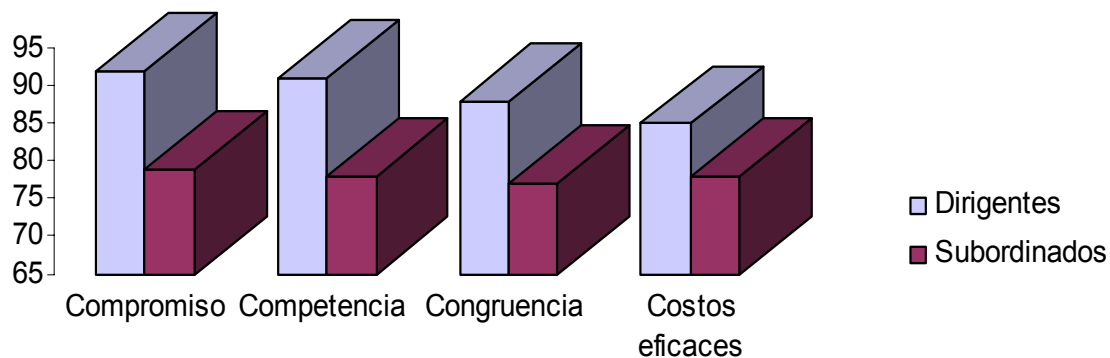


Fig. 2.4 Niveles de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces para directivos y empleados de la Empresa. Fuente: Elaboración propia

El trimestre concluyó con 313 trabajadores por encima de lo planificado, lo cual incidió en el incremento de los fondos de salarios y en la disminución del salario medio, con relación al acumulado. La productividad no creció al ritmo que debía con relación a la producción bruta alcanzada al cierre del trimestre.

A partir de los datos e informaciones recopiladas y los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación de la GRH en la ECOT “Cayo Santa María”, se propone el siguiente sistema de medidas del cual se cumplimentan algunas a través del siguiente trabajo:

Implantar un Modelo de GRH que permita la integración de todas las actividades que la componen y enfocando al logro de los diferentes objetivos estratégicos de la empresa, para ello se recomienda:

- ✓ Completar el inventario de personal de manera que se recojan los datos de interés

para la empresa, con el fin de poseer una fuente de información para el perfeccionamiento de las actividades propias de la Dirección de Recursos Humanos.

- ✓ Realizar la evaluación del potencial humano para precisar las habilidades y aptitudes de cada individuo y detectar sus capacidades para el desarrollo profesional.
- ✓ Definir como política de GRH las establecidas por el Modelo de Beer y colaboradores.
- ✓ Mejorar los niveles de comunicación entre empleados y directivos
- ✓ Elevar la participación de los empleados en la elaboración de los objetivos de la organización.

### 2.3 CONCLUSIONES PARCIALES

1. Siguiendo el Modelo de Beer y colaboradores con las adecuaciones realizadas por Cuesta Santos, (2005) se efectuó el diagnóstico de la GRH en la ECOT."Cayo Santa María", lográndose definir las principales deficiencias que afectan el trabajo de los recursos humanos en la empresa.
2. Un análisis retrospectivo de los modelos mencionados en el desarrollo del capítulo, deja salir a la luz que todos están conformados por actividades, sistemas, subsistemas, etc., que independientemente de su denominación por los diferentes autores, constituyen la razón de ser del Sistema de GRH.
3. En la ECOT:"Cayo Santa María" no existe un Sistema Integrado de GRH, sino que de manera aislada aparecen algunos elementos o partes de los subsistemas.
4. El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se lleva a cabo en el país busca una nueva forma de gestionar las personas, pues el éxito estará garantizado por la manera en que la gerencia maneje los recursos humanos que tiene a su cargo, de ahí la importancia que debe tener para la ECOT:"Cayo Santa María" la elaboración de un Sistema Integrado de GRH.
5. La ED que actualmente aplica la empresa resulta ineficiente e imposibilita la correcta

llevar a cabo la actividad de GRH.

6. La ED se realiza en la empresa sólo a las categorías ocupacionales de técnicos y dirigentes, sobre la base de indicadores poco objetivos y no adecuados a las características de los puestos, de manera que los resultados de esta no contribuyen a desarrollar y vincular la evaluación del desempeño con las demás actividades de recursos humanos como: promoción, evaluación del potencial, enriquecimiento de puestos y cargos, así como sistemas de estimulación.
7. Las medidas propuestas permiten eliminar los principales problemas que afectan la GRH, por lo que de inmediato la empresa debe proyectarse en función de ellas.

# *CAPÍTULO III: Perfeccionamiento de la Evaluación del Desempeño la ECOT “Cayo Santa María”*

La Evaluación del Desempeño (ED) es parte importante de cualquier empresa y no está exenta de problemas en modo alguno. Como la evaluación de las personas está estrechamente vinculada con el estatus, con los sistemas de recompensa de una organización y con el concepto de sí mismo que tiene un individuo, constituye el centro de atención de muchos estudios sobre GRH.

A partir de las investigaciones realizadas, del diagnóstico efectuado en el capítulo anterior y de las características del tema a tratar en la Empresa objeto de estudio a continuación se proyecta el procedimiento metodológico para la ED de todas las categorías enfocado a los resultados productivos y valorar el comportamiento del procedimiento diseñado. Para su realización se emplearon los métodos de análisis de documentos especialmente entrevistas, secciones de trabajo en grupo, tormenta de ideas y encuestas.

## **3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ED**

Teniendo como guía la Metodología para la Evaluación del Desempeño actual (documento de la empresa), la literatura técnica consultada y referida anteriormente y los profesiogramas establecidos y aplicados en la Empresa y además de retomarlos fundamentos básicos planteados en el Capítulo precedente, se somete a estudio el sistema de ED de la empresa objeto de estudio, demostrando que viene presentando insuficiencias que entorpecen el buen funcionamiento de la GRH, por lo que se decide perfeccionar este sistema. Según las entrevistas realizadas al personal directivo de la entidad, se conoce que en el Sistema de Evaluación del Desempeño de la ECOT”Cayo

Santa María”, se involucra el personal perteneciente a las categorías ocupacionales de técnicos, administrativos, obreros y servicios, que es evaluado trimestralmente, mientras que a los dirigentes se les realiza la evaluación una vez al año, estando sometidos todos al mismo modelo evaluativo que ha sido por su organismo rector.

Se conoce además que la evaluación del rendimiento a los obreros que reciben su salario a través de la forma de pago por resultados, está limitada a la implicación de la cantidad y la calidad de la producción que ejecutan. Igualmente sucede con los trabajadores incluidos en las categorías de servicios y administrativos, que representan el 18% de la composición de la plantilla y desarrollan tareas claves en la protección y el servicio. El hecho de no evaluar adecuadamente su desempeño desestimula su interés de superación, de cooperación y de vigilancia del cuidado y preservación de los medios del Estado.

Analizando críticamente las formas y el modelo de ED que actualmente aplica la empresa (Anexo 19) puede destacarse que valora aspectos muy generales, restándoles importancia a otros, que visiblemente pudieran marcar una diferencia entre los evaluados y no propicia un mejoramiento continuo de las deficiencias presentadas por los trabajadores. La ED que actualmente aplica la entidad, no define o agrupa sus empleados en grupos o categorías que se adecuen a las funciones específicas que realizan, impidiendo por tanto, su correcta evaluación. La ED actualmente aplicada en la empresa define como indicadores evaluativos: *conocimiento del trabajo, calidad en el trabajo, cantidad de trabajo, actitud en el trabajo, actitud hacia los demás, iniciativa, capacidad de análisis, asistencia y posibilidades de promoción* tal como se pueden ver en el Anexo 19-A. Estos indicadores son muy subjetivos y en ocasiones contradictorios. Tal es el caso del indicador *Cantidad de trabajo* que plantea para su valoración: *no considerar la calidad, sino la velocidad y rapidez con que se termina el trabajo, la cantidad de trabajo que produce en un tiempo determinado y la destreza con que se haga una actividad reconocida como difícil*. Como resulta evidente este indicador no es eficiente de la forma en que se está aplicando actualmente, porque precisamente no tiene en cuenta uno de los principales parámetros

que es de imprescindible presencia en cualquier proceso: la calidad. Otro indicador del Modelo actual que muestra deficiencias es el definido como *Actitud en el trabajo*, el cual establece medir *al evaluado por su inteligencia, atención y grado de energía e interés en el trabajo* y no contempla el grado de responsabilidad, comportamiento y características individuales. Estos dos indicadores utilizados a manera de ejemplo permiten identificar que la ED actual se realiza sobre la base de indicadores poco efectivos. Otro problema detectado es la poca integración de la ED con los demás subsistemas de RRHH. Tal es el caso de la desvinculación de la ED con el subsistema de recompensa que actualmente se encuentra aplicado en la empresa, se otorga un Coeficiente de Participación Laboral (CPL) que no se ajusta con los períodos evaluativos de los sistemas de pago establecidos en la entidad, provocando en ocasiones que los directivos no utilicen correctamente este procedimiento. Además que cuando se compara los aspectos de la ED tal como se aplica actualmente con las definiciones de los contenidos o funciones de trabajo se aprecia que tampoco existe vinculación de esta ED con los profesiogramas existentes (Anexo 19-B), ya que los indicadores no se reflejan totalmente en ellos. Se muestra que los indicadores actualmente establecidos, en su mayoría se enfocan hacia el cumplimiento o no de los requisitos de personalidad, sin tener en cuenta otros aspectos del profesiograma como son: requisitos físicos, objetivos del cargo, conocimientos específicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Tal como aparece en Cuesta, (2005) y se ha demostrado mediante el diagnóstico realizado en el Capítulo anterior, la ED, encontrándose dentro de un Sistema Integrado de GRH, propicia la continuidad y unidad de los restantes subsistemas por lo que se ha decidido elaborar un Sistema de ED que permita lograr el nivel de retroalimentación necesaria para cada trabajador, relacionado con su actuación profesional y que a la vez motive incrementar sus resultados permitiendo el seguimiento de los mismos durante el transcurso de su vida laboral.

### **3.2 PROPUESTA DE UN NUEVO PROCEDIMIENTO DE ED.**

Se desea, con esta nueva propuesta de evaluación del desempeño, realizar una mejora a todo el proceso que se venía realizando, para erradicar algunos aspectos negativos ya antes mencionados que han atentado contra una eficiente evaluación del desempeño. Teniendo como objetivo fundamental lograr una mejora continua del sistema proponiendo, por tanto:

- Lograr una interrelación entre el evaluado y el evaluador y una planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.
- Valorar la idoneidad demostrada de los trabajadores, es decir, evaluar la actuación, los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos.
- Servir de base para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, el desarrollo, la promoción, democión y el estímulo por los resultados, así como para elaborar los planes de capacitación de la organización.

### **3.2.1 IMPORTANCIA DEL NUEVO PROCEDIMIENTO DE ED.**

Es importante conocer la finalidad de cualquier proceso que se realice en una organización y es por ello que tomando como base lo estudiado en el Manual del Director de Recursos Humanos, a continuación se relacionan los propósitos que se persiguen en esta nueva propuesta de ED para la organización, para el evaluado y para el evaluador (documentación de la empresa):

#### **A la organización:**

- Establecer un estilo de dirección común.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos

humanos (por ejemplo, promoción y retribución).

#### **A los evaluadores:**

- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.
- Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la organización, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.
- Dar información a los subordinados sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con sus subordinados.

#### **A los evaluados:**

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada y retribuida su actividad laboral.

### **3.2.2 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE ED**

De igual manera, a partir de las características de la empresa ya antes estudiadas y teniendo en cuenta los documentos normados vigentes como la Metodología para la Evaluación del Desempeño, se formulan los principios del sistema que indican que la ED ofrece a la Dirección de la Empresa la información necesaria para decidir sobre la asignación de una plaza, permanencia, promoción en el empleo, democión, estímulo o penalización, así como el envío a cursos de capacitación profesional de los trabajadores. La ED será un proceso continuo, sistemático y en ninguno de los casos constituirá un proceso formal. Deberán, todas las categorías ocupacionales, ser evaluadas bajo los mismos principios, teniendo en cuenta los procedimientos que se establezcan y la flexibilidad necesaria. Además todos los trabajadores deben conocer los objetivos de su



área o puesto de trabajo y lo que se espera de él, así como los indicadores por los cuales será evaluado. Una vez transcurrido el período de evaluación prevista, cada jefe realiza el análisis integral y evalúa el desempeño del personal que le está subordinado directamente y la Dirección de Recursos Humanos debe velar por la correcta aplicación del sistema, realizando el seguimiento y control del mismo. Para ello debe prestar el necesario asesoramiento y la capacitación requerida.

### **3.2.3 PRINCIPALES EXIGENCIAS DEL PROCESO**

A continuación se refieren las principales exigencias del proceso evaluativo, las cuales estarán en correspondencia con las características de la empresa y siempre tratando de respetar las leyes y valores establecidos en la misma que fueron referidas en el capítulo anterior, así como estarán relacionadas y encaminadas a erradicar las deficiencias obtenidas en el diagnóstico realizado.

La evaluación del desempeño en la ECOT “Cayo Santa María” abarcará a todos los trabajadores de la empresa independientemente de su categoría ocupacional y su período evaluativo será mensual, trimestral y anual.

- ❖ **Evaluación mensual:** será la realizada por el jefe inmediato al personal subordinado archivando la misma y entregando copia al evaluado.
- ❖ **Evaluación trimestral:** será realizada por el jefe inmediato al personal subordinado entregando el original al área de RRHH, resumirá las evaluaciones parciales realizadas con las necesidades de formación y entregará copia al evaluado.
- ❖ **Evaluación anual:** será realizada por el jefe inmediato al personal subordinado entregando original al área de RRHH, resumiendo de forma significativa las evoluciones parciales y trimestrales realizadas en el año reflejando las necesidades de formación del evaluado.

Las evaluaciones del desempeño se realizarán y discutirán con el evaluado dentro de los 10 primeros días del mes y serán entregadas al área de RRHH antes del día 13 de cada mes. En el caso de las UB realizarán un resumen trimestral y anual de dicha evaluación

que serán enviadas a la Dirección de RRHH antes del día 15 de cada mes. Se debe garantizar la mayor objetividad de los resultados para evitar posibles errores en la ED. También se debe conocer y evaluar la actuación de los trabajadores y no elementos aislados de su personalidad. Otra exigencia está referida a que debe existir una correcta y sistemática comunicación entre evaluado y evaluador.

Conociendo que la realización de la ED es una responsabilidad del jefe inmediato de cada evaluado, debe llevarse a cabo la entrevista de ED, logrando una reflexión del evaluado sobre su rendimiento, creando, de esta manera, un mecanismo de retroalimentación al trabajador, permitiendo modificar su desempeño futuro.

Además debe darse gran atención a los elementos exactos que van a evaluarse del rendimiento de un individuo. Los criterios de evaluación serán múltiples, considerándose los cuatro aspectos cruciales siguientes que deben cumplir:

- ❖ **Pertinente:** cada característica del trabajo debe ser una medida válida, confiable y deberá relacionarse con algún resultado laboral.
- ❖ **Significativo:** el criterio deberá relacionarse directamente con las metas de la empresa.
- ❖ **Práctico:** la medición debe evaluarse de modo eficaz y eficiente.
- ❖ **No prejuiciado:** el elemento que se mida debe basarse en la característica del trabajo y no en el individuo evaluado.

### **3.3 DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y LA FORMA DE CUANTIFICARLOS.**

Teniendo en cuenta lo analizado en el diagnóstico y estudiando detalladamente las distintas categorías ocupacionales, se considera oportuno que los grupos de evaluados sean los siguientes:

- Dirigentes.

- Técnicos.
- Administrativos.
- Servicio (Brigadas de Atención al Hombre).
- Servicio (Custodios, jefes de grupo y jefes de guardia).
- Choferes y operadores de equipos.
- Obreros.

Estos grupos se determinan de acuerdo a sus funciones específicas actuales como una primera variante experimental para esta comprobación inicial de la ED propuesta. Posteriormente pudiera decidirse subdividir o simplificar los grupos e indicadores a evaluar, trayendo consigo además el estudio sistemático de los profesiogramas de la entidad, el proceso de selección y la forma de estimulación aplicada.

Retomando como guía la Metodología para la Evaluación del Desempeño anterior (documento de la empresa), mediante la consulta de otros trabajos que abordan este tema y basado en la literatura técnica y en los profesiogramas establecidos en la Empresa, finalmente se refieren de forma detallada, los indicadores a medir en los distintos grupos y sus especificaciones. Es importante aclarar que cada indicador, de acuerdo al grupo de evaluados, tiene definidos diferentes aspectos a medir, garantizando una correcta relación entre las funciones y los criterios a evaluar.

Todo lo anterior es llevado a un modelo resumen de evaluación que será el mismo para todos los grupos (Ver anexo 20) así como se han diseñado modelos específicos para cada grupo en particular. (Ver Anexos 21-27).

Para la asignación de las diferentes categorías evaluativas se establecen calificaciones en base a 5 puntos para la cuantificación de cada indicador ya que las mismas permiten lograr un mayor acuerdo entre evaluador y evaluado, además, facilita el trabajo del primero al estar definidas las marcas de las mismas y aplicar (5) calificaciones que se corresponderían con los rendimientos siguientes:

***Rendimiento excepcional (A):*** constituye excepción de la regla, se aparta de lo ordinario, cumpliendo todas las tareas antes del plazo establecido mostrando rapidez y conocimientos excepcionales en su ejecución y apoya otras tareas dentro del área.

***Rendimiento que supera lo normal (B):*** realización de cada tarea con gran calidad por encima del promedio, siempre se excede en los resultados esperados sin llegar a ser algo excepcional.

***Rendimiento Normal (C):*** ejecuta todas las funciones y tareas asignadas en los plazos establecidos sin tener que ser guiado para su cumplimiento.

***Rendimiento por debajo de lo normal (D):*** para cumplir con las funciones y tareas asignadas necesitan de tiempo adicional y guía constante incumpliendo en ocasiones, muestra interés en resolverlo.

***Rendimiento claramente inferior a lo esperado (E):*** incumplimiento constante de las tareas asignadas, trabajo con errores y por debajo de lo planificado.

La descripción de cada uno de los rendimientos tiene por objetivo uniformar en lo posible el empleo de los mismos y no el de esquematizar su uso, pues en la caracterización de los resultados y la conducta de cada trabajador inciden múltiples indicadores y factores, que toman infinitas variantes, no debiéndose analizar su comportamiento como elementos aislados, y sí como una concepción integral.

El evaluador, previo estudio y esclarecimiento del contenido y esencia del indicador, deberá emitir evaluaciones parciales para cada uno, determinando la correspondencia entre los puntos de la escala y los grados de aplicación del indicador en cuestión con el desempeño de cada trabajador en el período de evaluación.

Además, en cada uno de los anexos se expresan al lado de las calificaciones un rango de puntos y así mismo un rango de CPL, a través del cual el evaluador decidirá de acuerdo promedio de puntuación obtenido, qué valor de CPL otorgar.

Después de realizadas las aclaraciones generales anteriores sobre las características fundamentales de la forma de ED que se propone se detallan, a continuación, los aspectos

específicos de los indicadores para cada grupo a evaluar:

### **Indicadores evaluativos para Dirigentes.**

Por las características del trabajo de este grupo, se estructuran sus indicadores subdivididos en criterios mucho más específicos del comportamiento de dirigentes, de esta forma se garantiza una valoración más objetiva de su desempeño. Los indicadores definidos son los siguientes:

Planificación y su cumplimiento, liderazgo, trabajo en equipo, supervisión, superación constante, capacidad para delegar, comunicación, responsabilidad, iniciativa y creatividad y toma de decisiones (Ver Anexo 21)

### **Indicadores evaluativos para Técnicos**

Los indicadores evaluativos para técnicos serán: responsabilidad y cumplimiento de las funciones, organización del trabajo, calidad del trabajo, superación y desarrollo, iniciativa y creatividad, cooperación y trabajo en equipo y disciplina laboral (Ver Anexo 22).

### **Indicadores evaluativos para el personal Administrativo**

Los indicadores evaluativos para el personal administrativo son responsabilidad y cumplimiento de las funciones, organización del trabajo, superación y desarrollo, cooperación y trabajo en equipo y disciplina laboral. (Ver Anexo 23)

### **Indicadores evaluativos para el personal de Servicios**

Los indicadores para las Brigadas de Atención al Hombre son: responsabilidad y cumplimiento de las funciones, calidad del servicio, conocimientos del trabajo, cooperación-actitud, presencia personal y disciplina laboral. (Ver Anexo 24). De igual manera se aplican para el personal de Servicio perteneciente al grupo custodios agregando el uso y cuidado de los medios asignados. (Ver anexo 25)

### **Indicadores evaluativos para Choferes y Operarios**

Serán los relativos a responsabilidad y cumplimiento de las funciones, calidad de trabajo, ahorro de portadores energéticos, actitud ante el trabajo, cuidado y mantenimiento de la técnica, conocimientos del trabajo y disciplina laboral. (Ver Anexo 26)

### **Indicadores evaluativos para Obrero**

Serán responsabilidad y cumplimiento de la funciones, calidad del trabajo, cuidado y mantenimiento de los útiles y herramientas asignados, conocimiento del trabajo, cooperación actitud, iniciativa y creatividad y disciplinas laboral. (Ver Anexo 27)

## **3.4 CONFECCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación realizada, atendiendo a las ideas precedentes debe ser escrita adecuadamente por lo que el modelaje recomendado para la realización de la evaluación contiene dos páginas: una que resume la evaluación con informaciones generales como se mostró en el Anexo 20 y la segunda, que refleja la evaluación por cada uno de los criterios y la evaluación final. A continuación se explica cada uno de ellos:

### **Resumen de evaluación**

1. Nombre, apellidos del evaluado

Antigüedad: se refiere a la antigüedad en el cargo.

Titulación: Título obtenido en correspondencia con el cargo.

Nombre del cargo: el nombre del cargo que ocupa el trabajador.

2. Nombre, apellidos del evaluador

Nombre del cargo: el nombre del cargo que ocupa el trabajador.

3. Responsabilidad del cargo: se refiere a la responsabilidad del cargo que ocupa el trabajador.

4. Fecha de Evaluación: referido a la fecha en que se efectuó la evaluación y discusión con el trabajador.

5. Evaluación: evaluación otorgada al trabajador.

6. Comentarios del evaluado: el evaluado manifiesta su criterio sobre la evaluación

realizada, plasmando si está conforme, no conforme o si no está conforme y apela.

7. Comentarios del evaluador: el evaluador manifiesta su criterio sobre la evaluación realizada.
8. Firma del evaluado
9. Firma del evaluador
10. Necesidades formativas del evaluado: referido a las necesidades de formación que presenta el evaluado.

En el resumen de la evaluación, además, se relacionarán los hechos significativos que por su relevancia deban incluirse, utilizando para ello, si es necesario, hoja anexa. Se reflejarán, también, las recomendaciones propuestas, así como las vías de solución posible para erradicar las deficiencias en el desempeño.

### **Modelo de evaluación del desempeño (Anexos 21 -27).**

Estos modelos se han ido referenciando durante el transcurso del capítulo. En ellos se muestran los indicadores evaluativos así como su definición. En la columna escala se reflejará un valor de 1 a 5 por cada fila, estando asociado este valor a una letra de A hasta E, como se había explicado anteriormente, la cual especificará un rendimiento diferente para cada valor. Este valor es otorgado por el evaluador a criterio propio y refleja las diferentes calificaciones que puede obtener el evaluado, las cuales como han sido explicado van desde Rendimiento Excepcional (5) hasta Claramente Inferior a lo esperado (1). Las calificaciones se instauraron a criterio propio de la autora y los rangos del promedio de puntos a otorgar por cada una de ellas se establecieron buscando homogeneidad y justeza. En la columna total general se reflejará el valor total que es la suma de cada fila, finalmente el Total General (Sumatoria) se divide entre la cantidad de criterios medidos, obteniéndose así su promedio y ubicando el mismo en la tabla de resultados la que al final dará la calificación general de individuos así como el CPL a otorgar.

Durante el desarrollo de la entrevista individual de ED se comunicarán y discutirán los resultados, así como se establecerán los nuevos objetivos; para ello se recomienda la utilización del diálogo y el convencimiento. Es necesario destacar que, desde el punto de vista de satisfacción, la mayoría de las personas prefieren, en este mismo orden:

- a. Reafirmación de que están haciendo bien las cosas con un análisis considerable y sugerencias útiles acerca de cómo lograr aún más éxito (satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización).
- b. Absolutamente ninguna comunicación (evitar cualquier suceso que amenace el ego), pero indicios continuos de que están haciendo las cosas.
- c. Una crítica o indicación considerable de que las cosas no van bien.

Para realizar la entrevista de ED se recomiendan los puntos siguientes:

- Destacar aspectos positivos del desempeño del trabajador.
- Especificar a cada trabajador que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de ED en un ambiente de privacidad y con un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual de revisión del desempeño.
- Evitar las vaguedades o ambigüedades.
- Centrar sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en los atributos personales o rangos de personalidad.
- Guardar calma, no discutir con su evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el trabajador puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sean necesarios.
- Concluir la sesión de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño.

**Ejemplo:** Al cierre del mes de febrero del 2007 el Jefe del Dpto. de Secretaría y Despacho procede a realizar la evaluación del desempeño de la Secretaria Ejecutiva, para lo cual



utiliza el modelo específico perteneciente al grupo técnico. Se reúne con la evaluada y analiza como se ha comportado el cumplimiento de cada indicador en su proceder dando una puntuación entre 1 y 5 (Anexo 28). Se suma el total de puntos otorgados por cada fila obteniéndose 21 y al dividirlo entre la cantidad de indicadores se obtuvo un promedio de 3, el cual se ubica en el rango de puntos de (3.0-3.8), que corresponde a un rendimiento normal. Una vez determinado el rango de puntos, se hace coincidir con el rango de CPL correspondiente (0.9-1.2) y el evaluador de común acuerdo con la evaluada decidirá el valor de CPL a otorgar. Luego se procede a la confección del modelo resumen, quedando con este paso realizada la evaluación del desempeño.

De esta forma, la evaluación se convierte en un elemento valioso para asegurar un buen nivel de productividad, al establecer las deficiencias de cada trabajador y al mismo tiempo, estudiar la forma más viable para corregirlas, constituyendo una base diferenciada para lograr una mejor y más justa estimulación del trabajador. Es de vital importancia aclarar que esta ED puede ser modificada de acuerdo a las exigencias de la entidad y siempre que sea necesario.

### **3.5 VALIDACIÓN DEL SISTEMA DE ED PROPUESTO.**

Toda investigación requiere de un análisis que justifique su aplicación, existiendo múltiples métodos que persiguen dicho objetivo. De acuerdo al tiempo disponible para realizar esta investigación y demostrar su factibilidad, el método escogido con dicho fin es el de la aplicación de una encuesta al personal que labora en RH en la Entidad (30 personas) para conocer sus opiniones sobre el Sistema de ED propuesto (Ver Anexo 26).

Los principales resultados obtenidos de la encuesta son:

- El 93% ve el Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto como elemento que ayudará a la unidad del colectivo laboral en general.
- El 95% considera que la información consultada e incorporada al sistema ha sido adecuada.
- El 98% ha considerado como elemento positivo la vinculación del desempeño a la

estimulación

- El 92% siente que todas las evaluaciones realizadas de esta manera serán objetivas.
- El 93 % cree que el sistema de evaluación propuesto será realmente útil.
- El 91% considera que el Sistema de ED propuesto cumple con las exigencias de la empresa.
- El 90% alega que el Sistema de ED propuesto mejorará las condiciones organizacionales de la Empresa.
- El 94% de los encuestados considera que el nuevo Sistema de ED si prepara al personal para obtener mejores resultados.
- El 96% plantea que los rangos de evaluación reflejan claramente la calificación y los valores de CPL que deben ser otorgados.

Tras los resultados obtenidos se resume que el nuevo Sistema de ED responde, en gran medida, a los intereses de ECOT "Cayo Santa María" Por tanto es factible y viable su aplicación en la misma.

### **3.6 CONCLUSIONES PARCIALES**

- Según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en el capítulo precedente, la ED actual se realiza sobre la base de indicadores poco objetivos y no adecuados a las características de los puestos.
- Los resultados de la evaluación del desempeño actual no contribuyen a desarrollar y vincular con las demás actividades de recursos humanos como: promoción, evaluación del potencial, enriquecimiento de puestos y cargos, así como sistemas de estimulación.
- Los profesiogramas de cargo y puestos de trabajo que posee la empresa facilitan el proceso de elaboración y puesta en vigor de un Sistema de ED.
- Para realizar una correcta evaluación del desempeño es necesario utilizar indicadores objetivos y subjetivos, correctamente definidos, que permitan valorar adecuadamente el comportamiento del individuo evaluado.
- La nueva propuesta de evaluación del desempeño permite su vinculación con el subsistema de recompensas que actualmente se encuentra aprobado dentro del

proceso de perfeccionamiento empresarial.

- Facilitó en gran medida la modificación de este procedimiento, la persuasión en la empresa de la necesidad de diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño, el hecho de que la alta dirección y sus trabajadores están conscientes de la importancia que este representa, y que ya se contaba con los profesiogramas de todos los cargos y puestos de trabajo de la misma.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Teniendo en cuenta todo el estudio, diagnóstico y conformación o perfeccionamiento del Sistema de ED en ECOT “Cayo Santa María” se arriban a las conclusiones siguientes:

- De la revisión bibliográfica consultada se puede afirmar que la actual GRH ha superado a la tradicional Dirección o Administración de Personal, reconociendo que el recurso humano es el factor principal de la Gestión Empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico o interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos.
- El Proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se lleva a cabo en el país busca una nueva forma de gestionar a las personas, pues el éxito estará garantizado por la manera en que la gerencia maneje los recursos humanos que tiene a su cargo, de ahí la importancia que debe tener para la ECOT “Cayo Santa María” la elaboración de un

## Sistema Integrado de GRH.

- El Modelo de Beer y Colaboradores con los aportes de Cuesta Santos, (2005) apoyado en las técnicas y /o métodos de recopilación de información, demostró su idoneidad como base o instrumento metodológico para realizar el diagnóstico de la GRH en la empresa.
- El diagnóstico de la GRH realizado corroboró los problemas a los que hacía alusión el ejercicio estratégico desarrollado por expertos en la empresa, en enero de este año.
- A través del diagnóstico de la GRH efectuado a la ECOT" Cayo Santa María" se pone de manifiesto la necesidad de perfeccionar el sistema de Evaluación del Desempeño a partir de un procedimiento que posibilite la evaluación del comportamiento de todos los directivos y empleados de la empresa enfocado hacia el mejoramiento de los resultados integrales de la organización.
- Para realizar una correcta evaluación del desempeño es necesario utilizar indicadores objetivos y subjetivos, correctamente definidos, que permitan valorar adecuadamente el comportamiento del individuo evaluado.
- La propuesta de la ED Contribuye a erradicar los problemas detectados en el diagnóstico sin apartarse de los fundamentos básicos planteado por el organismo rector para esta importante actividad.
- La propuesta de ED diseñada recibió opiniones favorables de los expertos consultados que consideraron oportuna su aplicación experimental en la empresa.

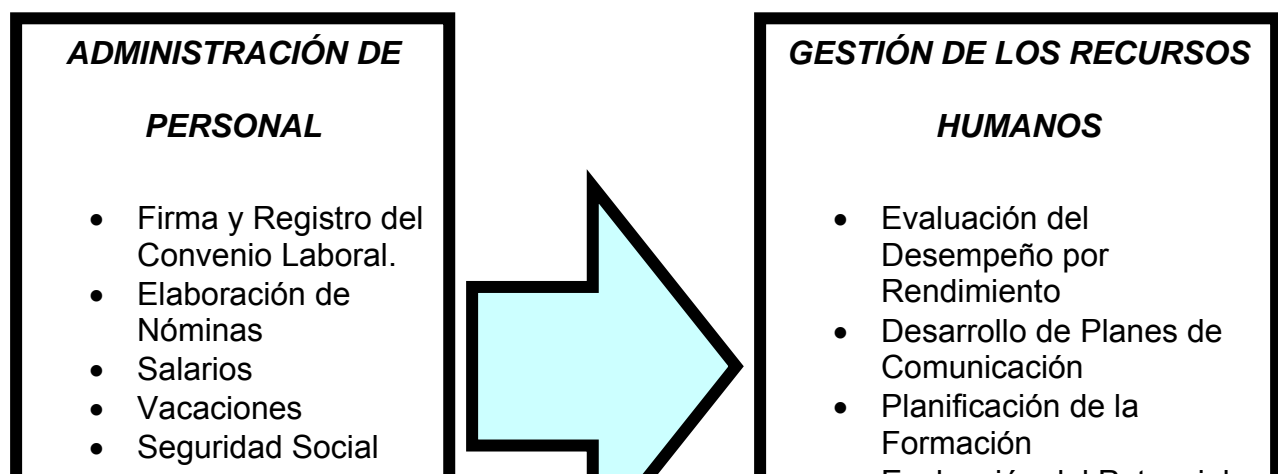
## **RECOMENDACIONES**

- Implantar un Modelo de GRH que permita la integración de todas las actividades que la componen y enfocado al logro de los diferentes objetivos estratégicos de la empresa.
- Aplicar el Sistema de Evaluación del desempeño propuesto, que permita el rendimiento global de los empleados en la ejecución de sus funciones, logrando la

motivación y el aumento de la productividad y manifieste una estrecha relación con los restantes subsistemas de la GRH.

- Llevar a cabo seminarios con el objetivo de preparar e instruir a los empleados y directivos para la aplicación del sistema de evaluación propuesto.
- Perfeccionar el Subsistema de Compensación y Reconocimiento basado en la ED.
- A pesar de que se encuentran definidos todos los profesiogramas de la entidad es necesario realizar un estudio detallado de los mismos que logren su vinculación con el nuevo modelo propuesto de ED.

**Anexo 1: Actualización del Alcance de la Gestión de Recursos Humanos.**  
**(Cuesta, 1997)**



## Anexo 2: Definición de GRH según diferentes autores.

Fuente: Elaboración propia

<p>(Werther &amp; Davis, 1992)</p> <p><b>AUTORES</b></p>	<p>Es el manejo del recurso más preciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas</p> <p><b>CONCEPTO DE GRH</b></p>
<p>(Ferris, Rosen &amp; Cannavan, 1995; resultado en Delgado Hdez, 2000)</p>	<p>Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las actividades de personal de la organización para asegurar el desempeño eficiente de las operaciones, de acuerdo con los objetivos de la organización, el medio y cuestiones vinculadas a las relaciones laborales.</p>
<p>(Jardillier, 1991; consultado en Delgado Hdez, 2000)</p>	<p>Es la búsqueda continua, para cada trabajador, de la función más difícil que en un momento dado sea capaz de desempeñar, y en la que se desarrollará con mayor plenitud.</p>



(Batista & Ros, 1996; consultado en Delgado Hdez, 2000)	Es la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los RH que la organización requiere para lograr sus objetivos, diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible con una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones con sus metas y valores compartidos, que den sentido de coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo. Se caracteriza por la integración en el marco de los objetivos estratégicos, por impulsar un estilo de dirección participativo y por estar orientada al empleado como su cliente final.
(Cuesta Santos, 1997)	Los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH son que los Recursos Humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante, que son una inversión, no un costo. La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización. Debe ser concebirla con carácter técnico, especializado, con sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo. La GRH eficiente ha superado el "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH, siendo el logro de la eficiencia y eficacia en las organizaciones el desafío fundamental de la GRH.
(Morales Cartaya, 2006)	Es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

**Anexo 3: Modelos de GRH.**

**Fuente: Elaboración propia**

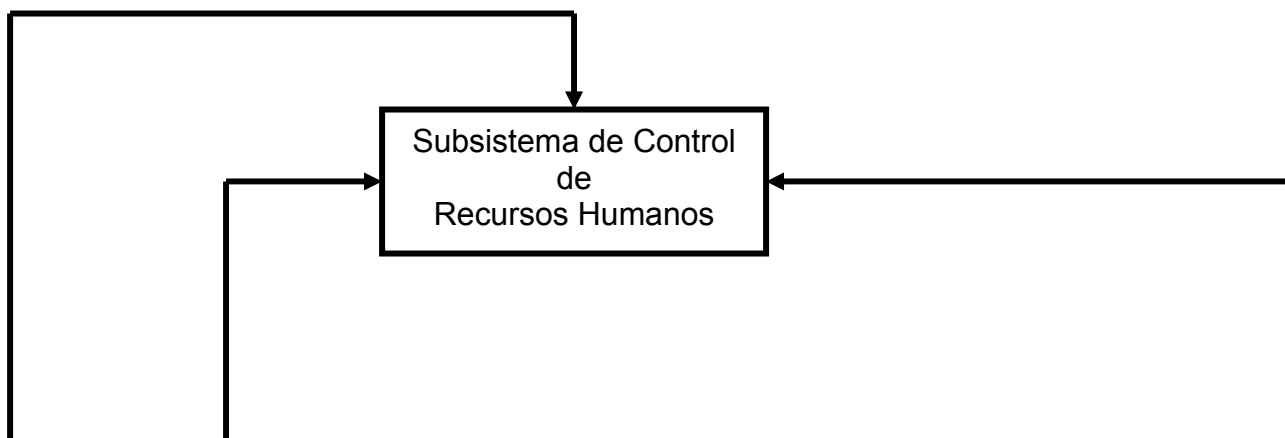
<b>Modelos de GRH.</b>	<b>Principales características</b>
------------------------	------------------------------------

<p>Sistema de Administración de RH (Chavienato, 1988).</p>	<p>Muestra los subsistemas que forman parte de la administración de RH y su interacción, precisando los principales temas incluidos en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema, pues constituyen un proceso donde los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente interdependientes. Se define reclutamiento, selección, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad, entrenamiento y desarrollo, desarrollo organizacional, banco de datos y sistema de información y auditoría de RH. (Ver Anexo 4)</p>
<p>Modelo de Gestión de Recursos Humanos por (Werther &amp; Davis, 1992).</p>	<p>Concibe la administración de las personas como un sistema de muchas actividades interdependientes, las que constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indicando que toda actividad (o subsistema) se relaciona directamente con las demás. Está formado por diferentes elementos: fundamentos y desafíos, planeación y selección, desarrollo y evaluación, compensaciones y protecciones, relaciones interpersonales, relaciones con el sindicato, auditoría y perspectiva global. (Ver Anexo 5)</p>
<p>Modelo de Gestión de Recursos Humanos del Grupo Consultor (Harper &amp; Lynch, 1992).</p>	<p>Parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades desde el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, valoración de puestos, plan de sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos, auditoría de GRH e información). (Ver Anexo 6)</p>

<p>Modelo de Gestión de Recursos Humanos, Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales, España 1994 <b>Anexo3 (Continuación)</b></p>	<p>Plantea que las políticas y los objetivos de recursos humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se llevan a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos: planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control y desarrollo. (Ver Anexo 7)</p>
<p>Modelo de Gestión de Recursos Humanos de (Bustillo, 1994).</p>	<p>Propone lograr una eficiente administración de los RH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Relaciona las actividades de RH: reclutamiento y selección, perfiles de competencias (profesiogramas), inventario y descripción de puestos, sistema de objetivos, evaluación del personal (potencial, desempeño, rendimiento), formación, promoción y remuneración. ( Anexo 8)</p>
<p>Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Corporación Andina de Fomento, (CAF) (Páez, 1991).</p>	<p>Plantea que la tarea de la gerencia de recursos humanos es: “diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las funciones siguientes: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación”. Todas estas funciones deben estar interrelacionadas con las demás de la empresa y orientadas hacia un objetivo único.(Ver Anexo 9)</p>
<p>Modelo de Gestión de Recursos Humanos de (Ruiz González, 1994; citado en delgado Hdez, 2000) y Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Ivancevich &amp; Lorenzi, 1996).</p>	<p>Sus particularidades son similares a las del modelo anterior. (Ver Anexo 10 y 11)</p>

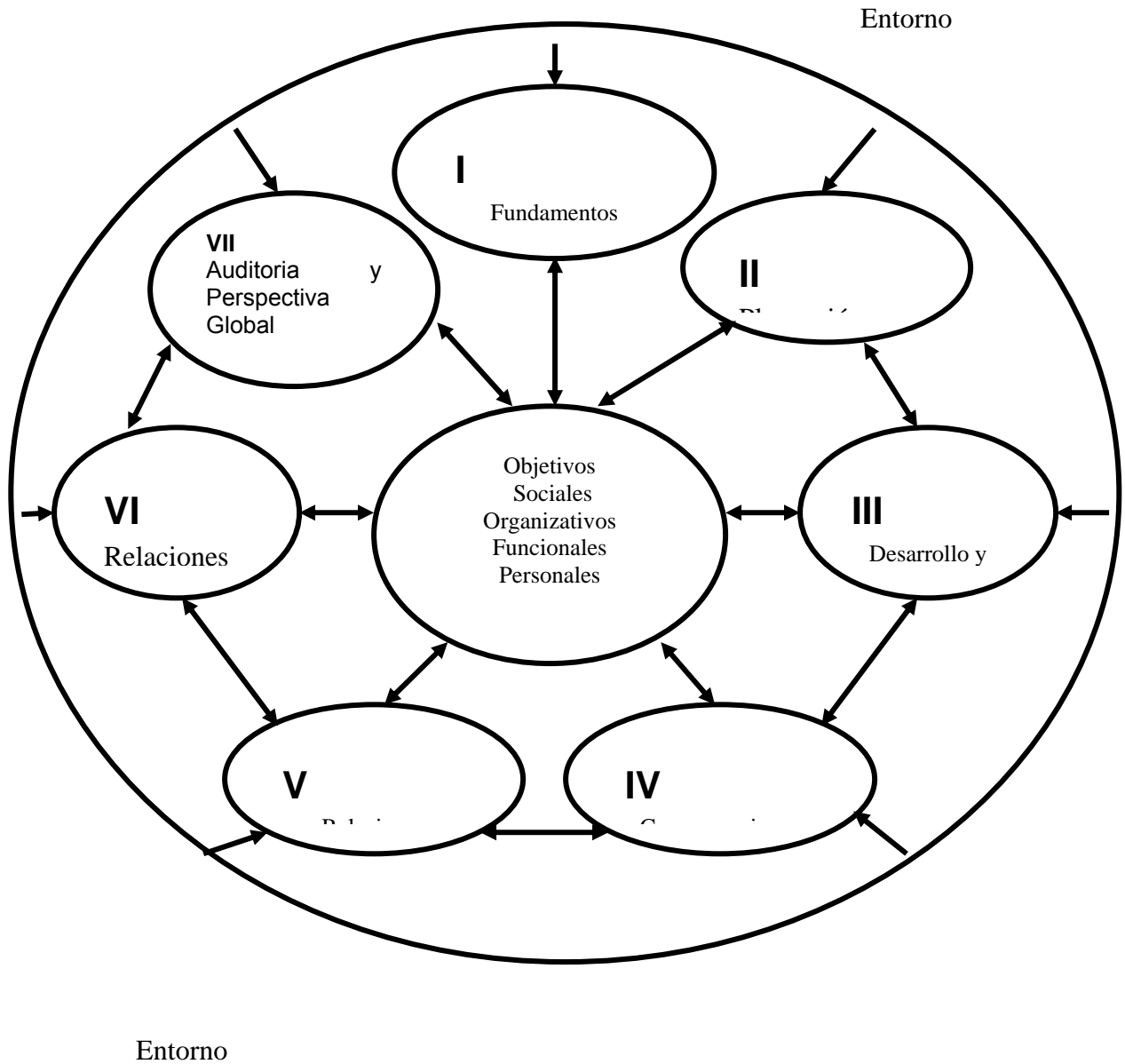
<p>Modelo de Gestión de Recursos Humanos. (Domínguez Machuca, 1996.)</p>	<p>La actividad de recursos humanos está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, ya Básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación del personal), procesos de Integración (reclutamiento, selección y socialización del personal), de desarrollo (promoción y formación), de evaluación, de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos) en su interrelación con los demás subsistemas y con el entorno</p>
--	---

**ANEXO 4: Sistema de Administración de Recursos Humanos. (Chiavenato, 1988)**

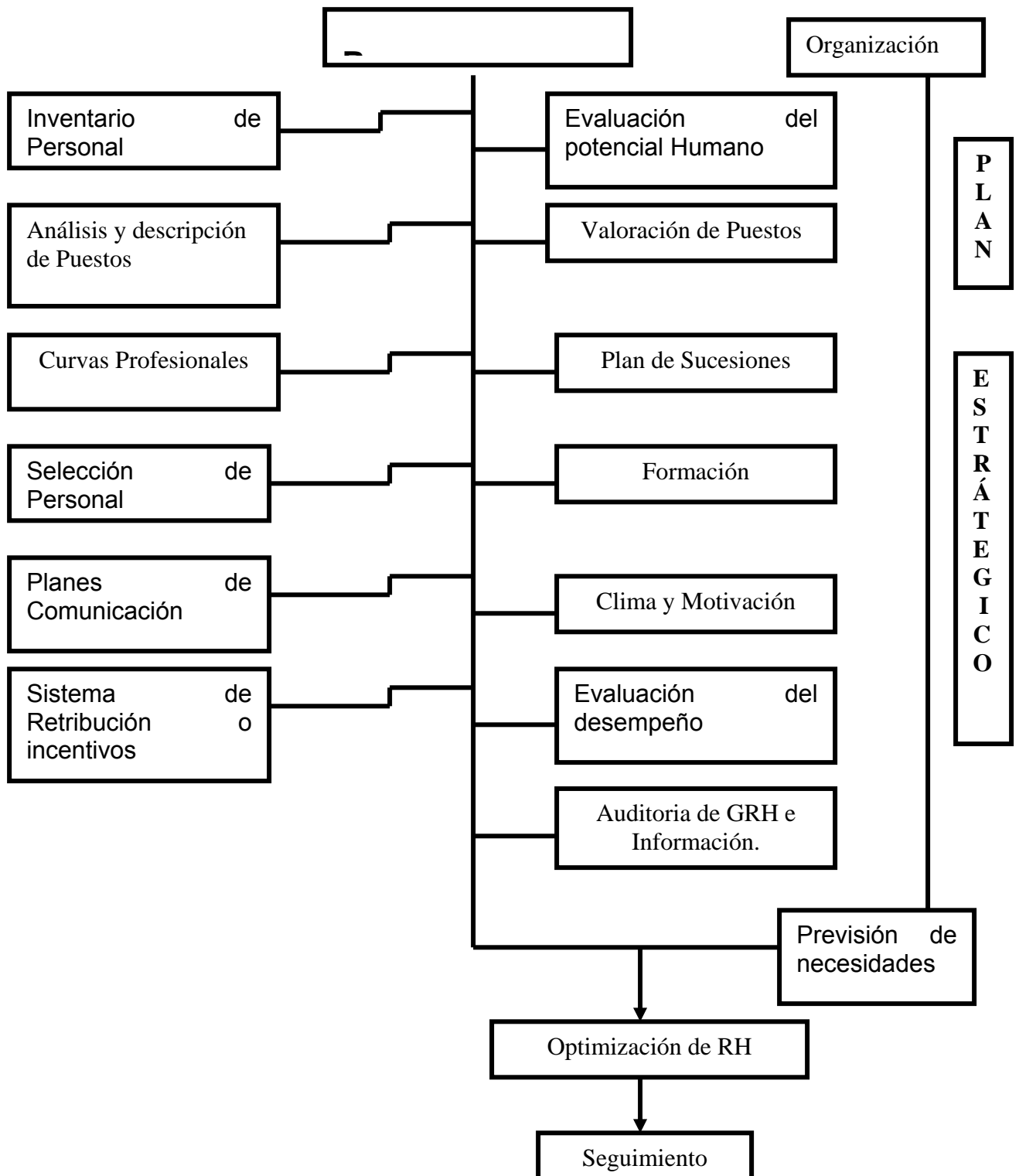


Retroacción

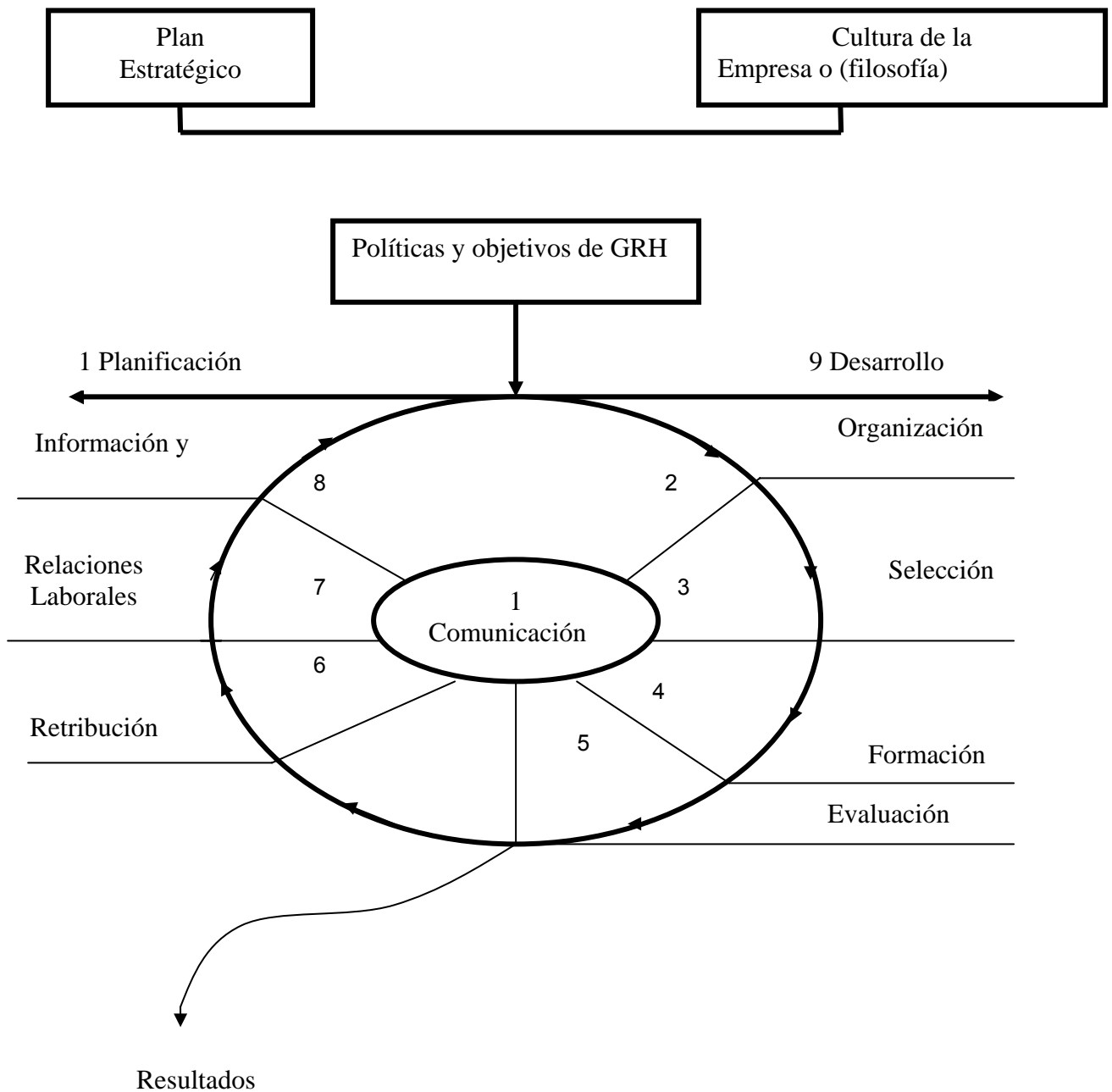
Anexo 5: Modelo de Gestión de Recursos Humanos. (Werther & Davis, 1992)



**ANEXO 6: Modelo de Gestión de Recursos Humanos. (Harper & Lynch, 1992)**

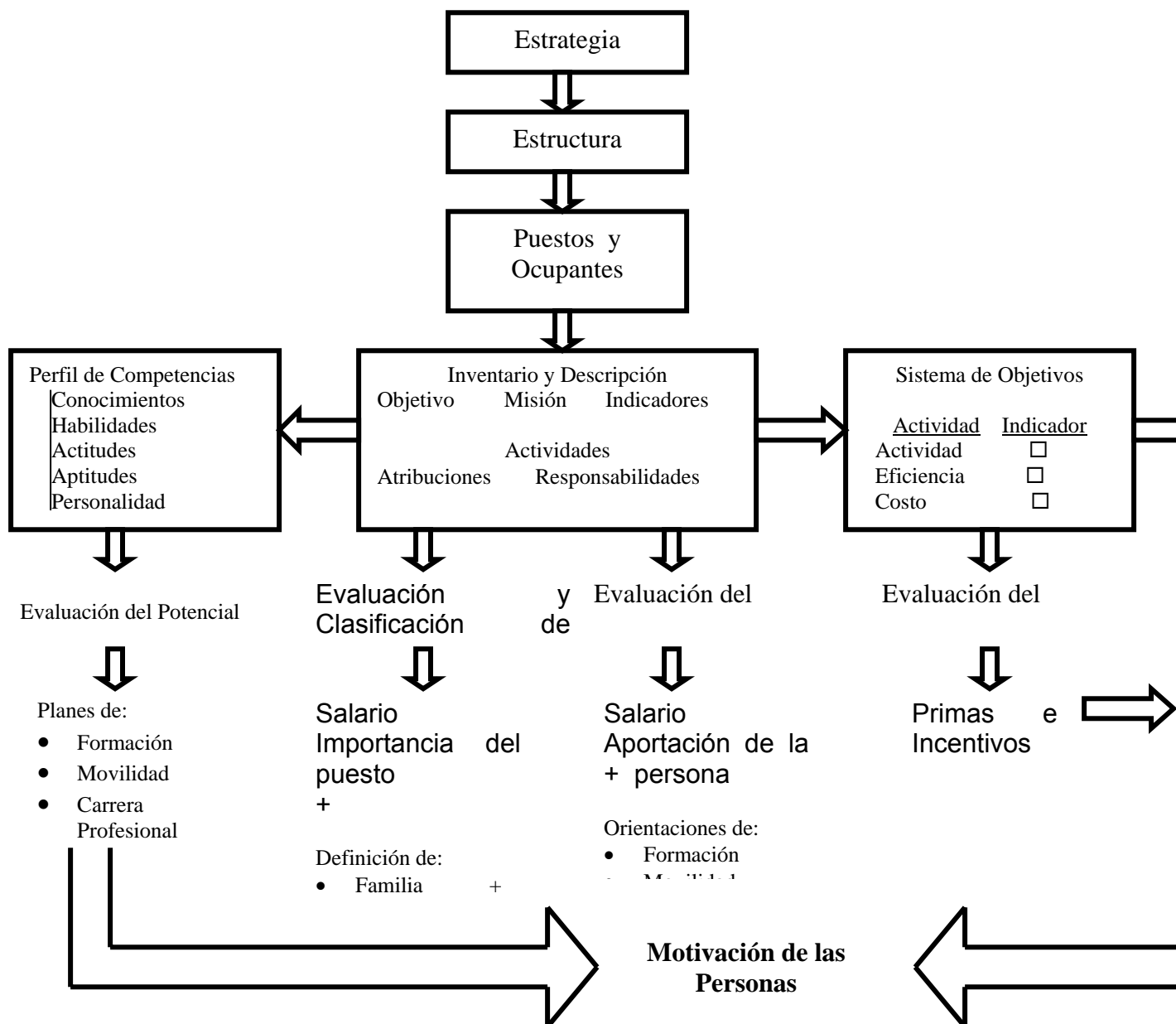


ANEXO 7: Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales. (CIDEDEC, 1994)





**ANEXO 8: Modelo de Gestión de Recursos Humanos. (Carlos Bustillo, 1994)**

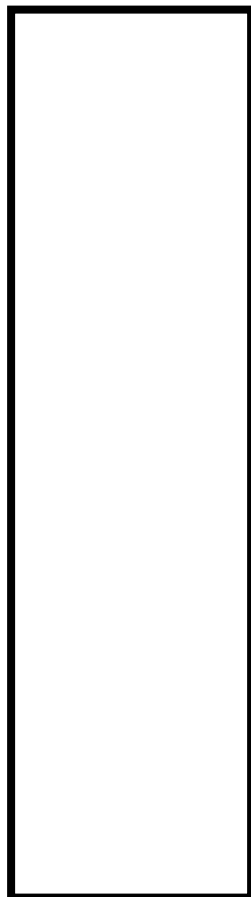


ANEXO 9: Modelo de Gestión de Recursos Humanos. (Corporación Andina de Fomento, 1991)

**L  
A**

**N  
U  
E  
V  
A**

**G  
R  
H**



- **Puestos y cargos**

- **Selección**

- **Entrenamiento y Desarrollo**

- **Retribución y Reconocimiento**

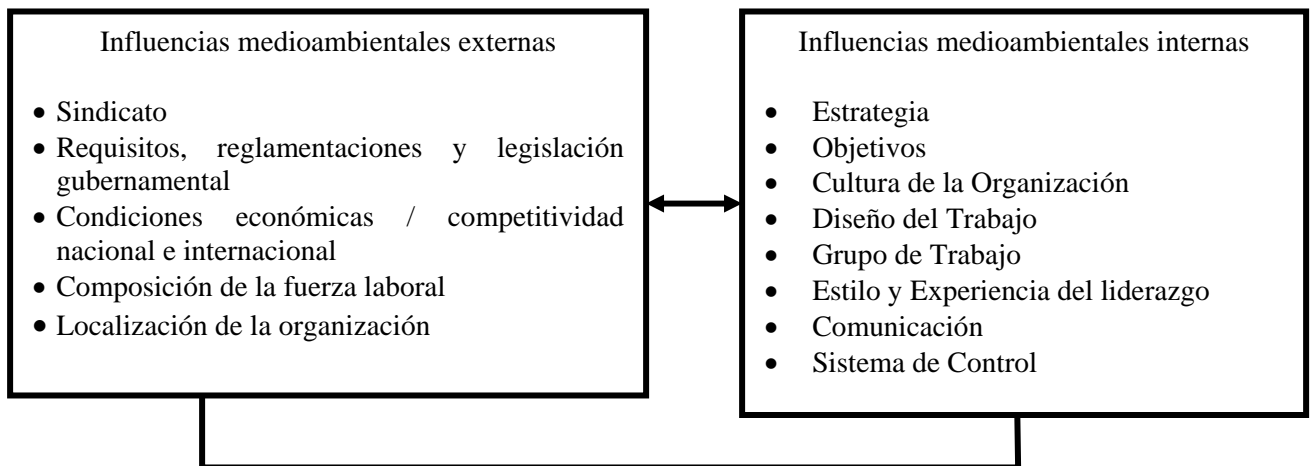
- **Participación**

**ANEXO 10: Modelo de Gestión de Recursos Humanos. (Ruiz González, 1994)**

Entorno Legal, Económico, Político y Social



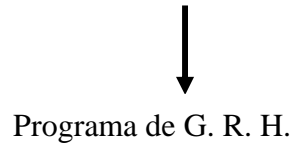
**ANEXO 11: Modelo de Gestión de Recursos Humanos.  
(Ivancevich & Lorenzi, 1996)**



Actividades de G. R. H.  
Igualdad de oportunidades

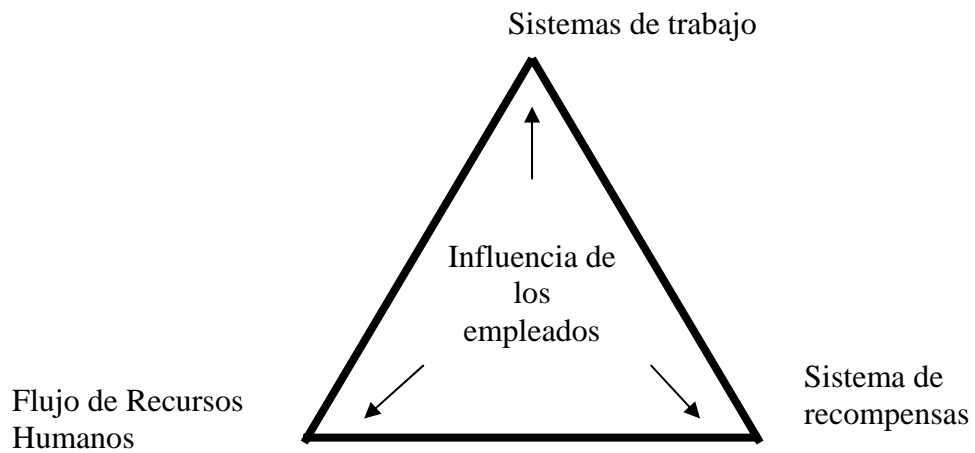
Personal  
Capacidades

Resultados  
Mejora de la calidad



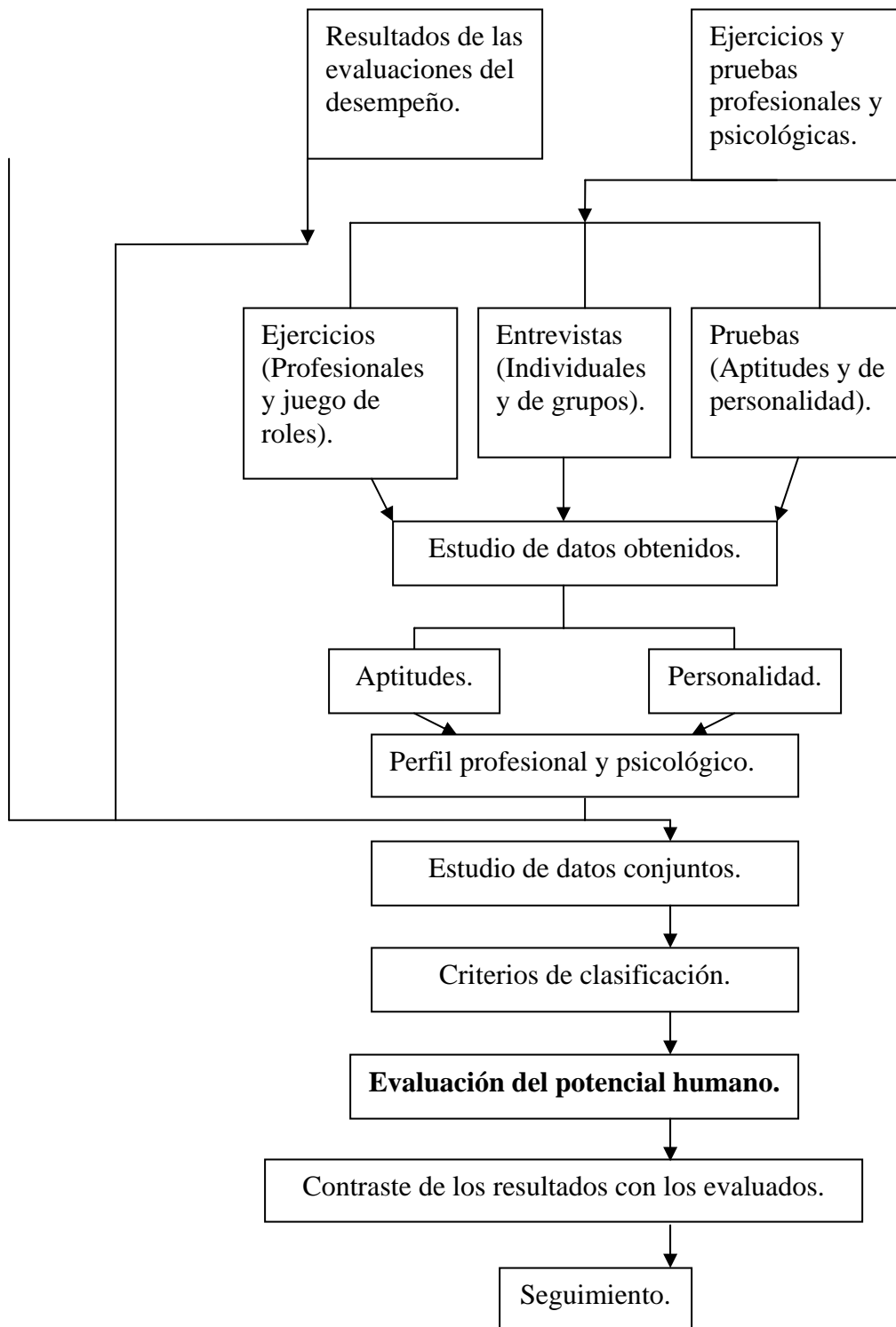
**ANEXO 12: Modelo de Gestión de Recursos Humanos(A) y Mapa (B) de Beer y colaboradores (1992)**

**A-) Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

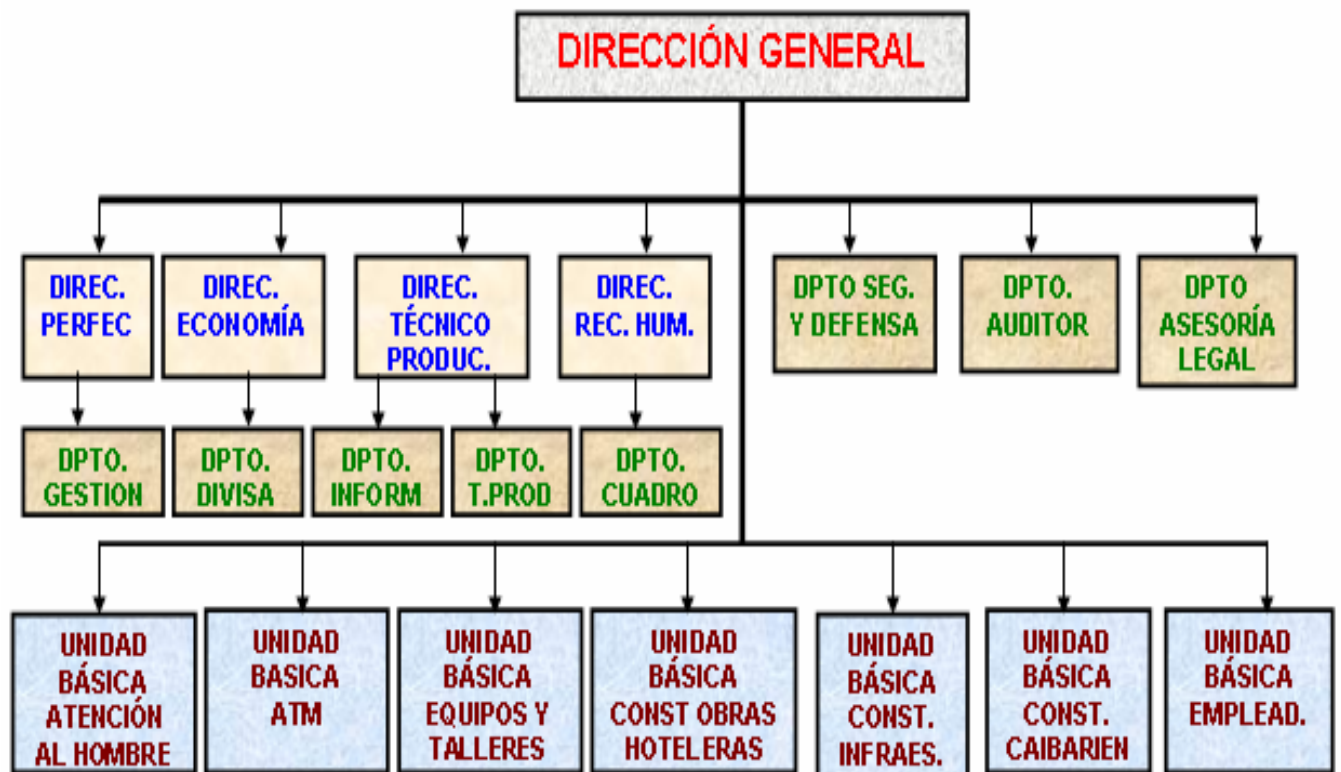


Anexo 13: Componentes fundamentales de la evaluación del potencial humano (Cuesta, 1999).

Todos los datos  
del inventario de  
personal.



Anexo 14: Estructura Organizativa de la ECOT: “Cayo Santa María”  
Fuente: Documentos de la Empresa





**Anexo 14 – A: Unidades que comprenden la empresa y funciones que realizan**  
**Fuente: Elaboración propia**

<b>Establecimiento o Unidades Básicas</b>	<b>Objeto Social</b>
Abastecimiento Técnico Material (ATM)	Abastecimiento técnico material a la Unidad Básica Constructora de Infraestructura y Unidades Aseguradoras para la construcción de obras: inversiones propias, viviendas, infraestructura para el turismo y otras obras de carácter social, científicas, industriales, etc.; y actividades de aseguramiento multilateral asociado a la construcción y de apoyo al proceso inversionista.
Unidad Básica Constructora Infraestructura (UBCI)	Construcción Civil y montaje de nuevas edificaciones; demolición, reparación, remodelación, desmontaje y mantenimiento constructivo de edificaciones; dirección y contratación de obras; trabajos de acabado, montaje hidráulico, sanitario e industrial y producción de accesorios de construcción; trabajos de impermeabilización y tratamientos químicos.
Unidad Básica Constructora Caibarién (UBCC)	Construcción Civil y montaje de nuevas edificaciones; demolición, reparación, remodelación, desmontaje y mantenimiento constructivo de edificaciones; dirección y contratación de obras; trabajos de acabado, montaje hidráulico, sanitario e industrial y producción de accesorios de construcción; trabajos de impermeabilización y tratamientos químicos.
Unidad Básica Empleadora (UBE)	Contratación y oferta de fuerza de trabajo y arrendamiento de espacios e instalaciones para la construcción a otras entidades o asociaciones económicas en obras de interés para la Unión de Construcciones Militares.
Unidad Básica Atención al Hombre (UBAH)	Prestación de servicio de comedor, cafetería, albergamiento y hospedaje, cocina centralizada, servicios médicos y estomatológicos, entre otros.

Unidad Básica Equipos y Talleres (UBET)	Alquiler de equipos y medios de la construcción; producción de hormigón premezclado y su transportación.
Unidad Básica Constructora de Obras Hoteleras (UBCOH)	Construcción Civil y montaje de nuevas edificaciones; demolición, reparación, remodelación, desmontaje y mantenimiento constructivo de edificaciones; dirección y contratación de obras; trabajos de acabado, montaje hidráulico, sanitario e industrial y producción de accesorios de construcción; trabajos de impermeabilización y tratamientos químicos; mantenimiento y reconstrucción vial; trabajos de urbanización y otros servicios de apoyo a la construcción.

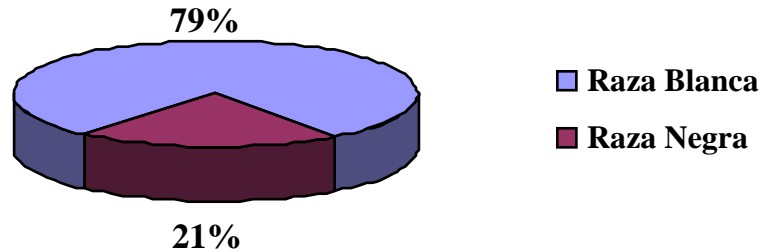
**Anexo 15-A: Estado del completamiento de la fuerza de trabajo en el mes de febrero en la ECOT “Cayo Santa María”**

**Fuente: Elaboración propia**



**Anexo 15-B: Composición étnica de los trabajadores en el mes de febrero en la ECOT “Cayo Santa María”**

**Fuente: Elaboración propia**



**ANEXO 16: Encuesta Anónima para Dirigentes**

**Fuente: Elaboración propia**

**¡Colabore!, Ponga su grano de arena en la construcción de una Empresa Mejor.**

**Aporte su experiencia, de sugerencias y, por favor, sea sincero.**

1. ¿Se encuentra motivado con el trabajo que realiza?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
2. Marque con una x aquellos aspectos que caracterizan su satisfacción con la labor que realiza:
  - A \_\_\_ Me gusta el trabajo que realizo.
  - B \_\_\_ Si pudiera trasladarme de centro, lo haría.
  - C \_\_\_ Mi superior valora altamente el trabajo que realizo.
  
  - D \_\_\_ En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen.
  
  - E \_\_\_ No me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de inestabilidad.
  
  - F \_\_\_ Considero útil mi trabajo.
  - G \_\_\_ He pensado permanecer en mi centro de trabajo.
  - H \_\_\_ Mi trabajo me permite superarme y desarrollarme en la labor que realizo.

3. ¿Conoce los objetivos de trabajo de su área?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
4. ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
5. ¿Conoce detalladamente el contenido de trabajo de su cargo?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
6. ¿Realiza con calidad su trabajo?  
1- Frecuentemente \_\_\_\_ 2- A menudo \_\_\_\_ 3- A veces \_\_\_\_ 4- Pocas veces \_\_\_\_
7. ¿Se sienten libres sus subordinados para hablar con Usted?  
1- Completamente \_\_\_\_ 2- Bastante \_\_\_\_ 3- Poco \_\_\_\_
8. ¿Cuanta confianza tiene en sus subordinados?  
1- Completa \_\_\_\_ 2- Bastante \_\_\_\_ 3- Poca \_\_\_\_ 4- Ninguna \_\_\_\_
9. ¿Con qué frecuencia pide ideas a sus subordinados y las pone en práctica?  
1- Frecuentemente \_\_\_\_ 2- A menudo \_\_\_\_ 3- A veces \_\_\_\_ 4- Pocas veces \_\_\_\_
10. ¿Contribuye a motivar al empleado la forma en que se trabaja y se toman las decisiones en la Empresa?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
11. ¿Ocurren problemas en la Empresa y luego no se pueden depurar responsabilidades?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_ 3- En ocasiones \_\_\_\_\_
12. ¿Cuanta confianza tiene su superior en Usted?  
1- Completa \_\_\_\_ 2- Bastante \_\_\_\_ 3- Poca \_\_\_\_ 4- Ninguna \_\_\_\_
13. ¿Cómo son las condiciones de trabajo de su área?  
1- Buenas \_\_\_\_ 2- Regulares \_\_\_\_ 3- Malas \_\_\_\_
14. ¿Existe un proceso de selección para entrar a la Empresa?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
15. ¿Está de acuerdo con este proceso?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
16. ¿Se evalúa su trabajo?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
17. ¿Está de acuerdo con el sistema de evaluación que existe en la Empresa?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
18. ¿Discute con sus subordinados la evaluación que les realiza?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_ 3- A veces \_\_\_\_\_
19. ¿Los resultados de la evaluación sólo se utilizan para pagar estímulo?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
20. Marque con una x los aspectos para los cuales son utilizadas las evaluaciones:  
A \_\_\_\_\_ Incentivo Salarial.  
B \_\_\_\_\_ Elaborar el Plan de Capacitación o Desarrollo de la Empresa.  
C \_\_\_\_\_ Efectuar promociones.  
D \_\_\_\_\_ Pagar Estímulo.  
E \_\_\_\_\_ Evaluación del Potencial.

- F \_\_\_\_\_ Rotación de Puestos.  
 G \_\_\_\_\_ Enriquecimiento de cargos.  
 H \_\_\_\_\_ Reconocimiento social.
21. ¿Existe un Plan de superación en el centro?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
22. ¿Existe un Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo en el Centro?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
23. ¿Se corresponde su salario con el trabajo que realiza?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
24. ¿Recibe alguna estimulación por el resultado de su trabajo?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
25. ¿Le satisface esa estimulación?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
26. ¿Responde el Sindicato a los intereses de los trabajadores?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_ 3- En ocasiones \_\_\_\_\_
27. ¿Coinciden los intereses de los trabajadores y los directivos?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
28. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Usted y su superior?  
 1- Alto \_\_\_\_\_ 2- Medio \_\_\_\_\_ 3- Bajo \_\_\_\_\_
29. ¿Acudiría a plantearle un problema personal a su jefe?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
30. ¿El trabajo de la Dirección de Recursos Humanos permite preparar al personal del centro para obtener mejores resultados?  
 1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_

### ANEXO 16-A: Resultados de la Encuesta aplicada a Dirigentes

PREGUNTAS	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Abstenciones
	%	%	%	%	%
<b>1</b>	<b>96</b>	<b>14</b>	///////	///////	-
<b>2-A</b>	<b>96</b>	///////	///////	///////	-
<b>2-B</b>	<b>7</b>	///////	///////	///////	-
<b>2-C</b>	<b>37</b>	///////	///////	///////	-
<b>2-D</b>	<b>15</b>	///////	///////	///////	-
<b>2-E</b>	<b>0</b>	///////	///////	///////	-
<b>2-F</b>	<b>93</b>	///////	///////	///////	-
<b>2-G</b>	<b>81</b>	///////	///////	///////	-
<b>2-H</b>	<b>74</b>	///////	///////	///////	-
<b>3</b>	<b>100</b>	-	///////	///////	-

<b>4</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>5</b>	<b>97</b>	<b>3</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>6</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>7</b>	<b>88</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>8</b>	<b>77</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9</b>
<b>9</b>	<b>41</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>10</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>11</b>	<b>15</b>	<b>56</b>	<b>29</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>12</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>13</b>	<b>77</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>14</b>	<b>96</b>	<b>4</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>15</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>16</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>17</b>	<b>78</b>	<b>22</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>18</b>	<b>78</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>19</b>	<b>22</b>	<b>78</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>20-A</b>	<b>74</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>20-B</b>	<b>44</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>20-C</b>	<b>30</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>20-D</b>	<b>48</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>20-E</b>	<b>15</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>20-F</b>	<b>7</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>20-G</b>	<b>7</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>20-H</b>	<b>52</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>21</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>22</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>23</b>	<b>89</b>	<b>11</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>24</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>25</b>	<b>85</b>	<b>15</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>26</b>	<b>74</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>27</b>	<b>92</b>	<b>8</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>28</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>29</b>	<b>96</b>	<b>4</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>
<b>30</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>///////</b>	<b>///////</b>	<b>-</b>

**ANEXO 17: Encuesta Anónima para Empleados**

**Fuente: Elaboración propia**

**¡Colabore!, Ponga su grano de arena en la construcción de una Empresa Mejor  
aporte su experiencia, de sugerencias y, por favor, sea sincero.**

***Categoría Ocupacional: Técnico \_\_\_\_ Administrativo: \_\_\_\_ Servicio: \_\_\_\_***

**Obrero:** \_\_\_\_

1. ¿Se encuentra motivado con el trabajo que realiza?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_
2. Marque con una x aquellos aspectos que caracterizan su satisfacción con la labor que realiza:  
A \_\_\_\_ Me gusta el trabajo que realizo.  
B \_\_\_\_ Si pudiera trasladarme de centro, lo haría.  
C \_\_\_\_ Mi superior valora altamente el trabajo que realizo.  
  
D \_\_\_\_ En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen.  
  
E \_\_\_\_ No me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de inestabilidad.  
F \_\_\_\_ Considero útil mi trabajo.  
G \_\_\_\_ He pensado permanecer en mi centro de trabajo.  
H \_\_\_\_ Mi trabajo me permite superarme y desarrollarme en la labor que realizo.
3. ¿Conoce los objetivos de trabajo de su área?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_
4. ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_
5. ¿Conoce detalladamente el contenido de trabajo de su puesto de trabajo?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_
6. ¿Realiza con calidad su trabajo?  
1- Frecuentemente \_\_\_\_ 2- A menudo \_\_\_\_ 3- A veces \_\_\_\_ 4- Pocas veces \_\_\_\_
7. ¿Con qué frecuencia le piden y ponen en práctica sus ideas?  
1- Frecuentemente \_\_\_\_ 2- A menudo \_\_\_\_ 3- A veces \_\_\_\_ 4- Pocas veces \_\_\_\_
8. ¿Se siente motivado con la forma en que se trabaja y se toman las decisiones en la Empresa?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_
9. ¿Ocurren problemas en la Empresa y luego no se pueden depurar responsabilidades?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_ 3- En ocasiones \_\_\_\_
10. ¿Cuanta confianza tiene su superior en Usted?  
1- Completa \_\_\_\_ 2- Bastante \_\_\_\_ 3- Poca \_\_\_\_ 4- Ninguna \_\_\_\_
11. ¿Cómo son las condiciones de trabajo de su área?  
1- Buenas \_\_\_\_ 2- Regulares \_\_\_\_ 3- Malas \_\_\_\_
12. ¿Existe un proceso de selección para entrar a la Empresa?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_
13. ¿Está de acuerdo con este proceso?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_
14. ¿Se evalúa su trabajo?  
1- Si \_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_



15. ¿Está de acuerdo con el sistema de evaluación que existe en la Empresa?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
16. ¿Se discute con Usted su Evaluación?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
17. ¿Cree Usted que las evaluaciones mejoran la comunicación entre jefes y subordinados?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_ 3- A veces \_\_\_\_\_
18. ¿Los resultados de la evaluación sólo se utilizan para pagar estímulo?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
19. Marque con una x los aspectos para los cuales son utilizadas las evaluaciones:  
A \_\_\_\_\_ Incentivo Salarial.  
B \_\_\_\_\_ Elaborar el Plan de Capacitación o Desarrollo de la Empresa.  
C \_\_\_\_\_ Efectuar promociones.  
D \_\_\_\_\_ Pagar Estímulo.  
E \_\_\_\_\_ Evaluación del Potencial.  
F \_\_\_\_\_ Rotación de Puestos.  
G \_\_\_\_\_ Enriquecimiento de cargos.  
H \_\_\_\_\_ Reconocimiento social.
20. ¿Existe un Plan de superación en el centro?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
21. ¿Existe un Perfeccionamiento de la Organización del Trabajo en el Centro?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
22. ¿Se corresponde su salario con el trabajo que realiza?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
23. ¿Recibe alguna estimulación por el resultado de su trabajo?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
24. ¿Le satisface esa estimulación?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
25. ¿Responde el Sindicato a los intereses de los trabajadores?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_ 3- En ocasiones \_\_\_\_\_
26. ¿Coinciden los intereses de los trabajadores y los directivos?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
27. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Usted y su superior?  
1- Alto \_\_\_\_\_ 2- Medio \_\_\_\_\_ 3- Bajo \_\_\_\_\_
28. ¿Acudiría a plantearle un problema personal a su jefe?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_
29. ¿El trabajo de la Dirección de Recursos Humanos permite preparar al personal del centro para obtener mejores resultados?  
1- Si \_\_\_\_\_ 2- No \_\_\_\_\_

Sugiere algo?, ¡Pues póngalo al dorso! ..... Muchas Gracias

## ANEXO 17-A: Resultados de la Encuesta aplicada a Empleados

PREGUNTAS	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Abstenciones
	%	%	%	%	%
1	94	6	//////	//////	//////
2-A	91	//////	//////	//////	//////
2-B	8	//////	//////	//////	//////
2-C	36	//////	//////	//////	//////
2-D	17	//////	//////	//////	//////
2-E	7	//////	//////	//////	//////
2-F	79	//////	//////	//////	//////
2-G	59	//////	//////	//////	//////
2-H	52	//////	//////	//////	//////
3	95	1	-		4
4	84	15	-		1
5	91	7	-		2
6	79	15	1	5	-
7	52	26	10	12	-
8	73	23	-		4
9	33	45	22	//////	-
10	50	39	5	6	-
11	61	32	7	//////	-
12	92	8	//////	//////	-
13	94	6	//////	//////	-
14	68	6	-		26
15	85	15	//////	//////	//////
16	82	18	//////	//////	//////
17	67	16	17	//////	//////
18	37	61	-		2
19-A	57	//////	//////	//////	-
19-B	23	//////	//////	//////	-
19-C	12	//////	//////	//////	-
19-D	44	//////	//////	//////	-
19-E	22	//////	//////	//////	-
19-F	16	//////	//////	//////	-
19-G	11	//////	//////	//////	-
19-H	56	//////	//////	//////	-
20	69	31	//////	//////	-

<b>21</b>	<b>84</b>	<b>16</b>	<b>//////</b>	<b>//////</b>	<b>-</b>
<b>22</b>	<b>85</b>	<b>15</b>	<b>//////</b>	<b>//////</b>	<b>-</b>
<b>23</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>//////</b>	<b>//////</b>	<b>-</b>
<b>24</b>	<b>68</b>	<b>29</b>	<b>-</b>		<b>3</b>
<b>25</b>	<b>58</b>	<b>11</b>	<b>31</b>	<b>//////</b>	<b>-</b>
<b>26</b>	<b>78</b>	<b>22</b>	<b>//////</b>	<b>//////</b>	<b>-</b>
<b>27</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>//////</b>	<b>-</b>
<b>28</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>//////</b>	<b>//////</b>	<b>-</b>
<b>29</b>	<b>88</b>	<b>12</b>	<b>//////</b>	<b>//////</b>	<b>-</b>

**Anexo 18: Valores establecidos en la empresa**  
**Fuente: Documentos de la Empresa**

**1. Disciplina:**

Voluntad para la realización del trabajo y cumplir con la tarea asignada dedicando el máximo de tiempo y de esfuerzo personal. Gentileza, cortesía, consideración para las personas de la organización y de su entorno. El respeto a sus normas, políticas y objetivos declarados.

**2. Honestidad:**

Ser transparentes en las relaciones, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización.

**3. Profesionalidad:**

Consolidar y enriquecer continuamente las competencias profesionales, a la vez que fundamentar el auto desarrollo en normas éticas socialmente aceptadas, así como ser positivos ante cualquier circunstancia. Entendida como hacer correctamente lo que hay que hacer.

**4. Eficiencia:**

Encontrar las soluciones a los problemas, aplicar consecuentemente el conocimiento. Vencer las dificultades para el éxito de la organización. Lograr resultados con el mínimo de recursos en las operaciones y procesos de la empresa.

**5. Sentido de pertenencia:**

Compromiso con la organización. Estar dispuestos consecuentemente a comprender las posiciones de otros e identificar sus principales motivos para interactuar con ellos con seguridad y confianza.

**6. Ser Revolucionarios:**

Inconformes permanentes con lo mal hecho. Dispuestos a cambiar lo que sea necesario cambiar.

**7. Amor a la Patria:**

Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios, y ser fieles a la causa del socialismo y a la Batalla de Ideas.

<p><b>5. Actitud hacia los demás</b>          5.1 Crea problemas y no coopera, mal carácter.          5.2 Algunas veces muy difícil de trabajar con él.</p>	<p>5.4 Siempre de buen carácter y decidido a cooperar.          5.5 Capacidad excepcional para mantener buenas relaciones en</p>	
<p>MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO</p>		
<p>5.3 Tacto normal, servicial y controlado.          Periodo a evaluar: _____</p>		
<p><b>6. Iniciativa</b>          6.1 Rutinario, usualmente espera ordenes.          6.2 Necesita ser guiado con frecuencia.          6.3 Realiza el trabajo normal sin esperar órdenes.</p>	<p>6.4 Creador, alerta de las oportunidades para mejorar el trabajo.          6.5 Extraordinariamente creador.</p>	
<p><b>7. Capacidad de análisis</b>          7.1 Olvida y confunde los hechos, necesita tiempo para rectificar.</p>	<p>7.4 Por encima del promedio sus análisis.          7.5 Muy analítico y objetivo.</p>	
<p>CARACTERISTICAS A EVALUAR</p>		<p>PUNTOS</p>
<p><b>1. Conocimiento del trabajo</b>          1.2 Errores ocasionales.          1.3 Generalmente sus análisis son objetivos.</p>	<p>1.3 Conocimiento adecuado del trabajo</p>	
<p>1.1 No ha logrado la comprensión.          1.2 Conocimiento insuficiente de algunas fases del trabajo.</p>	<p>1.4 Conocimiento completo del trabajo.          1.5 Dominio perfecto de todas las fases del trabajo.</p>	
<p><b>2. Calidad del trabajo</b>          2.1 Trabajo prácticamente inútil, muchos errores.          2.2 Descuidado, requiere mucho tiempo para hacer correcciones.</p>	<p>2.3 Cuidadoso, solamente requiere tiempo razonable para correcciones.          2.4 Muy cuidadoso.          2.5 Alto grado de exactitud.</p>	
<p><b>3. Cantidad de trabajo</b>          3.1 Muy lento          3.2 Lento          3.3 Rendimiento satisfactorio.</p>	<p>3.4 Mejor que el promedio de rendimiento.          3.5 Rendimiento muy alto.</p>	
<p><b>4. Actitud en el trabajo</b>          4.1 Hace el trabajo con mediano interés.          4.2 Es indiferente a veces.          4.3 Interés normal o necesario.</p>	<p>4.4 Ansioso, interesado. Se puede confiar en él.          4.5 Muy entusiasta de absoluta confianza.</p>	

## Anexo 19: Modelo de Evaluación del Desempeño actual.

### (Continuación) MODELO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CARACTERISTICAS A EVALUAR		PUNTOS	
<b>8. Asistencia</b> 8.1 Mala, habitualmente tarde o ausente. 8.2 Ausencias o tardanzas más que normales. 8.3 Normal	8.4 Raramente llega tarde o se ausenta. 8.5 Nunca tarde o ausente.		
<b>9. Posibilidad de promoción.</b> 9.1 Promoción futura dudosa. 9.2 Posibilidad moderada de desarrollo. 9.3 Demuestra posibilidades futuras	9.4 Prometedor para el futuro. 9.5 Extraordinariamente prometedor.		
Total de puntos			
Promedio de puntuación			
CLIFICACION FINAL	RANGO DE PUNTOS	RANGO DE CPL	CPL OTORGADO

#### PARA EVALUAR CADA ASPECTO DEBE OBSERVAR LO SIGUIENTE

- Los puntos 1 con 0 punto
- Los puntos 2 con 1 punto
- Los puntos 3 con 2 puntos
- Los puntos 4 con 3 puntos
- Los puntos 5 con 4 puntos

#### PARA EVALUAR LOS RESULTADOS FINALES OBSERVAR LO SIGUIENTE.

RANGO DE PUNTOS	CALIFICACION	RANGO DE CPL
0----1.39	Insatisfactorio	0
1.40----2.49	Cumplidor	0.1-----1.25
2.50----2.99	Destacado	1.26-----1.40
3.0 ----4.00	Excelente	1.41-----2.00

Fuente: Documentos de la Empresa

## **Anexo 19-A: Indicadores del modelo de ED actual.**

**Fuente: Documentos de la Empresa.**

1. Conocimiento del trabajo: Se considera el conocimiento del trabajo, las características de la plaza y de la labor que se relaciona con la misma, los métodos, sistemas, equipos, etc.
2. Calidad del Trabajo: No se considera volumen. Considerar la exactitud, limpieza, etc. la habilidad para producir trabajo libre de errores, la habilidad para descubrir errores.
3. Cantidad de trabajo: No se considera la calidad, considere la velocidad y rapidez con que se termina el trabajo, la cantidad de trabajo que produce en un tiempo determinado, la destreza con que hace una actividad reconocida como difícil.
4. Actitud en el trabajo: Diga si es inteligente, si presta atención, energía e interés en el trabajo.
5. Actitud hacia los demás: Ver si coopera, su habilidad para trabajar para otros y con otros, disposición para aprobar ideas y métodos nuevos, el deseo de observar y cumplir con las normas.
6. Iniciativas: Diga si es creador, si tiene éxito al hacer las cosas de manera nueva y mejor y en adaptar a su trabajo los métodos mejorados, ejecución, habilidad para persistir hasta el final en su trabajo.
7. Capacidad de análisis: Considere la habilidad para tomar decisiones correctas en situaciones extraordinarias o poco usuales, habilidad para aprovecharse de la experiencia, sentido de la proporción y valores relativos.
8. Asistencia: Considere la regularidad de la asistencia, número y duración de ausencias injustificadas, tendencia a llegar tarde o irse temprano, diga si se puede depender de

el.

DENOMINACIÓN DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO: Secretaria Ejecutiva	
DEPARTAMENTO AL CUAL PERTENECE: <b>Dirección Empresa</b>	
CATEGORÍA OCUPACIONAL: <b>T</b>	GRUPO ESCALA: <b>VIII</b>
OBJETIVOS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO: Responder con calidad y eficiencia a las necesidades de la dirección general, manteniendo la debida discreción y confiabilidad.	

9. Posibilidad de promoción: Considere su habilidad organizativa, su éxito en la entidad, habilidad para aplacar, explicar clara y comprensivamente, decisión, energía, auto-control, tacto, coraje.

FUNCIONES DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO:	
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Recibe la documentación de las distintas áreas y direcciones de la empresa , de otras empresas y del organismo superior.</li><li>❖ Realiza el registro de toda la documentación que entra o sale de la empresa.</li><li>❖ Elabora los documentos que le son orientados por el Director General.</li><li>❖ Revisa la documentación que se recibe en la secretaria para la posterior firma del Director General.</li><li>❖ Conserva y archiva la documentación que recibe y emite la Dirección General.</li><li>❖ Se encargo del control de los Diskets y CD de la Dirección de la empresa.</li><li>❖ Cumple con lo establecido en le manual de seguridad informática.</li><li>❖ Mecanografía en la computadora los documentos que le son entregados por el Director General.</li><li>❖ Atiende las llamadas telefónicas dando respuesta de acuerdo a las normas de educación y cortesía.</li></ul>	

**Anexo 19-B: Profesiograma actual de un puesto de trabajo**

**Fuente: Documentos de la Empresa**

⇒ Conocimientos específicos:	1	2	3
------------------------------	---	---	---



❖ Buena redacción y ortografía.				X
❖ Curso de Word y Excel.			X	
❖ Curso de Secretariado.				X

1. Elementales	2. Medios	3. Superiores		
⇒ Requisitos físicos	1	2	3	4
Destreza manual.			X	
Visión.			X	
Agudeza auditiva			X	
Tiempo de reacción.			X	
⇒ Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Dinamismo y operatividad.				X
Capacidad de mando.	X			
Ser organizado.				X
Creativo.				X
Inteligencia.			X	
Memoria.				X
Capacidad de análisis.			X	
Habilidades comunicativas.				X
Discriminación de la información.				X

### Anexo 19-B (Continuación)

1. No exigidas    2. Bajos    3. Medios    4. Altos

#### RESPONSABILIDADES

- ❖ *Sobre los medios y equipos que tiene bajo su custodia y el uso correcto de los mismos.*
- ❖ *Por los Diskets y CD bajo su custodia.*
- ❖ *Por el cumplimiento de lo establecido en el Reglamento de Seguridad Informática en cuanto al uso y control de los Diskets y CD.*

#### CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgos más comunes: no posee  
 Ambiente físico: ventilado.  
 Condiciones de trabajo: Sentado, de pie (en ocasiones).  
 Medios de seguridad: no.  
 Recursos necesarios: no  
 Horario de Trabajo: De 7:00 AM a 6:00 PM

Realizado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES PARA LA EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO**

<b>Datos del Evaluado (1)</b>	
Nombre:	Antigüedad:
Apellidos:	Titulación:
Cargo:	
<b>Datos del Evaluador (2)</b>	
Nombre:	Cargo:
Apellidos:	

**Anexo 20: Resumen de evaluación**

<b>Responsabilidad del puesto (3)</b>	
<b>Fecha de evaluación: (4)</b>	
<b>Evaluación (5)</b>	
<b>Comentarios del evaluado (6)</b>	<b>Comentarios del evaluador (7)</b>
<input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> No conforme <input type="checkbox"/> No conforme y apela	
<b>Firma del evaluado (8)</b>	<b>Firma del evaluador (9)</b>
<b>Necesidades formativas del evaluado (10)</b>	



**ANEXO 29: Encuesta Anónima sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado.**

**Fuente: Elaboración propia**

Esta encuesta se hace con el objetivo de saber su opinión respecto al Sistema de ED propuesto. Para ello se requiere de su sinceridad y cooperación. Le agradeceremos sus sugerencias. ¡Gracias! Dirección de Recursos Humanos  
 Marque con una cruz, según su criterio:

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Sí</b>	<b>En algo</b>	<b>No</b>
1. ¿Ve el Sistema de Evaluación del Desempeño como elemento que ayuda a la unidad del colectivo laboral en general?			
2. ¿La información sobre el sistema ha sido la adecuada?			
3. ¿Ha considerado como elemento positivo la vinculación de su desempeño a la estimulación?			
4. ¿Siente que todas las evaluaciones serán objetivas?			
5. ¿Cree que el Sistema de Evaluación propuesto ha sido realmente útil?			
6. ¿El Sistema de ED propuesto cumple con las exigencias de la empresa?			
7. ¿El nuevo Sistema de ED mejorará las condiciones organizacionales en la Empresa?			
8. ¿El Sistema de ED propuesto prepara al personal para obtener mejores resultados?			
9. ¿Los rangos de evaluación reflejan claramente la calificación y los valores de CPL a otorgar?			

**Haga sus sugerencias al dorso**

**ANEXO 29-A: Resultados de la encuesta Anónima sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado.**

**Fuente: Elaboración propia**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>Opción 1</b>	<b>Opción 2</b>	<b>Opción 3</b>	<b>Abstenciones</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>2</b>	<b>95</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>98</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<b>4</b>	<b>92</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
<b>5</b>	<b>93</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>5</b>

<b>6</b>	<b>91</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
<b>7</b>	<b>89</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>8</b>	<b>94</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
<b>9</b>	<b>96</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>