

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título del trabajo Propuesta de mejora al proceso de evaluación del desempeño en la Unidad Presupuestada de Educación en el municipio de Placetas.

Autores del trabajo Layneth Hernández Pérez

Tutores del trabajo MsC. Lamay Rosa Montero Rojas

Santa Clara, Mayo 2018
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual

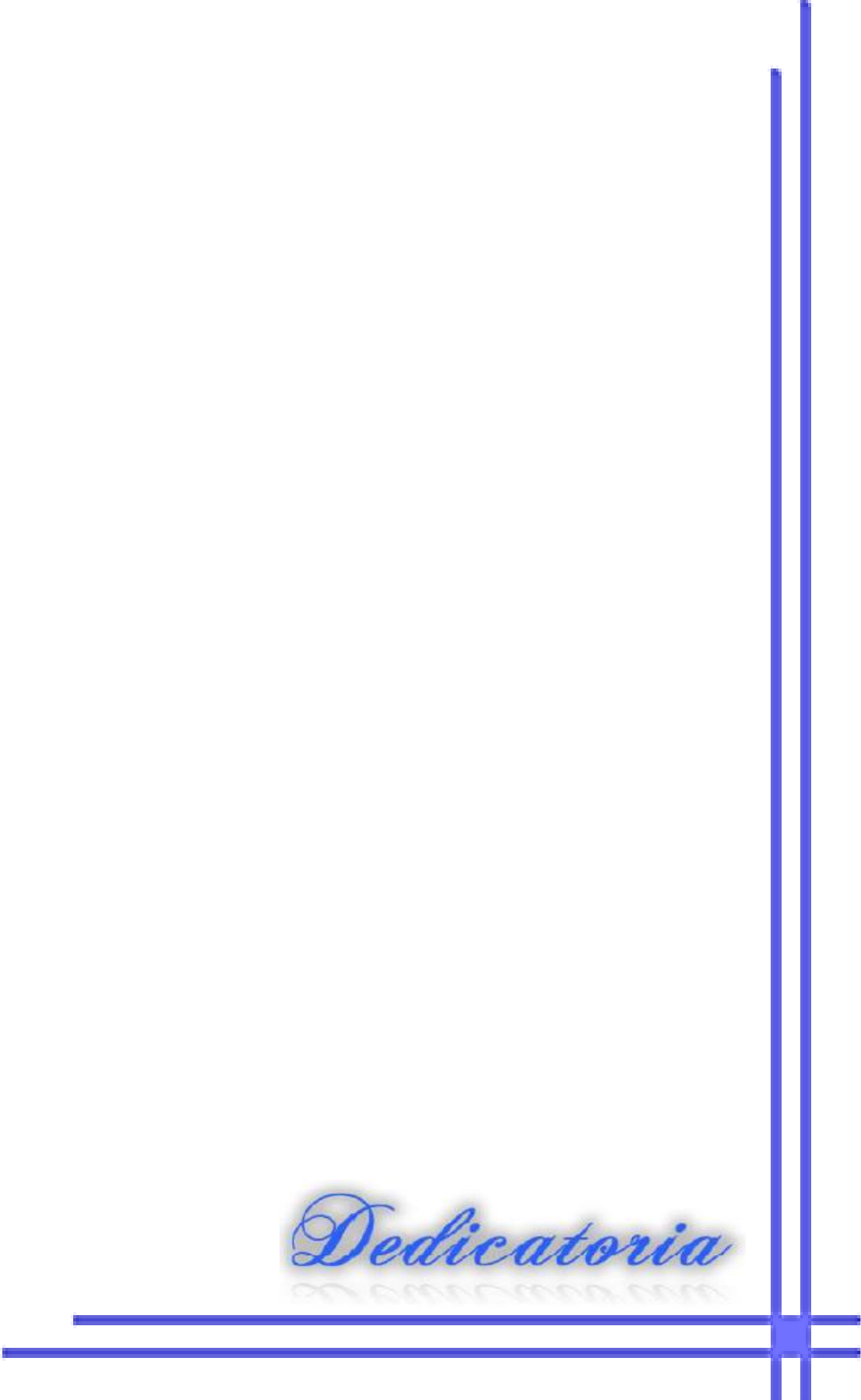


Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Dedicatoria

A decorative graphic consisting of two horizontal blue lines and two vertical blue lines intersecting at a square in the bottom right corner. The word "Dedicatoria" is written in a blue cursive font, positioned above the horizontal lines and to the left of the vertical lines.

Dedicatoria

A mi madre querida, a mi hermano, a mi abuela por su ayuda siempre brindada, por el ejemplo de personas ideal que siempre han sido para mí y que me permitió hoy ser quien soy.

A mi esposo por todo lo que me ha apoyado incondicionalmente y estimulado para seguir adelante de manera sostenida hasta alcanzar lo que me propuse.

A mi primer hijo que está a días de nacer para que siempre se sienta orgulloso de su madre.

A mí en especial por no bajar nunca la cabeza y rendirme en los momentos difíciles y recordando siempre que en la persistencia está el cumplimiento de los sueños.

Agradecimientos

Agradecimientos

- *A mi mamá, mi abuela, mi primo Andy por ayudarme siempre que los necesite y a mi familia por siempre estar de mi lado y apoyarme tanto.*
- *A mi tutora MsC. Lamay Rosa Montero Rojas un especial agradecimiento por mostrarme el camino a seguir, brindarme siempre su ayuda incondicional y por sus sabios consejos en los momentos más difíciles.*
- *A mis compañeros de la Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas, por el apoyo brindado en todo momento.*
- *A todos los profesores que me transmitieron sus conocimientos a lo largo de estos 6 años.*
- *Y a todos los que de una forma u otra colaboraron en la realización de este trabajo...*

MUCHAS GRACIAS

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general, mejorar el proceso de evaluación del desempeño del personal no docente de la Unidad Presupuestada de Educación en el municipio de Placetas. Parte de un estudio bibliográfico que abarca diferentes aristas relacionadas con el tema, además de un análisis crítico de los principales enfoques y criterios de diferentes investigadores, lo que amplía las posibilidades de rigor científico a los resultados obtenidos. Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa por medio de encuestas a los trabajadores, determinándose las principales deficiencias del proceso. A partir de aquí se elaboró un procedimiento para realizar la ED en la misma donde, entre otros elementos, se determinaron nuevos indicadores de desempeño utilizando el método de expertos, debido a que los que se utilizan son pocos objetivos y no evalúan el desempeño del trabajador con la profundidad que requiere. Concluida esta etapa se realiza un rediseño de la ED en la Unidad Administrativa y se toma una muestra piloto donde se pudo determinar que este nuevo rediseño es efectivo y cumple con los objetivos de manera que cada trabajador es evaluado por la calidad con que logran las metas que ellos mismos han contribuido a establecer.

Summary

The present work has as general objective, to improve the process of evaluation of the acting of the non educational personnel of the Budgotten Unit of Education in the municipality of Placetás. It leaves of a bibliographical study that embraces different edges related with the topic, besides a critical analysis of the main focuses and different investigators' approaches, what enlarges the possibilities of scientific rigor to the obtained results. He/she is carried out a diagnosis of the current situation of the evaluation of the acting in the Administrative Unit by means of surveys to the workers, being determined the main deficiencies of the process. Starting from here a procedure was elaborated to carry out the ED in the same one where, among other elements, new acting indicators were determined using the method of experts, because those that are used are few objectives and they don't evaluate the worker's acting with the depth that requires. Concluded this stage is carried out an I redraw of the ED in the Administrative Unit and he/she takes a sample pilot where you could determine that this new one redraws it is effective and it fulfills the objectives so that each worker is evaluated by the quality with which they achieve the goals that themselves has contributed to settle down.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1	
1.1 Introducción.....	5
1.2 La Gestión de Recursos Humanos (GRH).....	6
1.3 Modelos de gestión de Recursos Humanos.....	9
1.4 La Evaluación del Desempeño (ED).....	12
1.4.1 Evaluación del Desempeño. Métodos, objetivos y finalidades.....	15
1.4.2 Errores más frecuentes en la ED. Ventajas.....	23
1.5 El Diagnóstico como paso previo para rediseñar el sistema de ED.....	25
1.6 Situación actual de la ED en la Unidad Administrativa de la Dirección Municipal de Educación.....	28
Conclusiones Parciales.....	29
Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual del proceso de ED en la Unidad Administrativa de la Dirección Municipal de Educación	
2.1 Caracterización general de la Unidad Presupuestada de Educación.....	30
2.2 Caracterización de la Unidad Administrativa.....	33
2.3 Diagnóstico de la ED para el personal no docente en la Unidad Administrativa...	37
Conclusiones Parciales.....	43
Capítulo 3: Rediseño del procedimiento para la ED en la Unidad Administrativa	
3.1 Introducción.....	44
3.2 Procedimiento para el rediseño de la ED en la Unidad Administrativa.....	44
3.3 Aplicación del procedimiento propuesto.....	51
Conclusiones Parciales.....	58
Conclusiones generales.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.....	

Introducción

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo activo viviendo y trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajan aisladamente. A medida que se incrementa la industrialización, las organizaciones se hacen más complejas y causan un impacto duradero en la existencia y calidad de vida de los individuos.

La Dirección de los Recursos Humanos (DRH) no se necesitaría si no existieran organizaciones y personas que actúan en ellas. La DRH nació con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de las tareas organizacionales; la misma consiste fundamentalmente en la planeación, organización, desarrollo, aplicación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Según Chiavenato (1988), para los recursos humanos no hay leyes ni principios universales. Los DRH son contingentes, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga de la organización acerca del hombre y su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí el carácter contingente o situacional de la DRH, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico.

Este proceso de implicación hace que los trabajadores comprendan mejor hasta donde llegan sus atribuciones y puedan concentrar sus esfuerzos donde sean más necesarios, logrando mayor impacto en la utilización de sus potencialidades, se incrementa el entusiasmo hacia el trabajo y los estimula a desempeñar sus tareas exitosamente; todo

esto unido a que el proceso de evaluación resulta más equitativo y objetivo. Según esta concepción los trabajadores saben que no serán evaluados por sus características personales, ni por los prejuicios de sus superiores, sino por la calidad con que logren los objetivos que ellos mismos han contribuido a establecer.

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

Actualmente en el mundo empresarial la tecnología dejó de ser el elemento fundamental y el hombre como creador de la tecnología y generador del conocimiento ha comenzado a verse como factor fundamental en las empresas de hoy, considerándose como un capital que determina el nivel competitivo de la organización, quiere decir, las personas que conforman una organización constituyen la única ventaja competitiva de las empresas frente a los competidores. Estos recursos siguen siendo el objeto y sujeto de todo lo que se hace, constituyendo el más flexible y el que mejor se adapta a cada situación.

Los sistemas de gestión de recursos humanos que se inician con el proceso de selección, transitan por la formación y desarrollo del personal que integra la organización, el cual requiere de una retroalimentación del sistema que garantice la sinergia del mismo y una herramienta esencial para el logro de este objetivo es la evaluación del desempeño que posee importancia para lograr un potencial humano capaz de cumplir con las expectativas de la organización. Se trata de trabajar con el hombre que posee la empresa con una alta permanencia en la organización y que esta sea capaz de lograr un desempeño de excelencia con alta calificación y profesionalidad.

Con la evaluación del desempeño se potencian las individualidades dentro del sistema con un impacto a nivel de colectivo. En Cuba el tema de la evaluación del desempeño ha tomado una gran importancia, habiéndose diseñado múltiples acciones de capacitación de los directivos a raíz de todo el proceso de cambio en la estrategia económica durante los años 90 hasta la actualidad.

La evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa de Educación en el municipio de Placetas, ha venido presentando problemas con los indicadores que se miden pues no son homogéneos para todas las áreas y tienen un carácter general, dejando al margen del proceso, elementos específicos como, resultados alcanzados, especificando cuáles y valorando el tiempo para poder alcanzarlos, los señalamientos críticos son aún insuficientes, las evaluaciones son breves, no reflejan realmente las características del evaluado, el proceso no constituye un momento de reflexión entre el jefe y el subordinado; influyendo esto negativamente en la obtención de mejores resultados y comportamiento de los trabajadores no docentes de dicha organización, lo que impide que los mismos comprendan mejor hasta donde llegan sus atribuciones y puedan concentrar sus esfuerzos donde sean más necesarios, todo lo cual atenta contra la calidad y la homogeneidad del proceso al carecer de objetividad y atentar contra los verdaderos objetivos que tiene la evaluación del desempeño constituyendo ello la **situación problemática** de la presente investigación.

A partir de lo expuesto anteriormente se define el siguiente problema a resolver.

¿Cómo perfeccionar el proceso de la evaluación del desempeño del personal no docente en la Unidad Administrativa de Educación, en el municipio de Placetas?

De lo anterior se deduce el **objetivo general** de la presente investigación: *Proponer un procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores no docentes, en la Unidad Administrativa de la Dirección Municipal de Educación en el municipio de Placetas.*

Para cumplimentar lo anteriormente expuesto se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar el estado actual de la ED en la Unidad Administrativa de la Dirección Municipal de Educación, en el municipio de Placetas.
2. Rediseñar un procedimiento que contenga un grupo de indicadores que permitan perfeccionar el proceso de evaluación del desempeño a los trabajadores no docentes en la entidad objeto de estudio.
3. Validar la propuesta por el criterio de especialistas.

Para el desarrollo de la investigación se emplean varios **métodos y técnicas** como análisis documental, observación directa, encuestas, entrevistas, diagrama causa - efecto. Se utilizó como instrumento fundamental la consulta a expertos.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, la siguiente investigación estará estructurada de la forma siguiente: una introducción en la cual se hace referencia a la situación problemática, el problema a resolver y el sistema de objetivos que sustenta la misma; en el capítulo 1 se realiza el marco teórico referencial que servirá de base a la misma; un capítulo 2 donde se aplican técnicas y herramientas que permitirán determinar el diagnóstico de la evaluación del desempeño en la organización objeto de estudio; un capítulo 3 donde se aplica el procedimiento que permitirá rediseñar la evaluación del desempeño. Sustentan, además, el trabajo de diploma, las conclusiones generales y recomendaciones derivadas de la investigación que, así como la bibliografía consultada y, finalmente, un conjunto de anexos de necesaria inclusión, complementan los resultados obtenidos.

Capítulo 1. Marco teórico de la investigación

1.1. Introducción

La situación actual hace imprescindible la aplicación de nuevos enfoques en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), lo que debe ser preocupación y ocupación priorizada en las organizaciones cubanas, máxime en aquellas que prestan servicio en la sociedad en general. Este capítulo recoge de forma sintetizada el criterio de diversos autores, se realiza un análisis de la bibliografía relacionada con el tema objeto de estudio y se sistematizan aquellos criterios a los que se adscribe el trabajo, lo que es la base fundamental para la realización del diagnóstico y el establecimiento de relaciones directa o indirectamente proporcionales de la realidad y el estado deseado. El mismo tiene como objetivo analizar los principales aspectos que en la literatura especializada se abordan sobre la política de recursos humanos y la evaluación del desempeño, como parte del subsistema de permanencia y promoción del personal. En la figura 1 se muestra el hilo conductor que complementa el marco teórico de la presente investigación.

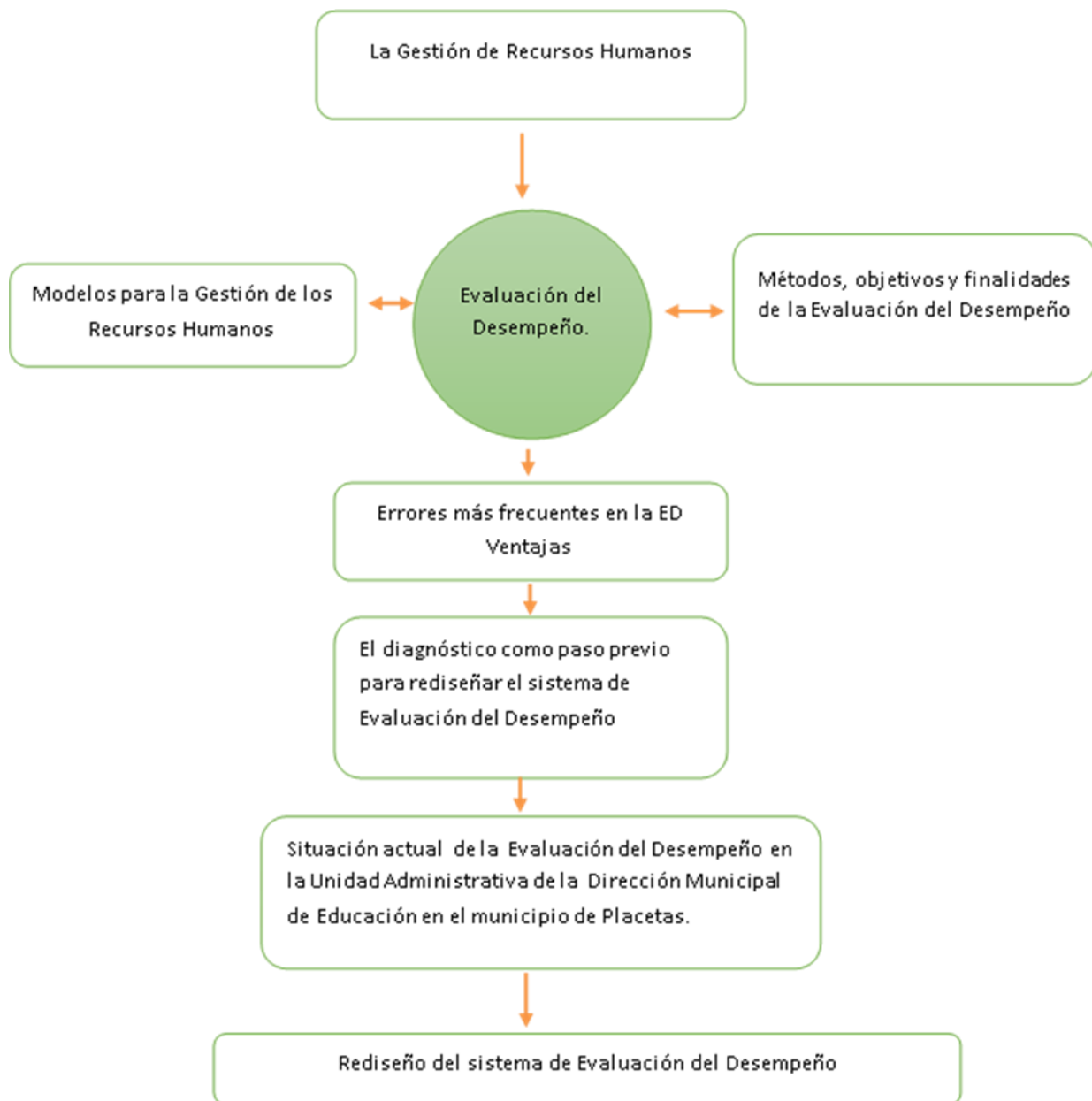


Figura 1. Hilo conductor para el marco teórico referencial de la investigación

Fuente. Elaboración Propia

1.2. Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Conceptos y modelos de gestión

Si se tiene en cuenta el papel que desarrolla el capital humano en la empresa, recordando que la capacidad de los recursos humanos es uno de los elementos que define la competitividad y que el recurso humano es el más difícil de administrar, lo que también está entre los factores de competitividad nacional, entonces el trabajo con estos recursos es primordial.

Al decir Chavienato (1988), los recursos humanos 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”.

Sánchez García (1993), al abordar la importancia de los recursos humanos considera que las personas no son los únicos recursos, pero si son las únicas capaces de procesar los otros recursos inertes. Todos los demás recursos exigen la presencia del recurso humano para su procesamiento al ser el hombre capaz de crear nuevas técnicas, dominar tecnologías existentes, concebir ideas, planificar y organizar.

Los recursos humanos son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminar al logro de sus objetivos. Los recursos humanos son el corazón de la organización, le dan vida a la empresa y las organizaciones necesitan de ellos para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos en general y lograr satisfacer de esta manera las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué hacer, por quién y para qué hacer.

Es por ello que los recursos humanos se transforman en uno de los factores fundamentales de la política empresarial, constituye el principal factor competitivo a aprovechar en toda organización de éxito, por lo que la organización que quiere triunfar tiene una sola opción: potenciar los recursos humanos con que cuenta.

Los autores consultados han definido el término de gestión de los recursos humanos, a continuación se expondrán algunos de los más difundidos.

Chavienato, (1988): Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas, que laboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo. Werther & Davis, (1992): Es el manejo del recurso máspreciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.

Batista & Ros, (1996): Es la actividad que se realiza en la empresa para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implementar 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, y

- Crear 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.

Esta última definición es trabajada por Aguilera, (2002) en “Monografía de gestión de recursos humanos”, considerándola unida a la de Chavienato y Werther & Davis como reflejo más explícito de esta actividad en varias de sus facetas.

Delgado (2000), plantea que mientras la administración se ocupa de la firma y registro del convenio laboral, elaboración de nóminas, salarios, vacaciones, seguridad social, registros de altas y bajas; la gestión de recursos humanos (GRH) trabaja con:

- Evaluación del desempeño por rendimiento.
- Desarrollo de planes de comunicación.
- Planificación de la formación.
- Evaluación del potencial.
- Inventario de personal.
- Selección del personal.
- Estudio de clima y motivación.
- Plan de remuneración.
- Diseño de puestos y profesigramas

Los enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos, son esenciales en la GRH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la clásica dirección o administración de personal; Cuesta, (1999).

Por lo que es necesario adoptar un sistema de compensación laboral integrada a un modelo de GRH y viceversa, consecuente con esos enfoques al asumir previamente, una determinada dirección estratégica que responda a la filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno. Esto evidencia la necesidad de conocer y estudiar los principales elementos de los diferentes modelos concebidos con el propósito de gestionar a las personas en una organización.

1.3. Modelos de la gestión de recursos humanos

Algunos modelos son descriptivos, otros funcionales, algunos registran una secuencia en las actividades de recursos humanos; pero en su mayoría constituyen herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, marcos de referencia y guías para diagnosticar y/o proyectar las actividades referidas. A continuación se exponen algunos de ellos:

Sistema de administración de recursos humanos dado por Chavienato (1988), refleja los subsistemas que forman parte de la administración de recursos humanos y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema, además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aun así, son extraordinariamente interdependientes. (Ver anexo 1)

Modelo de Gestión de Recursos Humanos planteado por Werther & Davis (1992), concibe la administración de personas como un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de administración y personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indican que toda actividad (o subsistema) se relaciona directamente con los demás. El modelo está integrado por diferentes elementos (Ver anexo 2)

I.- Fundamentos y desafíos.

II.- Planeación y selección.

III.-Desarrollo y evaluación.

IV.-Compensaciones y protecciones.

V.-Relaciones interpersonales.

VI.-Relaciones con el sindicato.

VII.-Auditoria y perspectiva global.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos desarrollado por Beer (1992), de la Harvard Business School y colaboradores, modelo funcional que se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de las políticas, abarcando ahí todas las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos. En este modelo la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las demás áreas de los Recursos Humanos, este mapa fue apreciado con valor metodológico para el diagnóstico y la proyección de la Gestión Recursos Humanos.

El modelo de Beer y colaboradores fue retomado por Cuesta, modificándolo al añadirle la auditoria de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema conocido entonces como el modelo de GRH DPC (Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión), ver figura 2. Este modelo brinda la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH en una organización, tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de los recursos humanos a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. Esta educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedan incluidos todos los procesos o actividades claves que están comprendidas por la GRH que se contemplan por el modelo y que quedarán centradas en los cuatro subsistemas que a continuación se reflejan:

- *educación y desarrollo*: formación, planes de carrera, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas;
- *sistemas de trabajo*: Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargos;
- *flujo de recursos humanos*: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación; y
- *compensación laboral*: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación.

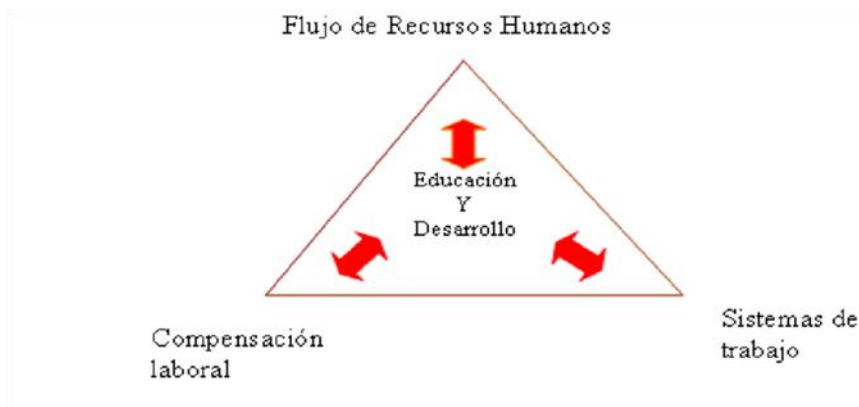


Figura 2. Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC
Fuente. Cuesta, 2005

Además el modelo considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectora del sistema de gestión de recursos humanos, 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.

En Cuba se destacan las concepciones que ha desarrollado Cuesta, las cuales han sido puestas en prácticas en algunas instituciones, donde se han generado sistemas de GRH que tienen como propósito introducir concepciones renovadoras en este campo, el Instituto de Investigaciones del Trabajo en las bases del sistema de recursos humanos para el perfeccionamiento empresarial cubano (1997), es una muestra de ello.

Como se puede observar el modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Diagnóstico, Proyección y Control (GRH DPC), que pone al hombre como centro de sus subsistemas y políticas, es muy factible para trabajar y aplicar en entidades cubanas ya que se adecua a las condiciones de las mismas. Además se tiene la necesidad de adaptar a la realidad cubana las diferentes teorías planteadas acerca de la GRH considerándolo 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 gestión 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. Es importante trabajar a partir de la GRH, pues perfeccionar los sistemas de dirección es introducirse en el camino de la competitividad, elemento básico para lograr cumplir las misiones asignadas con eficiencia y eficacia que tan esencial resulta en épocas como estas.

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.

La evaluación del desempeño dentro del sistema de GRH es piedra angular para la permanencia y promoción del personal, que lejos de encontrarse aislada establece lazos dinámicos con otros subsistemas, por lo que su optimización representa un gran beneficio para la organización.

El análisis de los diferentes modelos de gestión de los recursos humanos sugiere que las finalidades de los mismos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones

1.4. La Evaluación del Desempeño (ED)

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean, es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado.

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones.

1. Desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.
2. Las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.
3. La evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
4. Las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

Desde el momento que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado, pero si la fuerza laboral es evaluada en forma primitiva y caprichosa se pueden cometer graves errores que conducirán, entre otros aspectos negativos o indeseables, al deterioro de la motivación de las relaciones laborales y la generación de conflictos.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo

La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización:

- la **identificación** significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento;
- la **medición**, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización; y
- **la gestión** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es el medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos,

desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La valoración del personal o evaluación del desempeño se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

1.4.1. Evaluación del desempeño. Métodos, objetivos y finalidades

1.4.1.1. Métodos

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de su personal. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y las características de los evaluados.

A través del criterio de Cuesta (2005), los métodos más usados para evaluar el desempeño se describen a continuación.

- **Método de escala gráfica:** este es el método más ampliamente utilizado, pero exige muchos cuidados para evitar la subjetividad del evaluador. Es un método que evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados; utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales

representan los factores de evaluación y en sentido vertical se representan los grados de variación de tales factores, los cuales se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción simple y objetiva, para evitar distorsiones; por otra parte, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio. En algunas ocasiones se puede utilizar este método con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación.

- **Método de incidentes críticos:** consiste en la observación y posterior registro, por parte del evaluador, de aquellos comportamientos (incidentes) del trabajador que conducen a resultados positivos o negativos; en otras palabras, este método focaliza las excepciones, tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.
- **Método de elección forzada:** consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los trabajadores, presentadas en pares, de tal forma que el evaluador debe escoger aquella que mejor se ajuste al trabajador. Las frases pueden describir rasgos o comportamientos positivos y también se pueden hacer con frases o conductas negativas. Las frases no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable, mediante un procedimiento estadístico tendente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la organización
- **Método de investigación de campo:** se desarrolla en base a entrevistas mantenidas entre un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas y los

motivos de tal desempeño, a partir del análisis de hechos y situaciones. Permite realizar un diagnóstico del desempeño del trabajador y planear, junto con el superior, su desarrollo en el cargo y en la organización. Aquí la evaluación del desempeño la efectúa el superior con asesoría de un especialista, el cual se entrevista con cada uno de los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, hay énfasis en la función del staff en asesorar de manera más completa a cada jefe, la entrevista debe ser cuidadosamente preparada, teniendo en cuenta cuatro momentos fundamentales: evaluación inicial, análisis suplementario, planeamiento y seguimiento.

- **Método de auto evaluación:** en este caso es la propia persona la que se evalúa así misma, utilizando cualquiera de las técnicas de las que se dispone. Llevar a los trabajadores a una auto-evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo de la evaluación es alentar el desarrollo individual. Cuando los trabajadores se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.
- **Método de evaluación por objetivos:** está muy relacionado a los sistemas de administración por objetivos. Se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados o esperados para cada persona y los resultados alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del evaluado, así como las medidas u objetivos para el próximo período. Es un método bastante utilizado y que proporciona información muy valiosa, siempre que se utilice en combinación con otras técnicas de evaluación del desempeño.

- **Método de evaluación de 360°:** consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos ángulos.
- **Reunión de expertos:** esta técnica se utiliza con el fin de obtener las particularidades propias de un proceso o parte de él, donde se acude a la experiencia, nivel técnico o científico de un grupo de personas calificadas en el tema a tratar.
- **Métodos de expertos:** método que aplica y participan un grupo de expertos con un adecuado conocimiento de las particularidades de un tema dado con el objetivo de determinar su características o decidir sobre un tema.

Experto: especialista con determinadas características que le permitan trabajar en la evaluación de un tema como parte de una comisión de expertos.

La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. Cada integrante del grupo de trabajo debe atender alrededor de 8 expertos.

1.4.1.2. Objetivos y finalidades

La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica, qué competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje y cuáles no. En la figura 3 se expresan los principales objetivos de la evaluación del desempeño, donde la mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante para los otros ya que se vincula estrechamente con la eficiencia del sistema de trabajo, el aumento de la productividad o el incremento del buen desempeño laboral, Cuesta, (2005).

No obstante, es válido indicar que la mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, evidenciándose en el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del

empleado, nótese que superando la línea discontinua en esta propia figura, mencionada anteriormente, junto a la mejora de la actuación se ubican la formación y la coherencia con la estrategia organizacional.

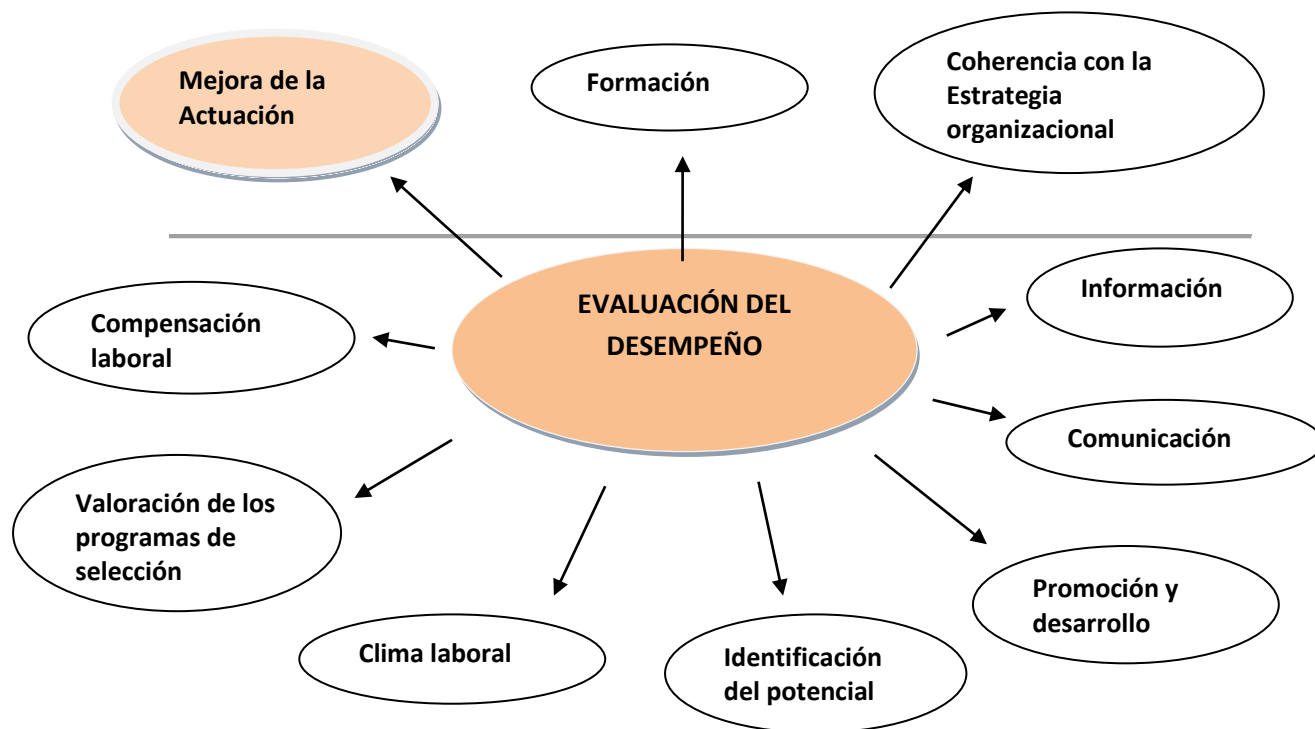


Figura 3. Objetivos de la evaluación del desempeño
Fuente. Cuesta, (2005)

La evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo, profesiograma o perfil del cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- misión u objetivos fijados;
- las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado); y
- las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales.

Además, el sistema de evaluación de desempeño deberá considerar:

- los datos de identificación del empleado y su puesto;
- el periodo de tiempo que comprenda esa evaluación;
- quien o quienes realizan esa evaluación;
- los indicadores o parámetros que se deben valorar; y
- el método utilizado.

La evaluación del desempeño, como proceso en sí, debe cumplir una serie de etapas. Estas etapas han sido definidas por diferentes autores, incluidos Harper & Lynch (1992) que también son aprobadas por Aguilera (2002). Las mismas se enumeran a continuación.

- Existencia de una necesidad.
- Establecer los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Conseguir el apoyo de la dirección.
- Comunicación a la plantilla.
- Constitución del equipo encargado de llevar a cabo el proceso.
- Determinar los métodos y técnicas a utilizar.
- Elaboración de los instrumentos necesarios para la realización de la evaluación.
- Formación en técnicas de entrevista.
- Aplicación de la evaluación.
- Entrevista de evaluación del desempeño.
- Seguimiento.
- Valoración de la evaluación del desempeño.

¿Quién debe realizar la evaluación?

Generalmente se considera que son los jefes los únicos capaces de evaluar el desempeño de los empleados, ya que ellos son responsables directos de los resultados de su equipo de trabajo, sin embargo, existen diferentes formas de evaluar, entre las que se encuentran:

El superior inmediato: aproximadamente el 95% de todas las evaluaciones en los niveles inferiores y medios de la organización son llevados a cabo por el jefe inmediato, sin embargo en la actualidad muchas organizaciones están empleando estructuras y otros recursos que alejan a los jefes de su personal, por lo que resulta difícil que el superior inmediato tenga presente y domine todos los comportamientos de sus trabajadores, lo que trae como consecuencia que no sea un juez confiable en la evaluación del desempeño.

Los compañeros: constituyen una de las fuentes más confiables de los datos para la evaluación. En primer lugar, porque están cerca de la acción, la interacción diaria les ofrece un panorama amplio de rendimiento laboral. En segundo lugar, cuando los compañeros son los que califican el resultado, se logran una serie de juicios independientes. Un jefe puede ofrecer una sola evaluación, pero los compañeros pueden realizar varias. Además, el promedio de varias calificaciones suele ser más confiables que el resultado de una sola. Como desventaja se puede plantear que existe la posibilidad que se plasme en las evaluaciones opiniones subjetivas en contra o a favor, en dependencia de las relaciones que existan.

Auto evaluación: hacer que los trabajadores evalúen su propio desempeño es consistente con los valores como la auto administración y la delegación del poder de decidir y actuar. Generalmente cuando los trabajadores se evalúan así mismo se otorgan calificaciones altas, disminuye la posibilidad de una posición defensiva de estos respecto al proceso de evaluación y se presenta un canal favorable para fomentar discusiones sobre el desempeño en el puesto entre los trabajadores y sus superiores. Este tipo de evaluación puede resultar inflada y poco objetiva, por lo que es recomendable que se utilicen más para fines de desarrollo que para fines de evaluación.

Los subordinados inmediatos: aunque no se usan mucho, las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden ofrecer información exacta y detallada de la conducta de un jefe. El problema evidente de esta forma de calificar es el temor a las represalias por parte de los jefes que reciben calificaciones negativas. Por lo

tanto, es indispensable que se lleve a cabo en forma anónima para que las calificaciones sean más precisas.

El enfoque amplio de evaluaciones de 360 grados: aplicado en algunas organizaciones en los últimos tiempos. Proporciona la retroalimentación en el desempeño por parte del círculo completo de contactos diarios que puede tener un trabajador (jefes, compañeros, clientes, subordinados). El número de evaluaciones según Robbins (2010) “Puede ir desde 3 ó 4 hasta 25; la mayor parte de las organizaciones reúne de 5 a 10 evaluaciones por empleado. Una encuesta reciente encontró que el 26 % de las compañías de Estados Unidos utilizan alguna forma de retroalimentación de 360 grados como parte del proceso de revisión”.

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización, para lograr este objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar logros intermedios:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos de la otra.

La evaluación del desempeño tiene como finalidad la obtención de la información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y

prácticas de gestión del talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Así mismo, tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el periodo de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones que ejerza su labor o desempeño integral; para ello se basa en algunos principios: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito.

La evaluación del desempeño es un proceso que contempla tres pasos:

- la descripción: consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente al éxito de la empresa;
- la medición: es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus área de mejora; y
- el desarrollo: es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado periodo de tiempo, y según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesario para conseguirlo.

1.4.2. Errores más frecuentes en la ED. Ventajas

Pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o

aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, entre los que se encuentran:

1. Efecto halo: valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. Este error es característico de sistemas de evaluación con margen a una alta incidencia de la subjetividad del evaluador.
2. Tendencia central: consiste en emitir calificaciones media y rara vez extrema, condicionado por la necesidad de muchos evaluadores de no buscarse problemas, de no ser riguroso con la evaluación, el mismo conlleva a la carencia de diferenciación de los individuos y en consecuencia a una merma de las posibilidades de mejora.
3. Polaridad: emite calificaciones extremas.
4. Efecto Recencia: se refiere al hecho de tomar en cuenta sólo lo que acaba de ocurrir. Adolece del carácter integrador de la evaluación en el tiempo. Se ignora la conducta del evaluado antes del hecho que se considera fundamental para la evaluación.
5. Efecto Primacia: se recuerda lo que ha sucedido en primer lugar es similar al anterior pero de modo inverso sólo se toma en cuenta la conducta inicial del evaluado
6. Parcialidad: es cuando entre dos personas se identifica con una, lo que conlleva a manifestaciones de injusticias en la evaluación, al no ser capaz de producir resultados similares entre las personas que tienen desempeños análogos, Cuesta, (2005).

La ocurrencia de estos errores en algunas ocasiones se deben al deficiente diseño del sistema, el cual no aprovecha al máximo el gran número de técnicas hasta ahora concebidas en función de la evaluación, entre estas técnicas se encuentran:

En otros casos los errores son inducidos por la no adaptación concreta de las técnicas a las particularidades propias de cada puesto, o la alta subjetividad a la que da lugar la propia concepción de las técnicas.

1.4.2.1. Ventajas de la evaluación del desempeño

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación: la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito
- Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Entre otras ventajas que nos brinda la evaluación del desempeño encontramos las siguientes;

Para el evaluador

- conocer cómo se están haciendo las cosas;
- detectar necesidades de formación;
- conocer mejor al colaborador directo;
- establecer objetivos individuales;
- orientar y prestar ayuda al desarrollo profesional del colaborador;
- poner al día las descripciones de puestos;
- conocer las aspiraciones, deseos y preferencias de los evaluados; y
- establecer sistemas de retribución más justos.

Para el evaluado

- conocer como está realizando su trabajo;
- obtener información para ejecutar mejor su trabajo y/o superar sus deficiencias;
- facilitar la integración a través del análisis de sus oportunidades en la empresa; y
- motivación a partir del elogio.

1.5. El diagnóstico como paso previo para rediseñar el sistema de evaluación del desempeño

La estrategia de capital humano es una estrategia funcional y al esclarecerla se establece en el mediano, largo y corto plazo como gestionar este capital que la organización requiere para lograr sus metas, garantizando así su alineación. La misión y visión de esta área funcional explicitan, de qué manera se debe garantizar el capital humano demandado en el presente y futuro, capaz de lograr un desempeño superior con compromiso y calidad crecientes e impulsar a la organización hacia estadios superiores. La definición de esta estrategia debe partir de un diagnóstico estratégico de RH, Hernández Ramírez, (2011).

El diagnóstico estratégico de RH es el escalón inicial del diseño estratégico de esta actividad, y conduce al conocimiento de fuerzas facilitadoras y restrictivas el

desarrollo humano en la organización en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. En la entidad en marcha, previo a la solución de problemas existentes, el analista y/o asesor debe conocer la realidad existente en un momento dado. Este concepto es general, aplicable a la organización como un todo y, por lo tanto, a cada área en particular. Un punto de partida importante para este diagnóstico es el análisis DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno o ambiente como de la propia entidad, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la organización.

El modelo de GRH DPC Cuesta, (2010) propone una tecnología de diagnóstico enfocada a 4 subsistemas básicos de GRH que integra todos los procesos de GRH: flujo de RH, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral. El Modelo Cubano de Gestión de Capital Humano propone una tecnología de diagnóstico que se basa en la medición del estado de los procesos de gestión del capital humano, del nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los trabajadores con el fin de alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, Morales Cartaya, (2009)

Dicha tecnología contiene herramientas para la medición del nivel de integración externo, mediante el cumplimiento de cinco premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la entidad. Estas premisas son:

1. Si la entidad cuenta con una estrategia formulada, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
2. Si la dirección de la entidad lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de recursos humanos.
3. Si la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones es efectiva.
4. Si el clima laboral del colectivo es satisfactorio.

5. Si los encargados de los procesos de recursos humanos tienen la idoneidad demostrada en el ejercicio de sus funciones.

Igualmente, el nivel de integración interna de los procesos se basa en los módulos establecidos en el modelo. Ambos modelos pueden ser alineados, según el propio Cuesta (2010), en tanto los 9 módulos que expresa el modelo que establece la NC 3000-3002 (2007), pueden ser asumidos dentro de los cuatro subsistemas o políticas clave de RH plantados por el GRH DPC. Ambos aportan una serie de herramientas útiles para conformar un diagnóstico de la GCH en la entidad.

En la revisión bibliográfica realizada para conformar el presente marco teórico referencial se buscaron procedimientos congruentes con estos modelos, entre los que se encuentra el propuesto por Báez Abrahantes (2008) y modificado por Triana Perdomo, (2013), en las técnicas a utilizar para realizar el diagnóstico, que enriquece la metodología de diagnóstico propuesta por Beer y modificada por Cuesta (1997, 2002 y 2005).

1.6. Situación actual de la evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa de la Dirección Municipal de Educación, en el municipio de Placetas

La situación actual de la evaluación del desempeño del personal no docente en la Unidad Administrativa de la entidad objeto de estudio, en el municipio de Placetas está dada porque los perfiles de competencias a evaluar de cada trabajador carecen de una actualización acorde a las tendencias actuales, esta se rige por la Resolución 1/2012 la cual para esta evaluación utiliza el término de desempeño laboral superior, desempeño laboral adecuado y desempeño laboral deficiente donde todos los empleados son evaluados en la categoría de desempeño laboral adecuado sin tener en cuenta las competencias laborales de cada trabajador no realizándose así la correcta evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la entidad.

No se cuentan con indicadores que sean homogéneos para realizar la evaluación, así como se carece de una metodología actualizada para realizar la misma a los

trabajadores no docentes. Se detecta además, en la revisión documental que existe desconocimiento por parte del evaluador de la efectividad de la evaluación del desempeño realizada.

Conclusiones parciales

1. En esta investigación es necesario partir de la gestión de los recursos humanos para llegar a la actividad clave de evaluación del desempeño, debido a que su retroalimentación con las restantes áreas ejerce una influencia decisiva en la organización.
2. La evaluación del desempeño, como actividad clave de la GRH, pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento o desempeño de los empleados de una organización, lo cual no puede faltar en esta contemporaneidad. Ella es un significativo instrumento que permite determinar las necesidades de superación o formación.
3. Para lograr una eficiente evaluación del desempeño de cada trabajador es necesario partir de indicadores adecuados que permitan abarcar todo el actuar del trabajador de manera integral.

Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa de la Dirección Municipal de Educación, en el municipio de Placetas

Este capítulo tiene como objetivo fundamental realizar el diagnóstico de la unidad objeto de estudio. Se estructuró en dos partes: primeramente se realizó una caracterización general de la entidad, haciendo énfasis en la unidad objeto de investigación, y luego se hizo un diagnóstico de la ED actual de la Unidad Administrativa de Educación, determinando el comportamiento de los indicadores a evaluar.

2.1. Caracterización general de la Unidad Presupuestada de Educación del municipio de Placetas

La Unidad Presupuestada de Educación, se encuentra ubicada en el municipio de Placetas, en el Consejo Popular Pujol Los Chinos limitando al Norte con la Asamblea Municipal del Poder Popular y al sur con la Unidad Presupuestada del INDER Municipal.

La entidad municipal cuenta con 5 círculos Infantiles, 1 escuela especial, 38 primarias, 6 secundarias básicas, 1 preuniversitario, 2 Enseñanza Técnico Profesional (ETP), 1 escuela para adultos, 1 palacio de pioneros y la unidad administrativa. La plantilla proyectada es para un total de 1669 trabajadores, de los cuales 1169 son trabajadores docentes, los otros docentes son 231 trabajadores y 269 trabajadores no docentes en los que se incluyen los trabajadores de la Unidad Administrativa siendo estos 63. Tiene como principal objetivo el desarrollo integral cognoscitivo de estudiantes y trabajadores.

Tiene como *misión* adecuar con científicidad la política educacional conjuntamente con los organismos e instituciones del territorio para garantizar la formación integral comunista de las nuevas generaciones y del personal docente, elevando la calidad del aprendizaje y la labor formativa al combinar armónicamente la educación –instrucción, masividad y calidad a partir de los objetivos trazados para

prevenir y combatir la corrupción y las ilegalidades con el fin de preservar las conquistas de la revolución.

Su *visión* es desarrollar una estrategia encaminada a mantener la revolución, con una dirección científica, conjuntamente con los organismos, organizaciones e instituciones para producir profundas y rápidas transformaciones en todas las escuelas del territorio con vistas a garantizar la formación de las nuevas generaciones con una cultura general integral materializadas en:

- el sistema de trabajo político ideológico para la formación de valores como núcleo de todas las actividades que se realizan en la escuela y con la base del discurso de Raúl para eliminar las indisciplinas sociales;
- el cumplimiento de los planes de superación y capacitación del personal docente, cuadros, reservas, reservas especializadas pedagógicas (REP), reservas especializadas técnicas (RET), y pre-reservas para desarrollar una dirección científica de conjunto con los organismos, organizaciones que propicie la optimización del proceso docente-educativo en todas las educaciones del municipio y satisfagan las demandas de recursos humanos;
- propiciar mediante la actividad de ciencia e innovación tecnológica la elevación de la calidad de la educación en el municipio con énfasis en la clase, la pedagogía placeteña y proyectos comunitarios; y
- convertir cada escuela en el centro más importante de la comunidad de formación patriótica, vocacional, técnica, cultural y deportiva.

Los valores compartidos existentes, permiten reflejar a partir de los objetivos estratégicos de mejoramiento fijados y la matriz DAFO que fija el marco estratégico de la entidad, los procesos claves, aquellos cuyo mejoramiento determinan el alcance de tales objetivos, logrando que las amenazas y oportunidades del entorno se hagan corresponder con las fortalezas y debilidades internas de la organización. De esta forma a medida que la entidad maximiza sus puntos fuertes y elimine o reduzca sus debilidades, insuficiencias y aspectos vulnerables, está en mejor posición de enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades.

Cuenta con una matriz DAFO que posibilita desarrollar, sobre bases más sólidas, la estrategia global de la entidad, asignar de manera más fundamentada los recursos y apreciar mejor las oportunidades de negocio.

Factores Internos de la organización

Fortalezas

- Disponer de un plan de prevención de riesgos por departamentos que nos permita evitar los mismos.
- Disponibilidad de Capital Humano capacitado en las legislaciones vigentes.
- Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir de los Centros de investigación y el talento de los trabajadores del Sector.
- Existencia de un presupuesto que garantiza la realización de todos los procesos sustantivos de la entidad.

Debilidades

- Inadecuada aplicación de los procedimientos legislativos para con los trabajadores
- Insuficiencia de la fuerza laboral para garantizar los procesos en la entidad.
- Insuficiente atención y utilización de los Técnicos en la aplicación de los procesos.
- Insatisfacción del Capital Humano por deficiente motivación en el sector.
- Insuficiente atención a los procesos rectores en los departamentos y áreas de trabajo.

Factores externos de la organización

Oportunidades

- Apoyo de la dirección del Partido y del Gobierno a todas las instancias.
- Comportamiento positivo de los organismos provinciales y nacionales del sector educacional.
- Estabilidad política nacional que garantiza el sistema educacional.
- Política del país con respecto al sistema educacional y utilización de la energía y la preservación del medio ambiente.

- Evolución favorable de las relaciones regionales.

Amenazas

- Descontrol del estado de los indicadores de fuerza laboral y de los ingresos diarios.
- Fallas en la evaluación profesoral como proceso.
- Realización de movimientos internos o externos de medios de trabajo sin amparo documental.
- Insuficiencias en el sistema de control interno de los departamentos que afecta los procesos sustantivos de cada uno.
- Fallas en el seguimiento al control de las entidades que se encuentran en proceso de reparación según el plan.
- Administración irracional del presupuesto asignado por partidas, elementos y subelementos.

2.2. Caracterización de la Unidad Administrativa de Educación

Resulta necesario caracterizar los recursos humanos que se desempeñan en la organización, teniendo en cuenta para ello la vida material y psicológica de las personas, conocer cuáles son sus motivaciones, capacidades, aptitudes, valores y deseo de progreso personal.

La Unidad Administrativa posee una estructura jerárquica funcional donde se le subordinan al Subdirector Económico un Jefe de protección y Seguridad y los Jefes de Departamentos del Área de Recursos Humanos, Contabilidad; Estadística; Inversiones y Abastecimiento Técnico Material (ATM) y a su vez a estos se le subordinan los técnicos, administrativos, operarios y servicios de cada departamento, (ver anexo 3).

Tiene como *misión* “garantizar la creación de condiciones óptimas para el desarrollo adecuado de las tareas de oficinas y otras que se requieran con eficiencia y eficacia al menor costo posible, apoyados en el uso de las técnicas de diagnóstico y la automatización de la información, aplicar la ciencia y la técnica, crear condiciones para asimilar y desarrollar nuevas tecnologías”.

Se localizan todos los puestos de trabajo en la misma área administrativa

Tabla 1: Composición de la fuerza de trabajo.

	Cant. de trabajadores	% del total	Mujeres	Hombres
Cuadros	1	1	1	-
Administrativo	4	6	4	-
Técnico	21	34	20	1
Operario	20	32	-	20
Servicio	17	27	11	6
Total	63	100	36	27

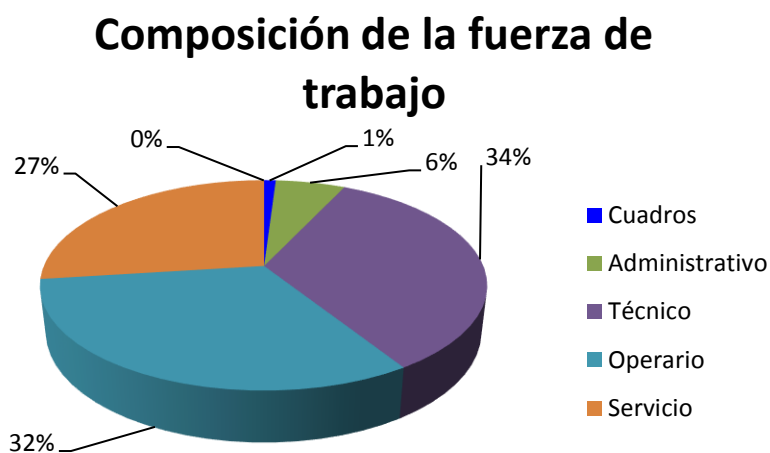


Figura 4. Composición de la fuerza de trabajo
Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se puede apreciar que el 34% de la plantilla está compuesto por trabajadores de la categoría de técnico, el 32% por operarios, el 27% por trabajadores de servicio, el 6% por administrativos y el 1% por cuadro.

Tabla 2. Composición de la fuerza de trabajo en cuanto a rango de edades

Categoría ocupacional	Entre 16-30años	Entre 31-40años	Entre 41-50años	Mayor de 50años	Total
Cuadros			1		1
Administrativo			4		4
Técnico	3	18			21
Operario			20		20

Servicio			17		17
Total	3	18	42		63

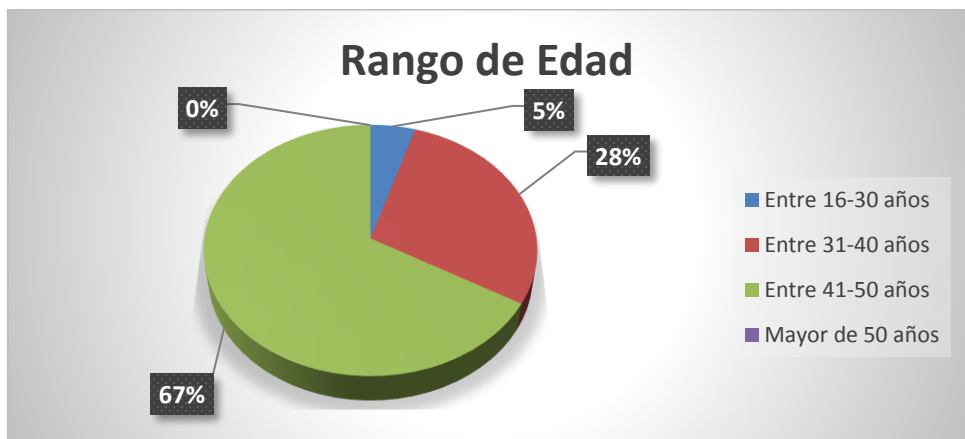


Figura 5. Rango de edad
Fuente: Elaboración propia

Al analizar el gráfico podemos observar que el 67% del total de la plantilla de la Unidad Administrativa está en el rango de edades comprendido entre los 41 a 50 años, coincidentemente con la mayor cantidad de trabajadores de la categoría de operarios, factor positivo para la Unidad Administrativa, puesto que este rango de edad es favorable ya que el personal cuenta con condiciones físicas aptas para el trabajo y con la experiencia requerida para lograr un buen desempeño de sus funciones.

Tabla 3. Composición de la fuerza de trabajo desglosada por nivel de escolaridad.

Categoría ocupacional	9no	12mo	T.M	Universitarios	Total
Cuadros	-	-	1	-	1
Administrativo	-	-	4	-	4
Técnico	-	8	-	-	8
Operario	20	-	12	1	33
Servicio	17	-	-	-	17
Total	37	8	17	1	63

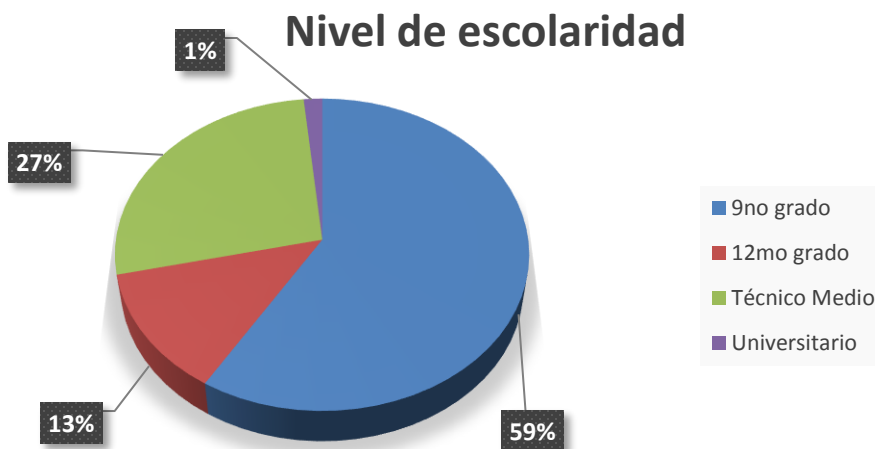


Figura 6. Nivel de escolaridad de la fuerza de trabajo
Fuente: Elaboración propia

En relación con el nivel de escolaridad, se puede apreciar que el 59% del personal son graduados de 9no grado, el 13% son graduados de 12mo grado, mientras que el 27% del personal son graduados de técnico medio aspecto favorable para la Unidad Administrativa, lo que da una medida de un colectivo preparado, aunque deben proyectar acciones que posibiliten a los trabajadores elevar su nivel de escolaridad.

Económicamente la Unidad Administrativa trabaja con autonomía en cuanto a la utilización de un presupuesto asignado por la entidad y no posee un centro de pago que permite movimientos financieros relacionados con el cumplimiento de la misión de la organización. Se llevó a cabo un análisis interno basando su esencia fundamentalmente, en el estudio de los recursos que permiten evaluar, partiendo de una valoración general de la ED, cuál es el estado actual de la misma y específicamente de los indicadores del desempeño que se le miden a los trabajadores del área.

Para la realización de dicho análisis se revisaron un grupo de documentos relacionados con el tema en cuestión, informes trimestrales y anuales de la ED en el último año, el sistema de planificación anual de estas evaluaciones, así como las evaluaciones realizadas a trabajadores.

A partir de aquí se pudo determinar que en el área con frecuencia existe una ineficiente evaluación del desempeño, siendo este el motivo por el cual se pretende realizar una investigación al respecto, partiendo de un diagnóstico de la ED del personal no docente en la Unidad Administrativa para determinar las causas que provocan esta situación y de esta manera dar cumplimiento a los objetivos identificados en la introducción del presente trabajo de diploma.

2.3. Diagnóstico de la ED para el personal no docente de la Unidad Administrativa de Educación

El proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo en la Unidad Administrativa mediante un método de evaluación que realiza el jefe inmediato superior a cada uno de los trabajadores en la Unidad Administrativa. Esta actividad de los recursos humanos es fundamental para el posterior desarrollo de cada uno de los trabajadores ya que a través de ella se realizan los diagnósticos de las necesidades, se promueven, se estimulan y se incentiva a la superación. Este proceso es de vital importancia tanto en la entidad como en la Unidad Administrativa porque mide el desempeño de los trabajadores acertadamente, por lo que se decide realizar un análisis del mismo para conocer su estado actual.

Para el desarrollo del diagnóstico se aplica en primer lugar una entrevista al subdirector administrativo y los jefes de departamentos de la Unidad Administrativa, muestra experimental seleccionada intencionalmente por la autora de la presente investigación que se puede ver en el (anexo 4), tomándose para ello el criterio de Codina, (1996). En la entrevista realizada que aparece en el anexo 5, se recogen los aspectos fundamentales que miden entre otras cosas los conocimientos que tiene el compañero para la realización de una ED a sus subordinados. Se pudo apreciar que el mismo posee los conocimientos para llevar a cabo dicha tarea aunque hace algún tiempo no recibe capacitación, con esto se puede deducir que la información que posee no está actualizada, manifiesta además que los indicadores no son precisos ni objetivos debido a que solo existen dos indicadores únicamente para evaluar el desempeño de sus trabajadores que son: cumplimiento del trabajo y disciplina laboral, lo que evidencia que son muy

generales, dan margen a la subjetividad e imprecisión y no se tienen en cuenta los aspectos esenciales a desarrollar en cada uno de ellos, lo que resulta insuficiente para lograr una ED con calidad y objetividad.

En el anexo 6 se aprecia una encuesta realizada al personal no docente de la Unidad Administrativa. Se pudo determinar que el 30 % de los encuestados planteó que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se realiza una valoración del cumplimiento de los objetivos y las funciones pertenecientes al cargo que ocupa el evaluado. El restante 23 % opinó que la evaluación del desempeño es la medición de los objetivos a cumplir para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo. En cuanto a la importancia que se le atribuye a la evaluación del desempeño, el 21 % consideró que es importante para conocer el cumplimiento del trabajo, la calidad del mismo, los logros y las insuficiencias. El 26 % planteó que les permite conocer las debilidades de los evaluados.

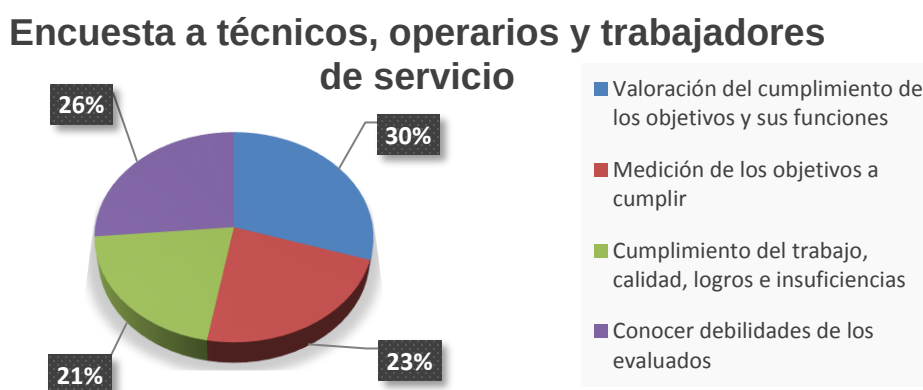


Figura 7. Encuesta realizada al personal no docente

Fuente. Elaboración propia

El 10 % de los trabajadores opina que la ED permite medir los resultados de trabajo y conocer si el personal es idóneo o no para el cargo que desarrolla. El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo con que la frecuencia que se realiza el proceso es trimestral, debido a que en la Unidad Administrativa el período de evaluación que se está llevando a cabo es trimestral, el 27 % conoce los resultados que se esperan de su trabajo parcialmente y el 63 % restante los conoce plenamente.

Encuesta a técnicos, operarios y trabajadores de servicio

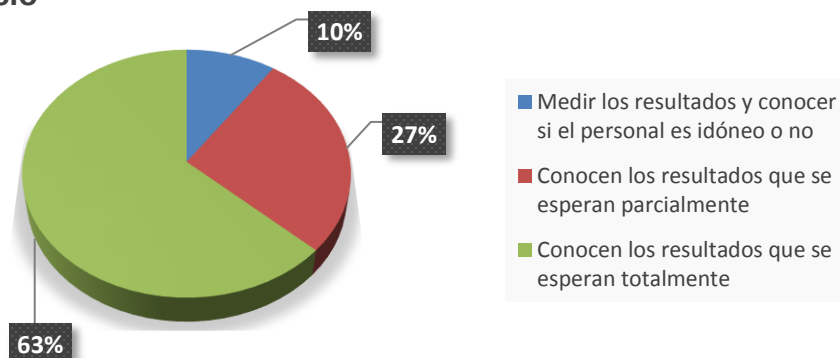


Figura 8. Encuesta realizada al personal no docente (continuación)

Fuente. Elaboración propia

El 28% afirma no participar en la evaluación. El 14 % afirmó que sí existe un momento de análisis de la evaluación donde interviene el Jefe de Brigada. El 86 % restante afirmó que no ocurre el momento de la discusión. El 26 % planteó que el tiempo que el jefe toma para analizar la evaluación es indeterminado considerando productivo el análisis. El 74 % afirmó que su jefe no toma tiempo para analizar la evaluación no considerando productivo el análisis. El 32 % afirmó que la comunicación de los resultados de la evaluación es un momento importante, el 6,7% planteó además ser un momento de tensión.

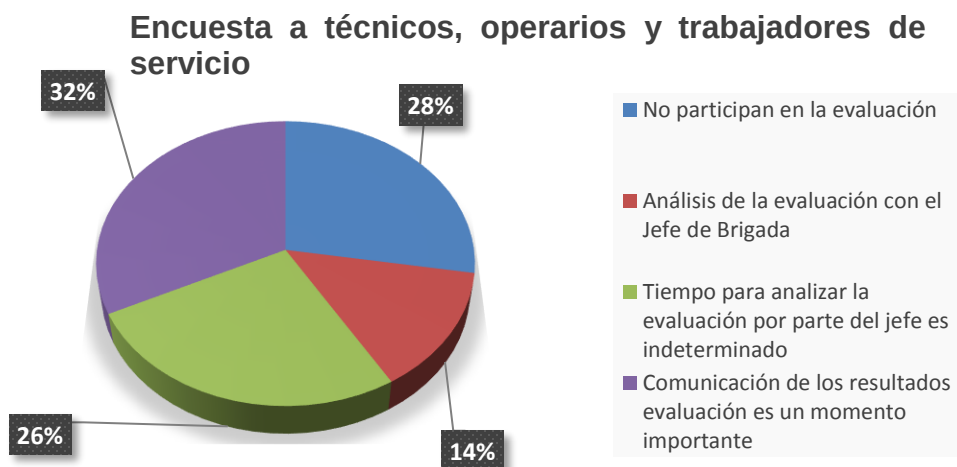


Figura 9. Encuesta realizada al personal no docente (continuación)

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los aspectos a evaluar, los resultados se evalúan en un 100% en base a indicadores de desempeño que son muy generales. En relación al aspecto de la influencia de la evaluación del desempeño el 100% opinó que no influye en la promoción y el desarrollo. El 23 % de los encuestados opinaron que para el jefe, la evaluación se basa en un proceso de seguimiento del trabajo realizado, en un esquema de la evaluación anterior y el 30 % en elementos poco objetivos. El 100% afirmó que no se evalúan los aspectos que realmente ofrecen una valoración objetiva del desempeño. El 21% afirmó que el tiempo dedicado por su jefe no es suficiente, el 26 % considera que la evaluación es muy significativa en las actividades de dirección.

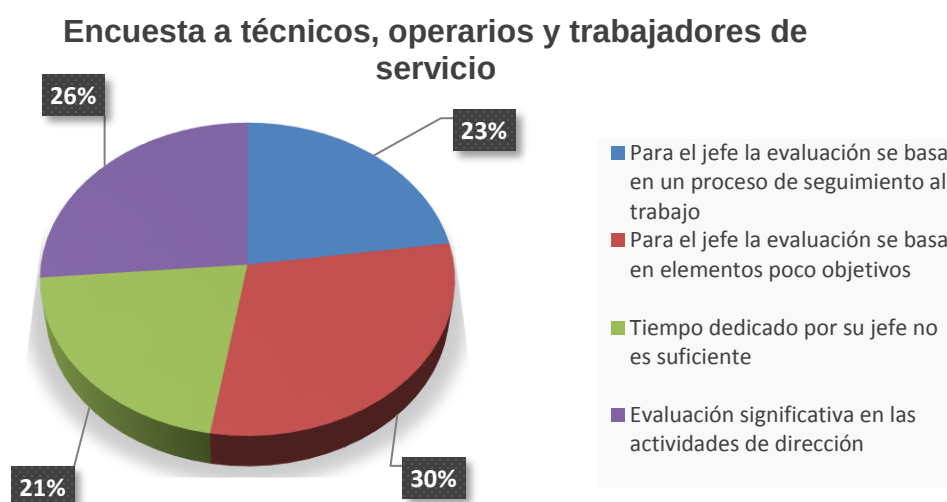


Figura 10. Encuesta realizada al personal no docente (continuación)

Fuente. Elaboración propia

Para un 100% la evaluación es impulsadora y orientadora y tiene interés en pertenecer al equipo de trabajo, con una alta colaboración. En un 100% los aspectos que caracterizan el sentir del trabajador es que les gusta el trabajo que realizan, lo consideran útil ya que el mismo les permite superarse y desarrollarse en su labor, también conocen los objetivos de trabajo completamente.

El 25 % conoce los objetivos detalladamente y el 13 % medianamente. El 50% se siente recargado frecuentemente y el resto a veces. El 25 % reconoció que existen problemas en su área y luego no se definen responsabilidades, el resto opina que si se reconoce la responsabilidad. El 19 % opinó que las condiciones de trabajo de su área son buenas, el 12 % malas y el restante 6 % regulares.

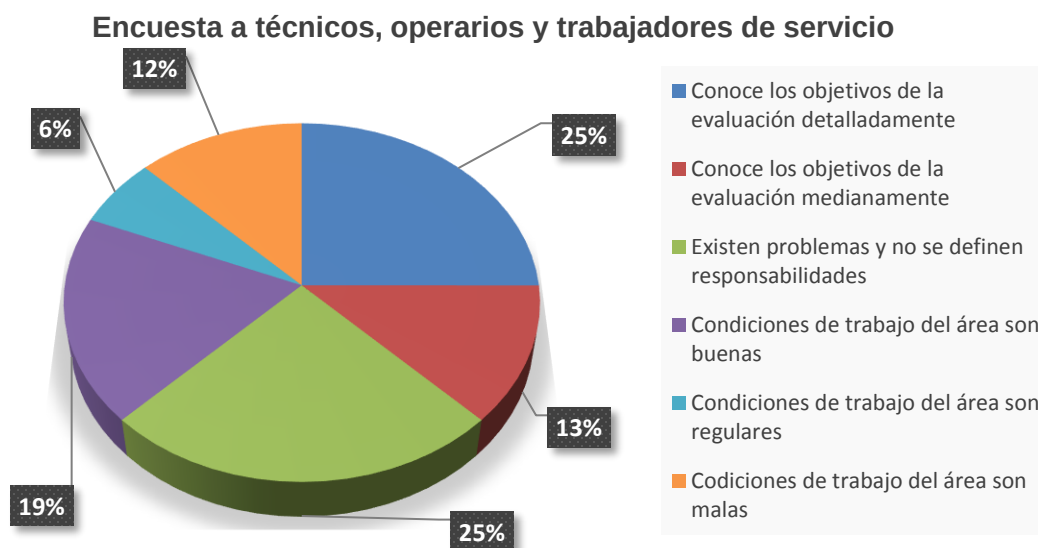


Figura 11. Encuesta realizada al personal no docente (continuación)

Fuente. Elaboración propia

El 25 % planteó que sí se exige en correspondencia con las condiciones del área de trabajo, el 16 % a veces y el resto opinó que no. Los objetivos individuales coinciden en un 42 % plenamente y el resto no coincide. El 17 % del personal consideró que la evaluación del desempeño está bien y el resto regular, porque se realiza un patrón que generaliza a todos los trabajadores por igual omitiendo resultados que pueden ser señalados como estímulos.

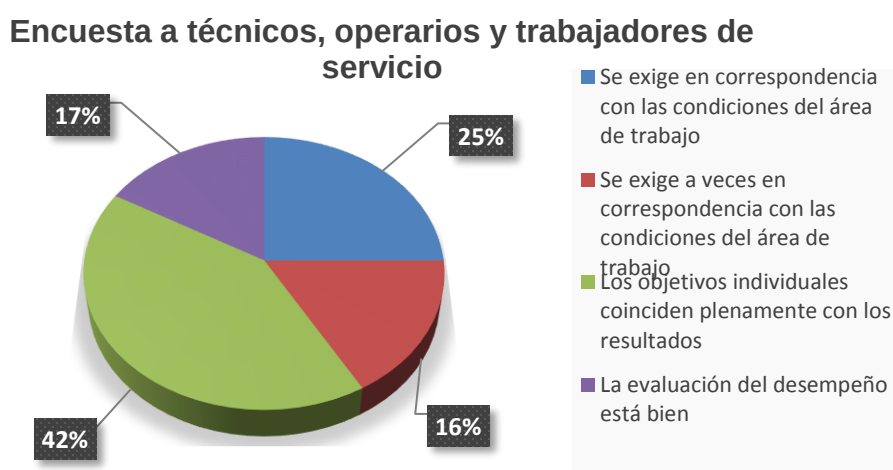


Figura 12. Encuesta realizada al personal no docente (continuación)

Fuente. Elaboración propia

El 100% afirmó que es importante un conjunto de indicadores que evalúen objetivamente y con homogeneidad el desempeño. Dentro de los elementos que

son importantes a evaluar se pueden incluir, la correcta definición de los objetivos, indicadores bien definidos que estén en correspondencia con las responsabilidades y funciones del evaluado, incluyendo criterios acerca del cumplimiento de funciones específicas, superación, actitud ante tareas y logros que se obtienen. Acerca de la evaluación el 100% planteó que se necesitan los indicadores cuanto antes para mejorar el proceso.

Se puede definir que en la Unidad Administrativa, existen diferentes concepciones acerca de la evaluación y de la importancia de la misma, aunque se reconoce por los encuestados un nivel aceptable, la evaluación se desarrolla con frecuencia trimestral, el tiempo que dedica el jefe a la misma es insuficiente y los evaluados no sienten que participan en general del proceso, sin embargo consideran el mismo productivo. Este proceso en su implementación en la Unidad Administrativa viola algunos de sus principales objetivos, los de no influir en el desarrollo y la promoción, basándose en elementos poco objetivos. El nivel de exigencia no es homogéneo para todos los trabajadores, las condiciones de trabajo son regulares y no siempre se exige en correspondencia con ellas. En cuanto a las consideraciones de la evaluación del desempeño emitidas por los directivos son regulares y se argumenta que es de vital importancia contar con un grupo de indicadores que evalúen de manera objetiva y homogénea el desempeño de los evaluados. El efecto que provocan las deficiencias encontradas en el proceso de evaluación del desempeño, es que el mismo no cumpla con el propósito para el cual está definido. Todos estos elementos dan la medida de las deficiencias que presenta el proceso evaluativo que se desarrolla en la Unidad Administrativa.

Para la comprensión del análisis se realiza un Diagrama Causa-Efecto que se encuentra en el (anexo 7), donde se identifican como causas fundamentales de la insuficiencia de la evaluación del desempeño, la ausencia de un procedimiento documentado técnicamente perfeccionado para desarrollar el proceso de la evaluación, la ausencia de indicadores adecuados que permitan realizar una evaluación al trabajador de manera integral, debido a que solo existen dos indicadores de forma general para todos los trabajadores de la Unidad Administrativa. Otras de las causas más significativas que influyen en el buen

desempeño de esta área es la influencia de los resultados ya que estos no inciden en la promoción de los trabajadores y la gestión por competencias en correspondencia con las tendencias actuales del capital humano.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se pretende en este trabajo de investigación, rediseñar la ED en la Unidad Administrativa que permita una toma de decisiones acertadas en relación al mismo, contribuyendo a que los trabajadores comprendan mejor hasta donde llegan sus atribuciones y puedan concentrar sus esfuerzos donde sean más necesarios, logrando mayor impacto en la utilización de sus potencialidades.

Conclusiones parciales

1. El proceso de evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa no se corresponde con los objetivos del puesto de trabajo para lograr que la evaluación cumpla con el papel que individualmente debe asumir y en su relación con los demás subsistemas de la gestión de los recursos humanos.
2. La evaluación del desempeño en general presenta insuficiencias, a las que deben dárseles la atención y proyección necesaria para proporcionarle una solución correcta a los problemas.
3. Los indicadores que se miden no son suficientes ni adecuados y no establecen criterios que den a la evaluación mayor objetividad.
4. Se evidencia la necesidad de proponer indicadores adecuados de desempeño, que midan de manera específica el desempeño de los evaluados.

Capítulo III. Rediseño del procedimiento para la evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa de la dirección Municipal de Educación, en el municipio de Placetas

3.1. Introducción

Este capítulo se dedica al rediseño de la evaluación del desempeño y se proponen además un grupo de indicadores que midan con mayor homogeneidad y carácter objetivo los resultados alcanzados por el personal no docente de la Unidad Administrativa.

En los capítulos anteriores se han fijados las bases para el rediseño del procedimiento para la evaluación del desempeño y la propuesta de indicadores, en concordancia con las nuevas tendencias de gestión de capital humano y los resultados del diagnóstico, lo que permitirá perfeccionar el proceso para el personal no docente de la organización objeto de estudio

3.2. Procedimiento para el rediseño de la evaluación del desempeño (ED)

Se toma como base para el rediseño de la ED en la Unidad Presupuestada de Educación del municipio de Placetas, el reglamento confeccionado por el departamento de recursos humanos a partir de la Ley No.116 del Código de Trabajo Sección 8va, artículos 24 al 29, debido a que se pudo apreciar que el mismo satisface las necesidades que se requieren para lograr una eficiente ED en la organización. Dicho reglamento establece las reglas generales que regirán el proceso de ED, define los objetivos, alcance, período de evaluación, indicadores fundamentales y demás requisitos que permiten a la organización empresarial realizar la ED de sus trabajadores, así como para llegar a esta determinación se analizaron los procedimientos propuestos por varios autores, pudiéndose establecer características que se consideraban importantes para elegir el procedimiento a aplicar, en el anexo 8 se expone una tabla que hace referencia a estas características.

A partir de aquí se elaboró un procedimiento para rediseñar la ED, con el objetivo de mejorar la ED que existe actualmente debido a que en ella solo se incluyen indicadores generales insuficientes y los indicadores específicos que se miden son inadecuados Este procedimiento está estructurado por 3 etapas y 10 pasos que se definen a continuación:

Etapas I

Paso 1. Diagnóstico

Paso 2. Objetivos generales de la evaluación del desempeño

Paso 3. Definir período de evaluación

Paso4. Definir indicadores fundamentales

Etapas II

Paso 5. Definir responsable de la evaluación y personas que intervienen

Paso 6. Definir métodos y criterios de evaluación

Paso 7. Definir etapas del proceso y modelo a utilizar

Paso 8. Capacitación sobre la aplicación del procedimiento

Etapas III

Paso 9. Aplicación del procedimiento

Paso 10. Evaluación del procedimiento

A continuación se muestra el procedimiento propuesto en la figura 13.

Se procede a explicar los pasos del procedimiento agrupados en las diferentes etapas, objetivos a lograr en cada uno de ellos, así como elementos básicos que deben definirse y tenerse en cuenta para su desarrollo correcto.

Etapas 1

Paso 1. Diagnóstico

En esta etapa se realiza un diagnóstico de la situación actual de la ED en la organización objeto de estudio, con el objetivo de delimitar las principales deficiencias que existen y poder tomar acciones de mejora para erradicarlas.

Paso 2. Objetivos generales de la evaluación del desempeño

Las nuevas tendencias de gestión de capital humano apuntan a que no debe existir un sistema único de evaluación del desempeño en las organizaciones, ya que no resulta práctico ni se ajusta a las dinámicas que éstas viven hoy, por tanto en este paso se determinarán los objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la ED del trabajador. Es importante determinar qué es lo que se va a medir, cómo se va a evaluar, a dónde se quiere llegar con la evaluación, entre otras cosas. También se deben tener en cuenta los beneficios que podría aportar tanto a los jefes como a sus subordinados esta evaluación.

El análisis de este punto debe dirigirse a que el proceso de ED es una herramienta de trabajo, válida para la toma de decisiones en la organización y para propiciar o alcanzar resultados superiores cuantitativa o cualitativamente.

Paso 3. Definir períodos de evaluación

Este paso está relacionado con el momento en que se llevará a cabo la evaluación de manera que se logren identificar los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador. Quedará definida la frecuencia de la evaluación, así como el cronograma para realizar el programa completo.

Paso 4. Definir indicadores fundamentales para la evaluación

Se determinarán los indicadores de desempeño que se adecuen al área y que a su vez sean precisos y objetivos, dando una valoración real y clara del desempeño del trabajador. Estos indicadores han de corresponderse con el trabajador al que aspira la organización y a los objetivos que se persiguen. Se propone que sean valorados por un grupo de expertos que tengan los conocimientos necesarios respecto al tema y que contribuyan de manera positiva a la obtención de resultados satisfactorios en el desempeño del trabajador. También es importante que posibiliten delimitar en cada caso, que elementos debemos tener en consideración al medir los resultados.

Se proponen los indicadores para la evaluación del desempeño, que refieran de una manera más homogénea y objetiva los resultados de trabajo que se alcancen al final del período. Estos indicadores que se proponen se corresponden con los que refiere la Resolución 21, como aspectos generales que incluirán aspectos específicos en cada uno de los puntos. También a criterio de la autora y conjuntamente con los especialistas se propone insertar otros indicadores importantes (Indicadores 7,8 y 9) que ayudan a complementar el desarrollo de la ED en la organización.

A continuación se relacionan estos indicadores generales:

1. Cumplimiento de la tareas asignadas

El cumplimiento de la tarea asignada estará asociado al trabajo desarrollado, según la calificación, el cumplimiento de los deberes funcionales del trabajador, a su contenido de trabajo, lo que se espera de él, y la incidencia individual en el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área.

2. Eficiencia, Calidad y Productividad

En este aspecto se medirá la destreza y la rapidez con que se realiza el trabajo, la influencia sobre los indicadores económicos, el aporte del trabajo realizado, el cumplimiento en la fecha establecida de la tarea asignada, la productividad del trabajo, el cumplimiento de la norma, etc.

3. Disciplina Laboral

La Disciplina Laboral se medirá en función del cumplimiento del horario de trabajo, la puntualidad, el aprovechamiento de las Jornada Laboral, la asistencia al trabajo, la extensión de la jornada, la disposición a realizar el trabajo encomendado, con todos los aspectos considerados como violaciones de la disciplina laboral.

4. Cumplimiento de las normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el medio ambiente

Este aspecto se medirá por el cumplimiento de las normas de SST establecidas en el área y cada puesto de trabajo, cumpliendo con los requerimientos comunes de la seguridad durante la explotación de los equipos. Se medirá la forma en que el obrero cuida los medios de protección, el modo de uso de los mismos, así como la influencia e impacto que en la realización de la tarea, pueda provocar al medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales y equipos manuales

Se valorará el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, teniendo en cuenta sobre todo la forma en que el trabajador contribuye al ahorro de energía en su puesto de trabajo y en el área en general.

6. *Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual*

El concepto capacitación se medirá por la incorporación a los cursos programados, por la asistencia a los mismos, por la promoción, la superación individual del trabajador, por la realización de trabajos que requieran una calificación superior, la consulta de documentación técnica, metodologías, instrucciones, legislación.

7. *Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior*

Mencionar los señalamientos realizados en la evaluación anterior, teniendo en cuenta el total de recomendaciones, cuántos resueltos y cuántos pendientes a solución. (De los pendientes se debe realizar una valoración del por qué no han sido resueltos, valorando la actitud del trabajador en este sentido).

8. *Actitud político y social en el área de residencia*

Hacer referencia de manera valorativa de la actitud que mantiene y los cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC), si es padre o madre vinculados al consejo de las escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.

9. *Características personales*

Aquí se han de analizar los rasgos del carácter que lo identifican, motivaciones, aspiraciones, manejo de conflictos y autocontrol emocional. Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.

Etapas II

Paso 5. Definir responsable de la evaluación y personas que intervienen

Generalmente se considera que son los jefes los únicos capaces de evaluar el desempeño de los empleados, ya que ellos son responsables directos de los resultados de su equipo de trabajo.

En esta etapa se considera necesario definir quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo la ED, de manera que se logre 100% de imparcialidad y exista una retroalimentación entre el que realiza la evaluación y la persona que está siendo evaluada. Por tanto es necesario definir y tener bien

claros los indicadores de la evaluación y qué persona o personas pueden tributar información a cada indicador.

Esta evaluación comprende a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto aquellos dirigentes considerados como cuadros, cuya evaluación se rige por lo establecido en la política de cuadros vigente en el país. En el caso de estudio la evaluación abarca a todos los trabajadores no docentes.

Paso 6. Definir métodos y criterios de evaluación

En este caso se llevará a cabo un estudio detallado de la literatura especializada, donde se describen métodos de evaluación, valorando de cada uno sus ventajas y desventajas, aunque no existe un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos y todas las situaciones.

La elección de uno u otro método dependerá de diferentes aspectos entre los que se encuentran:

- Tipo de puesto
- Aspectos o características que se desean medir.
- Cultura empresarial existente.
- Objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir.
- Diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tomar en consideración.

Se determinará además, cuál será el criterio de clasificación de los resultados:

- Bien, regular o mal
- Satisfactorio o insatisfactorio
- Otros que se consideren

Paso 7. Definir etapas del proceso y confección del modelo a utilizar

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, deben ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición y que estas mediciones sean verificables.

En este paso se evidencia la necesidad de establecer las etapas en las que se delimita el proceso determinando las bases que lo sustentan, en el cual deben estar dispuestos los documentos fundamentales que sirven de guía y base documental, para evitar así resultados subjetivos no esperados.

Dentro de estos documentos son muy necesarias las evaluaciones comprendidas desde la última evaluación hasta la que se realiza, la auto evaluación que realice el propio evaluado, lo cual le será de mucha utilidad para determinar los objetivos personales para el futuro y desarrollar las capacidades apreciativas y de

autovaloración; así como su incidencia en el cumplimiento de los objetivos, el resultado del último corte anual, la recopilación de criterios acerca del cumplimiento de los indicadores. Es preciso definir las acciones y personas que intervienen en cada una de estas etapas.

Los resultados del desempeño del trabajador en el período serán plasmados en un modelo de evaluación que se obtiene a partir de los métodos identificados con los elementos correspondientes, puntualizando de esta manera los aspectos necesarios para lograr una visión precisa de lo que se quiere acerca del desempeño del trabajador.

El objetivo de este paso es puntualizar qué aspectos conformarán el modelo de evaluación y que dan una visión clara del desempeño del trabajador y hacia donde debe ir.

Paso 8. Capacitación sobre la aplicación del procedimiento

Se considera que una vez diseñado el sistema de evaluación, debe procederse a capacitar a evaluadores y evaluados. Este espacio tendrá como objetivos, informar y explicar cómo aplicar los elementos que han sido definidos como resultado del proceso de diseño. Para realizar esta capacitación se propone organizar un ciclo de seminarios tipo taller sobre el tema.

Etapas III

Paso 9. Aplicación del procedimiento

Al concluir las etapas anteriores, se procederá a la aplicación del sistema, según la fecha que se decida por la dirección de la organización, el cual servirá para validar cada uno de los elementos que han sido definidos anteriormente.

Paso 10. Evaluación del procedimiento

Al concluir la aplicación, se realizará la evaluación del sistema propuesto, con el fin de constatar si ha funcionado o no y si ha cumplido el objetivo para el cual fue creado. Si a partir de este proceso se detectan insuficiencias o irregularidades en su funcionamiento, se retornará al paso 1 del procedimiento y detectar en qué elementos del mismo pueden existir deficiencias.

Para la evaluación del sistema pueden utilizarse cuestionarios, entrevistas o simplemente los criterios de las personas evaluadas y de los evaluadores.

3.3. Aplicación del procedimiento propuesto

La evaluación se desarrolla en un corto período de tiempo, no abarca el período de evaluación del desempeño que se efectúa en la organización, ya que la misma

se realiza con frecuencia anual. Se decide por la investigadora realizar la validación del procedimiento propuesto a una muestra piloto de cinco dirigentes encargados de desarrollar el proceso de evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa de la Dirección Municipal de Educación, del municipio de Placetas, la cual fue tomada de manera intencional y se le aplican encuestas al resto de los trabajadores, según tamaño de muestra tomado. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Etapas I

Paso 1. Diagnóstico

A partir del diagnóstico realizado sobre la ED son detectadas en este proceso deficiencias descritas con anterioridad en el capítulo II del presente trabajo, las cuales se tomaron como base en la proyección de las soluciones que se proponen. Se identifican como deficiencias fundamentales las que a continuación se relacionan.

- Ausencia de un procedimiento documentado técnicamente perfeccionado para desarrollar el proceso de la evaluación.
- No existen indicadores adecuados y homogéneos que permitan realizar una evaluación al trabajador de manera integral
- Elementos poco objetivos
- No se encuentran actualizados los perfiles de competencias de los diferentes puestos.
- No existe el registro de insuficiencias y existe una deficiente gestión por competencias.
- La influencia de los resultados no inciden en la promoción y retribución salarial.
- El proceso se torna subjetivo quedando al margen del directivo lo que él pueda interpretar y ajustar en los puntos que se solicitan.
- Se desconoce por parte del directivo la efectividad de la evaluación del trabajador, así como la metodología existente para efectuar la misma está desactualizada
- El tiempo que el evaluador dedica al análisis con el evaluado es insuficiente.

Paso 2 Objetivos generales de la evaluación del desempeño

Considerando que la ED es de suma importancia para la toma de decisiones de cualquier organización, se decidió por el grupo que los objetivos deben estar enfocados en cuatro direcciones fundamentales:

1. Tener en cuenta el criterio individual y personal que cada trabajador pueda aportar a la organización en aras de cumplimentar los objetivos y metas, durante el período que se analice.
2. Debe existir el intercambio entre el evaluador y el evaluado, que permita una retroalimentación sobre las fortalezas y debilidades de ambas partes, mejorando su actuación dentro del colectivo.
3. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los trabajadores y el logro de los objetivos individuales.
4. Contar con una herramienta formal que ofrezca información para decidir sobre la permanencia, la promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo.

Con este análisis se pudo apreciar que existe la necesidad de organizar el sistema a favor de la participación conjunta de evaluadores y evaluados en la determinación de las metas y objetivos de la organización, así como en el control del cumplimiento de los indicadores a los que tributan, y de la retroalimentación de los resultados; como vía para reforzar el compromiso de ambas partes en el logro de los objetivos propuestos.

Paso 3. Definir período de evaluación

Se consideró por parte de los miembros del grupo, realizar una única evaluación anual comprendida en el mes de julio (cierre julio/31), teniendo en cuenta el período de vacaciones para el sector educacional, realizando cortes parciales trimestralmente, con vistas a ir corrigiendo dificultades, inicialmente se harán evaluaciones diarias con el objetivo de contribuir al Coeficiente de Participación Laboral (CPL) vinculando así la evaluación del desempeño a los sistemas de pagos y estimulación.

Sustentarán la evaluación anual los elementos obtenidos en el corte de cada trimestre, fortaleciendo el desempeño del trabajador en el sistema, permitiendo así, contar con una herramienta de gestión orientada a la mejora de la actuación del evaluado.

Paso 4 Definir indicadores fundamentales

Se precisó por los especialistas, que los indicadores que existen para la evaluación del desempeño son generales y no se ajustan a cada puesto de trabajo, por lo que se determinó por un grupo de expertos, valorar la propuesta de indicadores relacionados con anterioridad, lo que permite un proceso evaluativo superior.

Con vista a identificar dichos indicadores, se parte de indicadores de desempeño que se encuentran plasmados en Ley No.116 del Código de Trabajo Sección 8va, artículos 24 al 29, los cuales son analizados por un grupo de expertos, para identificar el grado de importancia que se le atribuye a cada uno, debido fundamentalmente a su impacto en la ED. Se incluyeron en esta valoración además, los indicadores (7, 8 y 9) propuestos en el epígrafe anterior.

Al grupo de expertos de la Unidad Administrativa (ver anexo 9), se les solicitó que calificaran (del 1 al 10, considerando 10 como más importante) cada uno de los indicadores según el impacto que tuvieran, dicha calificación así como el análisis en la concordancia de los expertos se muestra en el anexo 10 y posteriormente se identificaron los indicadores por su grado de importancia.

A partir de estos indicadores generales y teniendo en cuenta las funciones de cada puesto de trabajo, se decidió por parte de los especialistas con ayuda de los trabajadores, determinar los indicadores específicos a evaluar, considerando el desempeño real de cada trabajador. Además se precisó que los indicadores determinados deben ser conocidos, compartidos y asumidos por el evaluado; de esta forma se logra un mayor compromiso en su cumplimiento. Estos indicadores quedarían desglosados como se muestra en el anexo 11

Etapas II

Paso 5. Definir responsable de la evaluación y personas que intervienen

En los momentos actuales quien realiza la evaluación es el Sub Director Administrativo a todos los trabajadores del área, pero a criterio de la autora, conjuntamente con los especialistas, se propone que el responsable de llevar a cabo la ED en el área a los obreros sea el jefe inmediato superior del trabajador con categoría de cuadro, ya que este hombre conoce con mayor profundidad la labor de cada uno de ellos, pudiendo así emitir criterios con mayor base sobre sus subordinados. Es preciso destacar que esta evaluación es supervisada por el Subdirector Administrativo, como jefe inmediato del resto de los directivos, quien a su vez realizará la ED a los jefes de departamento y mantendrá un control permanente sobre las demás evaluaciones que se realicen, viendo que se efectúen en el tiempo y con la calidad que se requiere.

También será el responsable de emitir la información resultante del proceso al área de recursos humanos, quien será responsable de archivar los modelos originales de evaluación anual en los expedientes laborales y custodiar los resúmenes de la evaluación para el control de los resultados.

Se consideró importante el tema de la auto evaluación por parte de los evaluados, permitiendo que este sea capaz de autocriticar su desempeño en el trabajo que realiza y ver de esta manera donde radican sus principales dificultades para poder mejorarlas o erradicarlas, fomentando la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización. Esta evaluación se tendría en cuenta por el evaluador a la hora de realizar la evaluación, ya que así puede detectar con mayor claridad los problemas de cada cual y poder llegar a soluciones y acciones futuras que contribuyan a un mayor desarrollo del individuo, y del colectivo en general. Para llevar a cabo la auto evaluación se utilizará el mismo modelo de la evaluación del desempeño.

Paso 6. Definir métodos y criterios de evaluación

A partir de los indicadores generales definidos en el paso 4 se asigna a cada experto a evaluar una puntuación de acuerdo al grado de importancia de cada indicador. De esta forma no se contradice lo planteado por las instancias superiores y le permite al directivo conocer que elementos tener en cuenta en cada uno de los aspectos. (Ver anexo 12)

Por las características que presenta la organización objeto de análisis, se propone que la evaluación debe tener en cuenta la combinación de los métodos de auto evaluación y evaluación por objetivos.

La evaluación realizada se resume en un criterio de evaluación como resultado de la suma de los puntos otorgados a cada aspecto evaluado.

Cada criterio de evaluación se explica a continuación:

- a) **Desempeño Laboral Superior:** cuando el trabajador ha cumplido o sobre cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales, con el plan de capacitación o desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
- b) **Desempeño Laboral Adecuado:** cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales, con el plan de capacitación o desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

- c) **Desempeño Laboral Deficiente:** cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.

Paso 7. Definir etapas del proceso y modelo a utilizar

Las etapas que conforman el procedimiento deben estar sustentadas, a criterio de los especialistas, por premisas que constituyan las bases sobre las que se sustentará el proceso para el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue diseñado. Éstas quedarían de la forma siguiente:

1. Deben estar definidos los objetivos generales de la organización y los específicos de cada área, que tributen a esos generales.
2. Utilizar los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño futuro de los trabajadores a través de su retroalimentación, ya que permite identificar los problemas y las vías para solucionarlos, propiciando las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.
3. El convenio colectivo de trabajo debe plasmar todo lo relacionado con el trabajador, motivando la participación del mismo dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.

Conformadas las premisas, se pasa a las etapas del proceso.

- Primera etapa “*evaluación del desempeño del trabajador*”: donde se mide sistemáticamente y de manera integral por parte del evaluador el grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo para un futuro inmediato. Para ello el evaluador realiza un análisis de toda la documentación que existe del trabajador, teniendo en cuenta la evaluación anual anterior, garantizando la objetividad de la evaluación y evita incurrir en fallas subjetivas que distorsionen el resultado del proceso. El modelo para llevar a cabo esta evaluación se refleja en el anexo 13. Se pretende con este modelo realizar una evaluación trimestral a cada trabajador dándole a cada evaluado el criterio que corresponda.

- Segunda etapa “*análisis con el trabajador*”: en esta participa además del evaluador, el evaluado. El evaluador analiza detalladamente con el trabajador la categoría alcanzada y los elementos que la sustentan y a partir de aquí se elaborará un certificado de la ED anual (Ver anexo 14) que recogerá, entre otras cosas, un plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en el desempeño de cada trabajador en aras de solucionar los aspectos que dan motivo a estas deficiencias. El modelo actual que se muestra en el anexo no recoge lo mencionado anteriormente.
- Tercera etapa del proceso “*conformidad del trabajador*”: el trabajador en el modelo de evaluación tiene la posibilidad de manifestar y plasmar por escrito su conformidad o no con los resultados obtenidos y luego se procede a la firma del modelo por ambas partes, donde el evaluado plasma si está o no de acuerdo.

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede restablecer reclamación escrita ante el jefe inmediato superior al que lo evaluó, quién de conjunto con el dirigente de la organización sindical a ese nivel, analizará la reclamación y tomará la decisión de mantener como firme el criterio del jefe que evaluó, solicitar al jefe que evaluó rectifique la evaluación realizada o proceder directamente a rectificar la evaluación dando razón al trabajador. El jefe inmediato superior tendrá un período máximo de 15 días hábiles para tomar la decisión.

De continuar el trabajador inconforme podrá establecer por escrito reclamación ante el director general de la organización quien, oído el criterio de la organización sindical a este nivel, tomara la decisión final, dentro de los 15 días hábiles posteriores a su notificación. La decisión del director general de la organización sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

Paso 8. Capacitación sobre la aplicación del procedimiento

Con vista a poder implementar el resultado del trabajo investigativo, se desarrolló un seminario, tipo taller, en la Unidad Administrativa abordando todo el sistema de evaluación que se propuso, donde participó todo el colectivo laboral de forma tal que el mismo sea del conocimiento de todos los trabajadores, de la organización sindical y del completo dominio de los dirigentes. Se explicaron cada uno de los elementos y su aplicación, se reflexionó y debatió sobre cada aspecto, confirmando la importancia para el rediseño del procedimiento, la inclusión de nuevos indicadores que permitan evaluar objetivamente el desempeño real del trabajador y además, se precisó la necesidad de la implantación inmediata para validar su efectividad.

Etapas III

Paso 9. Aplicación del procedimiento

En estos momentos la Unidad Administrativa está inmersa en un proceso de revisión de documentos y redefinición de sus objetivos generales y los específicos para cada puesto de trabajo, que tributen a esos generales.

Se adoptó la propuesta de elevar este rediseño al departamento de recursos humanos de la entidad para que en caso de que la apruebe, incluirla como anexo al convenio colectivo de trabajo y comenzar a aplicarlo cuando sea pertinente.

Etapas 10 Evaluación del sistema

Teniendo en cuenta que el procedimiento no se ha implementado aún, no se cuenta con los resultados del mismo.

Conclusiones parciales

1. La propuesta del procedimiento para la evaluación del desempeño ha permitido contar con una herramienta que facilite su proceso.
2. El conjunto de indicadores de evaluación propuestos permiten medir con mayor objetividad el desempeño real del trabajador, con lo que se espera aumentar la motivación al realizar su trabajo, para obtener resultados superiores a los que se obtenían con anterioridad.
3. Dentro del rediseño del procedimiento se contempla la participación de los trabajadores al proporcionar información para la conformación de los indicadores.

Conclusiones generales

1. La revisión bibliográfica realizada permitió la actualización en los fundamentos teóricos que dieron origen al diagnóstico del desempeño en particular, partiendo de la de los recursos humanos en general.
2. El diagnóstico de la gestión de la evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa verificó que el proceso no se corresponde con los objetivos de los puestos de trabajo para que la evaluación cumpla con el rol que le corresponde, existiendo insuficiencias a las que deben dárseles la atención y proyección necesaria para proporcionarle solución a los problemas.
3. El rediseño del procedimiento de evaluación de desempeño realizado, de aplicarse consecuentemente, contribuirá sustancialmente a superar las debilidades del procedimiento existente debido a que:
 - Vincula la evaluación del desempeño a los resultados del trabajo, concretados en los objetivos individuales que corresponden a cada puesto de trabajo.
 - Contempla lo necesario para medir la actitud mostrada ante la superación y el desarrollo personal, aportando elementos útiles para su correcta proyección.
 - Elimina elementos contemplados poco útiles y formales, dándose mayor peso a aquellos que tienen incidencia decisiva en los resultados, garantizando reflejar las correspondientes diferenciaciones ante desempeños desiguales.
4. El nuevo rediseño, de ser utilizado, se convierte en una herramienta factible para concebir más objetivamente y homogéneo el proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en la Unidad Administrativa de Educación del municipio de Placetas.

Recomendaciones

1. Valorar con el consejo de dirección de la entidad el rediseño del procedimiento para la evaluación del desempeño para su implementación como herramienta definitiva en la evaluación de los trabajadores de la Unidad Administrativa de Educación.
2. Evaluar la evaluación del desempeño de manera sistemática, comprobando los resultados obtenidos con vistas a su perfeccionamiento y actualización constante.

Bibliografía

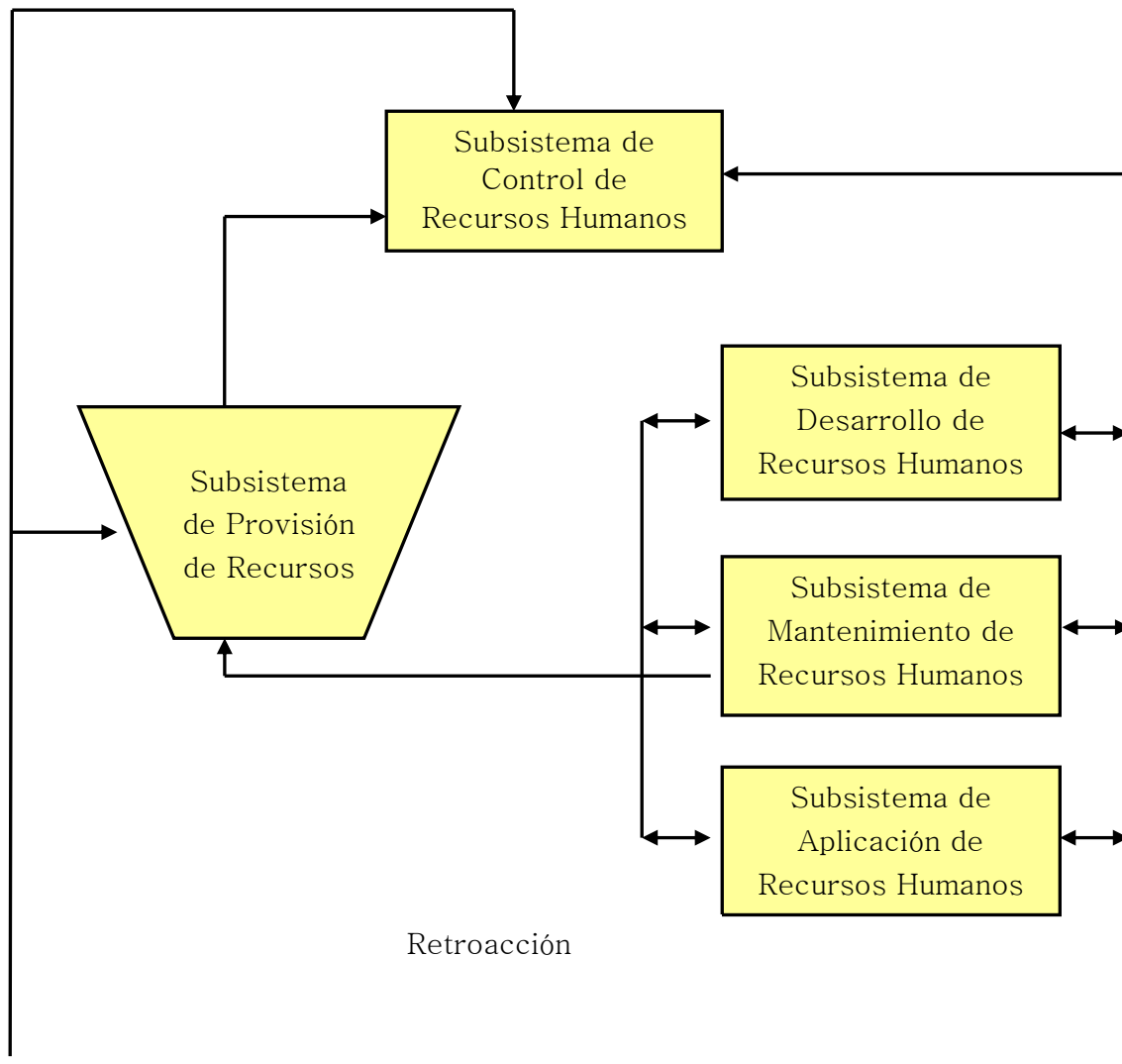
1. Acuerdo No. 138 de 2010. Comisión Nacional del Servicio Civil.
2. Administración de Recursos Humanos. Decimo primera edición, 2009. Gary Dessler Florida International University.
3. Aguilera Martínez, A. (2002). Monografía de gestión de los recursos humanos. Consultado junio 2017.
4. Baez Abrahantes, E. (2008). Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC3000 – 3002: 2007 en la Dirección Provincial del BANDEC Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. CEDE. UCLV
5. Beer, M. (1992). Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid.
6. Blog EOI (Escuela de organización industrial) Master Executive en Administración y Dirección de empresas. Consultado el 15 de noviembre del 2017.
7. Brunner, Gregory, (2003). Factores que inciden en una educación efectiva. “El Mercurio” Santiago de Chile.
8. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana, México.
9. Chiavenato, I. (1996). Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. McGrawHill Interamericana, SA. Colombia.
10. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill. Colombia.
11. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Editorial McGraw Hill Interamericana, Colombia.
12. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones., McGraw-Hill Interamericana 8ª edición. p 247-248.
13. Codina Jiménez, A. (1996). Metodología de la investigación para las Ciencias Administrativas. Formato digital. Habana.

14. Cuesta, A. (1996). "Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH". En revista Factores Humanos, No 10. Madrid.
15. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de GRH.
16. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. (ISPJAE). Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
17. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de competencias. La Habana: Editorial Academia, p195.
18. Cuesta Santos, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia
19. Cuesta Santos, A. (2005).Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Félix Varela, p16-31.
20. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de GRH.
21. Cummings, L.L. (1994). Recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Trillas. México.
22. Diplomado de profundización en gerencia del talento humano 2015.
23. Díaz Gispert, Lidia. La Gestión de los Recursos Humanos y su evolución con el desarrollo de la Administración en Cuba. Universidad de Cienfuegos. Departamento de Estudios Económicos. Cuba. Formato pdf. Consultado el 21 de enero del 2018.
24. Ernest & Young. (2000). Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Formato pdf. p20.
25. French-Lazovick, G. (1987). Peer review. Documentary evidence in the evaluation of teaching. En: Millman, J. (Ed). Handbook of teacher evaluation. Beverly Hills: Sage Publications, p. 73 – 89.
26. Gómez Mejía, L.R;David B. Balkin, Robert L. Cardy.(2008). Gestión de recursos humanos, Quinta Edición. Universidad Complutense de Madrid, 2008
27. Harper& Lynch, (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios, Madrid.<http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar-las-funciones-de-los-puestos.htm>

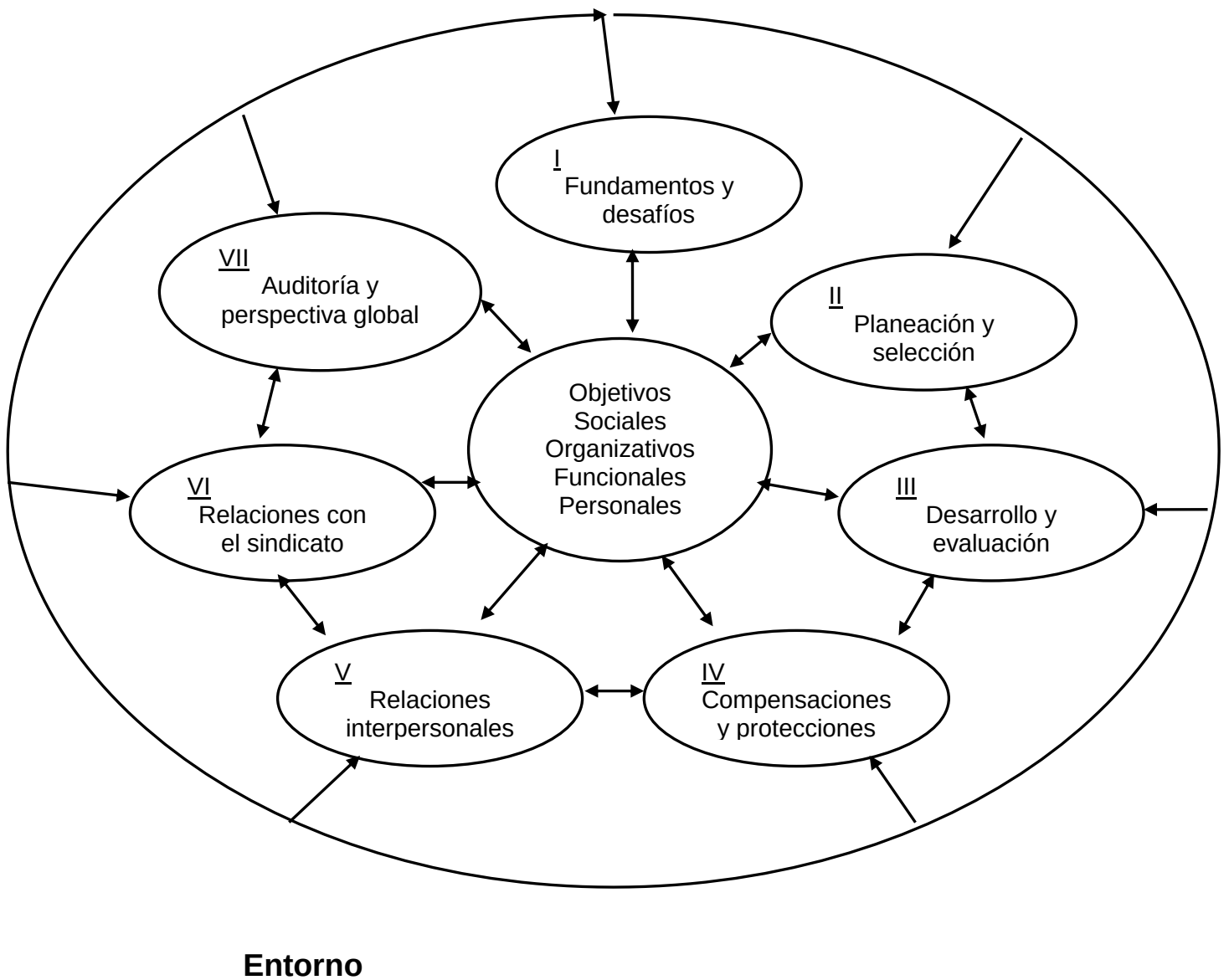
28. Hernández Darías, Ileana; Fleitas Triana, Sonia; Salazar Fernández, Diana. La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XVII, núm. 1, enero-junio, 2011. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela. p 137-148.
29. Ley No.116 del Código de Trabajo capítulo 1 Sección 8va, artículos 23 al 29. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. La Habana 17 de junio del 2014. p 486-488.
30. Linares, A. Los diez grandes desafíos de los Recursos Humanos para esta década. Hewitt Associates. www.hewitt.com La Red de los Recursos Humanos. Consultado 10 de febrero del 2017.
31. Manene, L.M. (2010). Evaluación del Desempeño en las Organizaciones.
32. Morales Cartaya, A. (2009). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, p 100. Habana
33. Norma Cubana 3000:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario, p14.
34. Norma Cubana 3002:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación, p33-34.
35. Robbins, S.P. (2010). Comportamiento organizacional. México, DF: McGraw Hill p71.
36. Sainz Fuertes, A. (1994). La Gestión de Recursos Humanos en la empresa.
37. Triana Perdomo, L.O. (2013). Sistema de acciones para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en la Empresa Agropecuaria del MININT, de Villa Clara. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Santa Clara. 2013.
38. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones McGraw-Hill. México
39. Williams B. Werther y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos. 3ra Edición. McGraw Interamericana, SA. México, 1991, p. 22.

40. Zamora Pérez, D. (2010). Rediseño de la evaluación del desempeño del Taller de Maquinado de la EA Perucho Figueredo. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial. Consultado el 3 de octubre del 2017.

Anexo 1. Sistema de administración de recursos humanos
Fuente. Chiavenato, (1988)

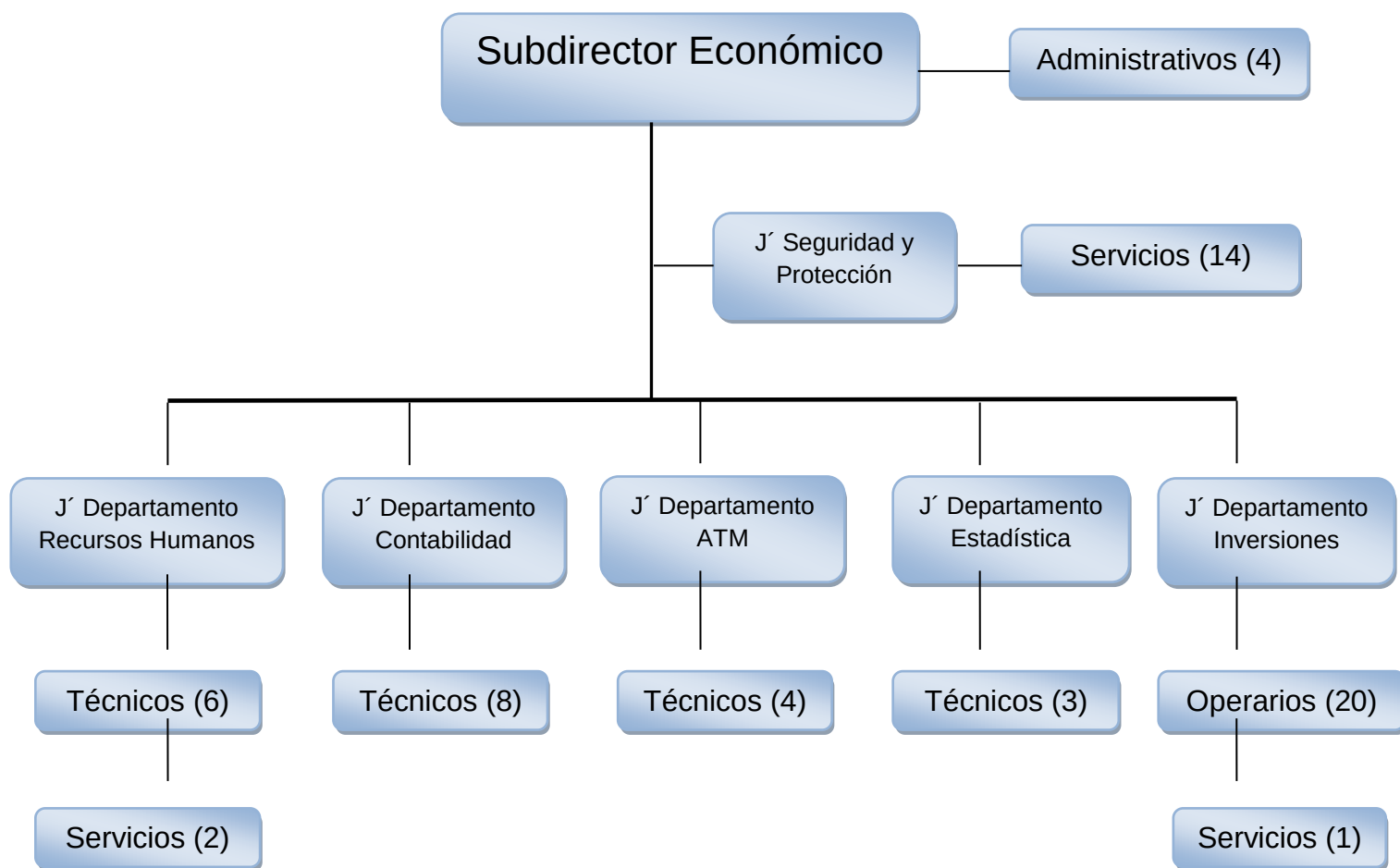


Anexo 2. Modelo de gestión de recursos humanos
Fuente. Werther & Davis, (1992)



Anexo 3. Estructura jerárquica de la Unidad Administrativa de Educación del municipio de Placetas

Fuente. Documentos de la Unidad Administrativa, (2017)



Anexo 4. Procedimiento para la selección de la muestra de los grupos de interés

Fuente. Codina, (1996)

Los datos de la plantilla cubierta son:

Dirigentes: 5 Técnicos: 21 Operarios: 20 Servicios: 17

Total plantilla cubierta: 63

N: población n: muestra

Y- valor de la variable “y” que se quiere estimar a partir de la muestra

$\bar{Y}$ - la media de la muestra

SE= $\bar{Y}-Y$ - error estándar que es aceptado por el investigador

σ^2 – varianza de la población que es equivalente al $(SE)^2$, es decir el cuadrado del error estándar aceptado por el investigador

$S^2 = p(1-p)$ – varianza de la muestra expresado como probabilidad de ocurrencia, se indica $p=0,9$

Población conocida $\longrightarrow$ Muestra inicial $n' = \frac{S^2}{V^2}$
Muestra corregida $n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$

Con $p= 0,9$

$$S^2=0,9(1-0,9)=0,1$$

$$Y=63 \quad SE=0,015 \quad \sigma^2= (0,015)^2=0,000225$$

$$n' = \frac{0,1}{0,000225} = 445$$

$$n = \frac{445}{1 + \frac{445}{63}} = \frac{445}{8.063} = 55,19 \approx 56$$

Se obtiene que la muestra debe estar conformada por un total de 56 trabajadores, distribuidos estratificadamente, según la plantilla cubierta en las cuatro categorías concebidas, a lo que se le aplicó la proporción general de 56 a 63 que es de 0,88; es decir se toma como muestra el 88 % de la población y se distribuye en esa misma proporción a cada uno los estratos poblacionales concebidos, quedando de la forma siguiente:

Dirigentes: 5 Técnicos: 19 Operarios: 18 Servicios: 15

Anexo 5. Entrevista aplicada al subdirector administrativo y los jefes de departamentos

Fuente. Zamora Pérez, (2010)

Con el objetivo de conocer el comportamiento real de la evaluación del desempeño. Se realiza la presente entrevista, donde se recogen diferentes interrogantes para saber sus criterios e inquietudes acerca del proceso, a partir de lo cual se puede perfeccionar el mismo.

1) Fue preparado con anterioridad para el cargo que desempeña.

Sí _____ No _____

2) ¿Cómo se ha preparado para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño?

3) ¿Considera usted que posee los conocimientos necesarios para realizar una correcta evaluación del desempeño?

4) ¿Cuáles son las principales deficiencias que presenta el proceso de evaluación del desempeño actualmente en la organización?

5) ¿Qué aspectos positivos usted cree que posee el proceso de evaluación del desempeño que se desarrolla en la unidad administrativa?

6) ¿Los indicadores que se tienen en cuenta en la evaluación precisan los aspectos esenciales que reflejan el desempeño real de los evaluados?

7) ¿Los indicadores son precisos y objetivos?

8) ¿Usted desarrolla el proceso a partir de algún procedimiento que está documentado la unidad administrativa?

9) ¿Qué tiempo dedica usted a comunicar los resultados de la evaluación a sus trabajadores?

Anexo 6. Encuesta aplicada al personal no docente de la Unidad

Administrativa

Fuente. Zamora Pérez, (2010)

Objetivo: constatar la percepción de los evaluados acerca del proceso de evaluación del desempeño en la Unidad Administrativa de Educación del municipio de Placetas

Aplicada: al personal no docente de la Unidad Administrativa

Contenido de la encuesta

Se está realizando un estudio sobre la evaluación del desempeño con vistas a su perfeccionamiento, para lo cual es imprescindible conocer sus criterios e inquietudes. A continuación se le realizan las preguntas que pueden contribuir a ese perfeccionamiento por lo que esperamos de usted su más objetiva y sincera respuesta. Las respuestas ofrecidas por usted serán trabajadas con ética y serán mantenidas en el anonimato.

1. Datos generales:

- Años de experiencia en el trabajo: _____
- Tiempo de servicio en su puesto de trabajo: _____

2. ¿Qué es para usted la evaluación del desempeño?

3. ¿Qué importancia usted le atribuye a la evaluación del desempeño?

4. ¿Con qué periodicidad se le realiza la evaluación del desempeño a usted?

___ Anual ___ Semestral ___ Trimestral ___ Mensual ___ A veces no se realiza

5. ¿Conoce usted los resultados que se esperan de su trabajo en el período a evaluar?

___ Plenamente ___ Parcialmente ___ No lo conoce

6. ¿Cómo participa usted en la evaluación del desempeño?

7. ¿Existe un momento de análisis de la evaluación del desempeño en el que intervienen usted y su jefe? ___ Sí ___ No

8. ¿Qué tiempo se toma su jefe para realizar ese análisis?

9. ¿Considera usted productivo ese análisis? ___ Si ___ No

¿Por qué? _____

10 La comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño es para usted:

(Marque con una X los que considere)

___ Un momento importante

___ Una rutina

___ No trasciende a su desarrollo futuro

___ Es un motor impulsor para mejorar su trabajo

___ Es un instante de tensión.

11. A continuación usted debe marcar con una X el valor que usted le asigna a cada aspecto, teniendo en cuenta que el menor valor es el 0 y el mayor es el 5.

Aspectos a evaluar	0	1	2	3	4	5
Los resultados se evalúan en base a:						
Cumplimiento de tareas						
Cumplimiento de objetivos individuales						
Indicadores de desempeño						
Usted considera que la evaluación del desempeño influye en su:						
• Desarrollo y promoción						
Para usted su jefe basa la evaluación del desempeño en:						
• Proceso seguimiento del trabajo realizado						
Esquema de evaluación anterior						
• Elementos poco objetivos						
• En la relación de lo que se espera de usted y lo que realmente hizo						
Se evalúan los aspectos que realmente ofrecen una valoración objetiva del desempeño						
Se tiene en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño para la designación de los cargos						
La evaluación del desempeño le permite rectificar el camino a seguir para ser más eficiente en su trabajo						
Considera que la evaluación del desempeño es una prioridad en las actividades de dirección que desarrolla su jefe						
Considera suficiente el tiempo dedicado por su Jefe a la evaluación del desempeño						
Para usted la evaluación del desempeño es:						
Motivante						
• Trascendente						
• Impulsadora						
• Orientadora						
¿En qué medida usted tiene interés en pertenecer a su equipo de trabajo?						
¿Su proyección de colaboración con el equipo es?						
El grado de confianza de usted en su Jefe es de:						
Su grado de motivación por el trabajo que realiza es de:						

12. Marque con una X los aspectos que caracterizan su sentir en el trabajo:

___ Me gusta el trabajo que realizo

___ En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen

___ No me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de inestabilidad

___ He pensado permanecer en mi centro de trabajo

___ Mi trabajo me permite superarme y desarrollarme en la labor que realizo

13¿Conoce los objetivos de trabajo de su área?

___ Completamente ___ Medianamente ___ No los conoce ___

14¿Conoce detalladamente las funciones de su puesto de trabajo?

___ Completamente ___ Medianamente ___ No los conoce ___

15¿Se siente recargado de trabajo?

___ Frecuentemente ___ A menudo ___ A veces ___ Nunca

16¿Le satisface la estimulación que recibe?

___ Completamente ___ Medianamente ___ No me satisface

17¿Acudiría a plantearle a su Jefe problemas personales?

___ Sin reparos ___ Con recelos ___ No acudiría

18¿Coinciden sus intereses con los de su Jefe?

___ Plenamente ___ Medianamente ___ No coinciden

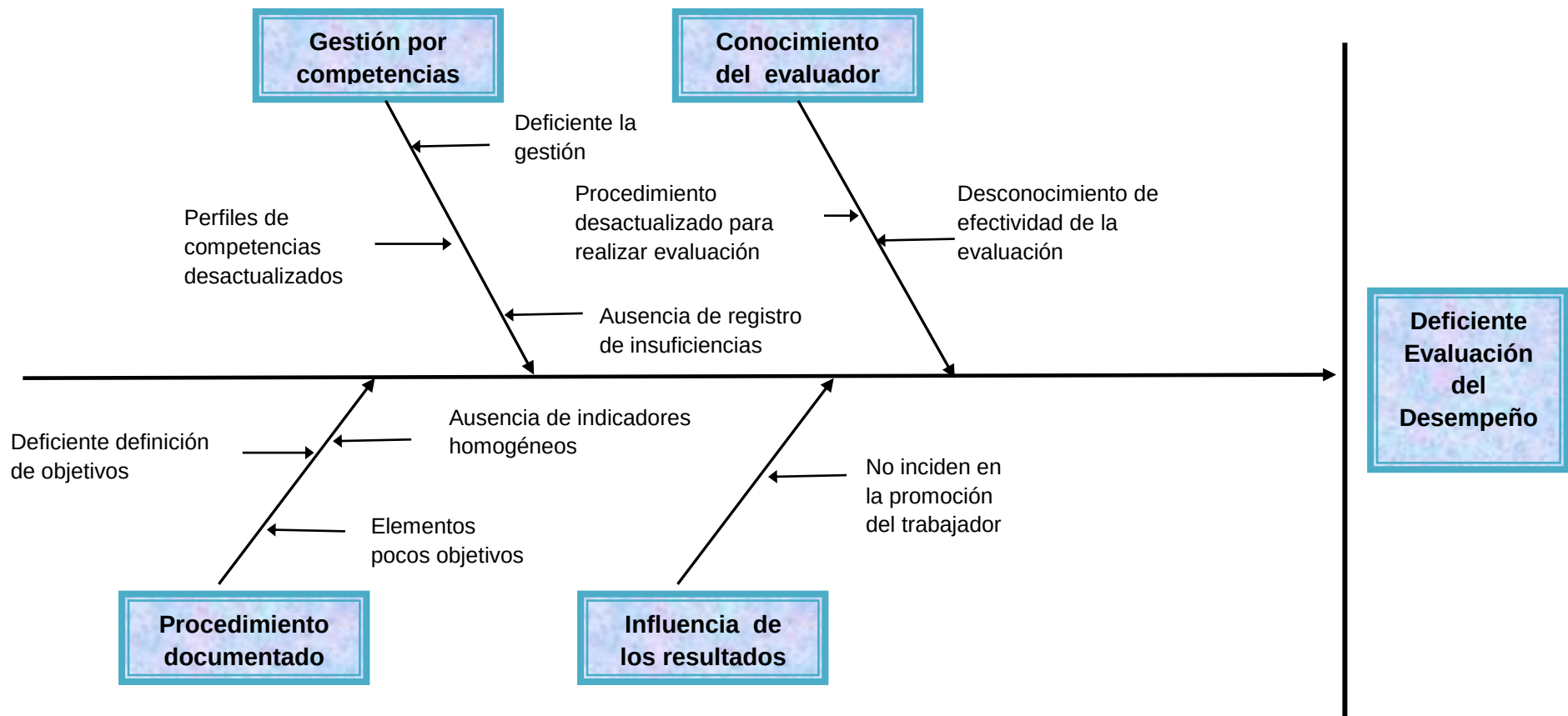
19¿Qué aspectos usted piensa que son importantes para perfeccionar la evaluación del desempeño?

Relaciónelos. _____

20¿Si desea puede expresar cualquier criterio referido al tema

Anexo 7. Diagrama Causa - Efecto.

Fuente. Elaboración propia



Anexo 8 Principales procedimientos consultados

Fuente. Elaboración propia

PROCEDIMIENTOS

Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud.

Autores: Hernández & Mingarro.

Procedimiento para la evaluación del desempeño en el sector hotelero cubano.

Autores: Valera y otros.

Perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de trabajadores y directivos de la Empresa Tenería. Villa Clara.

Autora: Delgado, Zoila.

Sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la Empresa Procesadora Industrial de Villa Clara.

Autor: Dueñas, Oriel.

Papel de la evaluación del desempeño del personal docente de la Universidad de Cienfuegos en el perfeccionamiento de la Gestión Universitaria.

Baute y otros.

Procedimiento para la evaluación del desempeño de los Oficiales Operativos del DTI en Camagüey.

Autor: Jaime, Carlos

CARACTERÍSTICAS

- Parte de la caracterización y diagnóstico del estado actual.
- No define elementos básicos (misión, objetivos generales y específicos, principios, exigencias).
- Determina indicadores cuantitativos.
- No concibe elementos de capacitación.
- Consta de 8 etapas que incluye elementos básicos.
 - Utiliza el método de escalas gráficas.
 - No trata la participación de los evaluados.
- Consta de 11 pasos, incluye elementos básicos.
- Utiliza la aplicación de una encuesta anónima entre los trabajadores para dar la opinión de los demás.
- Utiliza indicadores cuantitativos. Establece 4 escalas por puntos.
- Propone la capacitación pero no para el enriquecimiento del proceso por cuanto concibe cada paso con la participación de grupos de trabajo.
- Define elementos básicos.
- Propone la preparación de los evaluadores pero no la desarrolla.
- Utiliza un programa automatizado con indicadores cuantitativos, utiliza 5 escalas de puntos.
- Propone principios metodológicos con un enfoque científico metodológico basado en planeación estratégica.
- Define 6 acciones en este enfoque, incluyendo la autoevaluación y el autoplan de resultados y su comparación con la evaluación de los objetivos del departamento.
- No define elementos básicos.
- Se desarrolla en 5 pasos fundamentales, no incluye preparación de las fuerzas.

Anexo 9. Grupo de expertos de la Unidad Administrativa

Fuente. Documentos de la Unidad Administrativa, (2017)

Expertos (E)	Nombre y Apellidos y Cargo	Años de experiencia	Nivel educacional
E1	Isabel Rodríguez Fernández (Subdirectora Económica)	23	Licenciada
E2	Mariela Pérez Pérez (Jefe Departamento Contabilidad)	6	Licenciada
E3	Marisol Bravo Rodríguez (Jefe de Departamento Recursos Humanos)	6	Licenciada
E4	Mayelín León González (Técnico en Gestión de Recursos Humanos)	10	Licenciada
E5	Crescencia Guerra Enríquez (Técnico en Gestión de Recursos Humanos)	30	Licenciada
E6	Jorge Luis Chico Duménigo (Técnico en Gestión Económica)	25	Ingeniero/Máster
E7	Ana María Martínez Pérez (Técnico en Gestión Económica)	27	Técnico Medio

Anexo 10. Concordancia de expertos en el análisis de los indicadores
Fuente. Elaboración propia

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Ri	Ci
1- Cumplimiento de las tareas asignadas	10	10	9	10	10	10	10	69	0.1039
2- Eficiencia, calidad y productividad	10	10	9	7	8	8	10	62	0.1025
3- Disciplina Laboral	10	10	10	9	10	8	8	65	0.1032
4- Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el medio ambiente	9	10	8	8	8	10	7	60	0.1020
5- Uso y cuidado de los recursos materiales y equipos manuales	5	5	6	5	5	4	5	35	0.0702
6- Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual	8	9	10	8	9	8	7	59	0.1019
7- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior	8	9	8	8	8	7	9	57	0.1015
8- Actitud político y social en el área de residencia	7	7	8	8	6	8	6	50	0.1010
9- Características personales	6	6	6	5	5	5	5	38	0.0768
$\sum R_i$								495	

Aplico coeficiente de concordancia de Kendall

H₀: No hay acuerdo entre expertos.

H₁: Existe acuerdo entre expertos.

$$W = \frac{12 \times D}{M^2 \times K^3 - K} = \frac{12 \times 1104}{49 \times (729 - 9)} = \frac{13248}{35820} = 0,3698$$

$$D = \sum (R_i - R_m)^2 = 1104 \quad R_m = \frac{\sum R_i}{K} = \frac{495}{9} = 55$$

Donde:

D- Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j.

M- Numero de expertos.

K- Numero de propiedades o índices a evaluar

Región Crítica: $M(K-1)W > \chi^2_{8;K-1}$ para $K > 7$

$$7(9 - 1)0.3698 > \chi^2_{0.05;8} \quad \chi^2_{0.05;8} = 15.507$$

20,70 > 15.507 Se cumple la región crítica, por tanto, se rechaza H_0 , y digo que existe concordancia entre los expertos.

Anexo 11. Indicadores específicos para evaluar el desempeño por puestos de trabajo

Fuente. Elaboración propia

Ocupación actual: "Técnico B" en gestión de los recursos humanos

REQUISITOS: Graduado de Nivel Medio con curso de habilitación o entrenamiento en el puesto

1. Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Cumple con las tareas asignadas con una correcta organización del trabajo.
- Tiene incumplimientos reiterados y significativos de las tareas.
- Cumple con los deberes funcionales de su puesto asociado a su contenido de trabajo:
 - Realiza labores administrativas vinculadas a las actividades de Recursos laborales, Seguridad Social, Capacitación, Organización del trabajo y salarios
 - Confecciona, actualiza y archiva los documentos relacionados con el personal
 - Garantiza que se cumpla el modelaje establecido
 - Recepciona, controla y procesa información.
 - Revisa, comprueba y verifica datos. Atiende reclamaciones, realiza trámites, coordinaciones y entrevistas según los procedimientos establecidos. Confecciona prenóminas.
 - Lleva registros y realiza otras labores de oficina.
 - Aplica la metodología establecida sobre el Secreto Estatal.
 - Orienta y supervisa el trabajo de otros empleados.
 - Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2. Eficiencia y calidad

- Cumple o sobre cumple las tareas con alto ritmo de ejecución y correcta organización del trabajo.
- Demuestra marcada lentitud en la ejecución de las tareas.
- Contribuye al incremento de la Calidad del trabajo.

3. Disciplina Laboral

- No presenta ausencias al trabajo y en caso de tenerlas, están plenamente justificadas.
- Tiene una correcta distribución y organización del tiempo y las tareas.
- Alto aprovechamiento de la jornada, con cumplimiento anticipado de las metas.
- No presenta impuntualidades.
- Presenta ausencias justificadas sin incidencias en el trabajo.
- Presenta ausencias justificadas con incidencia en el trabajo.
- Ausencias e impuntualidades injustificadas en el trabajo.

4. Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente

- Domina y cumple las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Mantiene buena ventilación e iluminación para el adecuado desarrollo de sus tareas.
- Contribuye a la limpieza y organización del puesto de trabajo.
- La realización de la tarea no afecta el medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Contribuye al ahorro energético de su área.

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibir temas específicos de Recursos Humanos.
- Le refiere importancia a la capacitación acerca de los Resoluciones vigentes en la legislación laboral, despachos de pago, seguridad y salud, entre otros.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

- Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.
- Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.
- Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.

8. Actitud político y social en el área de residencia

- Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC
- Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.
- No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos

9. Características personales

- Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.
- Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.
- No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.

Anexo 11: Indicadores Específicos para evaluar el desempeño por puestos de trabajo. (Continuación)

Ocupación actual: Operador general de mantenimiento y reparación

REQUISITOS: Curso de habilitación o entrenamiento en el puesto

1. Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Cumple con las tareas asignadas con una correcta organización del trabajo.
- Tiene incumplimientos reiterados y significativos de las tareas.
- Cumple con los deberes funcionales de su puesto asociado a su contenido de trabajo:

- Realiza reparaciones menores y labores de mantenimiento
- Sustituye bombillos y tubos de luz fría;
- Coloca tapas ciegas y con aberturas;
- Efectúa pruebas para verificar el funcionamiento de equipos;
- Desconecta parcialmente equipos;
- Limpia y engrasa equipos;
- Efectúa instalaciones eléctricas simples;
- Recubre paredes; repara descorchados; resana pequeños huecos en el piso;
- Coloca rejillas de tragantes y jaboneras;
- Encajona azoteas y pisos de cemento;
- Coloca elementos prefabricados;
- Destupe instalaciones sanitarias;
- Cortatubos;
- Abre zanjas y ranuras;
- Cambia válvulas de entrada y salida;
- Rapara herrajes de baño;
- Ajusta asientos de válvulas;
- Pinta paredes, techos, fachadas, muebles, literas, puertas y ventanas;
- Levanta andamios y prepara bambas y escaleras;
- Repara muebles, envases de madera y literas;
- Coloca y quita tablillas, cristales pequeños, pestillos, escaleras, andamios y otros útiles manuales, mecánicos y eléctricos;
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2. Eficiencia y productividad

- Cumple o sobre cumple las tareas con alto ritmo de ejecución y correcta organización del trabajo.
- Demuestra marcada lentitud en la ejecución de las tareas.
- Contribuye al incremento de la productividad.

3. Disciplina Laboral

- No presenta ausencias al trabajo y en caso de tenerlas, están plenamente justificadas.
- Tiene una correcta distribución y organización del tiempo y las tareas.
- Alto aprovechamiento de la jornada, con cumplimiento anticipado de las metas.
- No presenta impuntualidades.
- Presenta ausencias justificadas sin incidencias en el trabajo.
- Presenta ausencias justificadas con incidencia en el trabajo.
- Ausencias e impuntualidades injustificadas en el trabajo.

4. Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente

- Domina y cumple las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Revisa el estado de los medios de protección individual, colectivos y contra incendio.
- Usa los medios de protección durante la jornada laboral como, guantes, botas y casco
- Usa camisas, bien abotonadas y por dentro del pantalón.
- Contribuye a la limpieza y organización del puesto de trabajo.
- La realización de la tarea no afecta el medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales, y equipos manuales

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Contribuye al ahorro energético de su área.
- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo al tipo de equipo que utilizará en la labor que realiza.

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibe temas específicos de carpintería y albañilería
- Le refiere importancia a la capacitación acerca de los medios de protección, seguridad y salud, entre otros.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

- Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.
- Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.
- Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.

8. Actitud político y social en el área de residencia

- Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC
- Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.
- No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos

9. Características personales

- Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.
- Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.
- No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.

Anexo 11: Indicadores específicos para evaluar el desempeño

Fuente. Elaboración propia

Ocupación actual: Cajero Pagador

REQUISITOS: Graduado de Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto

1. Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Cumple con las tareas asignadas con una correcta organización del trabajo.
- Tiene incumplimientos reiterados y significativos de las tareas.
- Cumple con los deberes funcionales de su puesto asociado a su contenido de trabajo:
 - Recepciona sobres y pagos en valores y efectivo por distintos conceptos en moneda nacional y extranjera.
 - Ejecuta el control contable, comprobaciones, conciliaciones, liquidaciones y otros trámites relacionados con los ingresos y egresos.
 - Realiza trámites y operaciones necesarias establecidas por el Banco Central.
 - Custodia los valores y efectivo bajo su cargo.
 - Mantiene los fondos de efectivo necesarios para los gastos ordinarios e impuestos.
 - Efectúa operaciones con cheques.
 - Cuadra y reporta al finalizar las operaciones realizadas.
 - Verifica mediante los documentos establecidos las sumas que han de cobrarse o pagarse y emite los comprobantes requeridos.
 - Emite información estadística.
 - Opera diferentes equipos de oficina y cómputo.
 - Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2. Eficiencia y Calidad

- Cumple o sobre cumple las tareas con alto ritmo de ejecución y correcta organización del trabajo.
- Demuestra marcada lentitud en la ejecución de las tareas.
- Contribuye al incremento de la calidad.

3. Disciplina Laboral

- No presenta ausencias al trabajo y en caso de tenerlas, están plenamente justificadas.
- Tiene una correcta distribución y organización del tiempo y las tareas.
- Alto aprovechamiento de la jornada, con cumplimiento anticipado de las metas.
- No presenta impuntualidades.
- Presenta ausencias justificadas sin incidencias en el trabajo.
- Presenta ausencias justificadas con incidencia en el trabajo.
- Ausencias e impuntualidades injustificadas en el trabajo.

4. Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente

- Domina y cumple las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Revisa el estado de los medios de protección contra incendio..
- Contribuye a la limpieza y organización del puesto de trabajo.

- La realización de la tarea no afecta el medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales..
Contribuye al ahorro energético de su área..
- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo a la labor que realiza

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibe temas específicos de contabilidad y finanzas.
- Le refiere importancia a la capacitación acerca de los medios de protección, sistemas de pago, seguridad y salud, entre otros.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

- Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.
- Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.
- Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.

8. Actitud político y social en el área de residencia

- Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC
- Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.
- No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos

9. Características personales

- Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.
- Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.
- No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.

Anexo 11. Indicadores específicos para evaluar el desempeño

Fuente: Elaboración propia

Ocupación actual: Sereno

REQUISITOS: Sin nivel, no tener antecedentes penales

1. Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Cumple con las tareas asignadas con una correcta organización del trabajo.
- Tiene incumplimientos reiterados y significativos de las tareas.
- Cumple con los deberes funcionales de su puesto asociado a su contenido de trabajo:
- Vigila y custodia los edificios, propiedades y equipos del Estado en general y de las dependencias en que presta sus servicios, durante turnos diurnos y nocturnos.
- Recorre periódicamente los locales y terrenos bajo su vigilancia.
- Controla, de acuerdo con los métodos establecidos, la entrada y salida de personal y vehículos a los locales y terrenos bajo su custodia.
- Sirve de guía a las personas ajenas a su dependencia e informa a los vigilantes que así lo solicitan.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2. Eficiencia y Calidad

- Cumple o sobre cumple las tareas con alto ritmo de ejecución y correcta organización del trabajo.
- Demuestra marcada lentitud en la ejecución de las tareas.
- Contribuye al incremento de la calidad.

3. Disciplina Laboral

- No presenta ausencias al trabajo y en caso de tenerlas, están plenamente justificadas.
- Tiene una correcta distribución y organización del tiempo y las tareas.
- Alto aprovechamiento de la jornada, con cumplimiento anticipado de las metas.
- No presenta impuntualidades.
- Presenta ausencias justificadas sin incidencias en el trabajo.
- Presenta ausencias justificadas con incidencia en el trabajo.
- Ausencias e impuntualidades injustificadas en el trabajo.

4. Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente

- Domina y cumple las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Revisa el estado de los medios de protección contra incendio..
- Contribuye a la limpieza y organización del puesto de trabajo.
- La realización de la tarea no afecta el medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales..
- Contribuye al ahorro energético de su área..
- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo a la labor que realiza

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibe temas específicos sobre la custodia y protección de los bienes del estado.
- Le refiere importancia a la capacitación acerca de los medios de protección, despachos de pago, seguridad y salud, entre otros.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

- Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.
- Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.
- Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.

8. Actitud político y social en el área de residencia

- Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC
- Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.
- No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos

9. Características personales

- Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.
- Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.
- No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.

Anexo 12. Indicadores generales de la ED con su puntuación
Fuente. Elaboración propia

No.	Indicador	Puntuación
1	Cumplimiento de la tareas asignadas (perfil de competencias)	Máximo 20
1.1	Sobre cumple sus tareas asignadas en el período.	De 15 a 20
1.2	Cumple con las tareas asignadas.	De 10 a 14
1.3	Cumple con la mayoría de las tareas.	De 5 a 9
1.4	No cumple con sus tareas.	Menos de 5
2	Eficiencia , calidad y productividad	Máximo 20
2.1	Alto grado de rapidez y destreza o sobre cumple la norma	De 15 a 20
2.2	Cumple en tiempo la tarea asignada o la norma	De 10 a 14
2.3	Se retrasa, incumple en fecha la tarea asignada o incumple la norma	Menos de 10
3	Disciplina Laboral	Máximo 10
3.1	No tiene ausencias y alto aprovechamiento de la jornada laboral	De 6 a 10
3.2	Tiene ausencias e impuntualidad justificadas	De 3 a 5
3.3	Tiene problemas de disciplina	0
4	Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente	Máximo 10
5.1	Cumple las normas de SST y cuida los MPI	De 6 a 10
5.2	Incumple las normas de SST y/o no utiliza, pérdida o deterioro los MPI	De 3 a 5
5.3	Es responsable u ocasiona accidentes de trabajo o daño del medio ambiente	0
5	Uso y cuidado de los recursos materiales y equipos manuales	Máximo 5
5.1	Se destaca en el ahorro y cuidado de los equipos	De 3 a 5
5.2	Hace un uso adecuado de los materiales y equipos	De 1 a 2
5.3	Ha incurrido en sobre gastos, perdidas, deterioro o extravíos de recursos o equipos	0
6	Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual	Máximo 5
6.1	Cumple su plan de capacitación o se supera de forma individual	De 3 a 5
6.2	Cumple regularmente el plan de capacitación	De 1 a 2
6.3	No cumple con el plan de capacitación	0
7	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior	Máximo 10

7.1	Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.	De 7 a 10
7.2	Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.	De 3 a 6
7.3	Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.	Menos de 3
8	Actitud político y social en el área de residencia	Máximo 10
8.1	Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC)	De 7 a 10
8.2	Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.	De 3 a 6
8.3	No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos	Menos de 3
9	Características personales	Máximo 10
9.1	Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.	De 7 a 10
9.2	Principios, convicciones y valores que lo caracterizan	De 3 a 6
9.3	No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.	Menos de 3

Anexo 13. Modelo trimestral para la evaluación del desempeño

Fuente. Departamento de recursos humanos, (2017)

[illegible]

Anexo14. Evaluación del desempeño actual en la Unidad Administrativa
Fuente. Departamento de recursos humanos, (2017)

**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL NO
DOCENTE**

NOMBRES	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	Hoja Final
CARGO		CENTRO DE TRABAJO	
CONCLUSIONES			
Resultado General de la Evaluación. ___ Desempeño Laboral Superior ___ Desempeño Laboral Adecuado ___ Desempeño Laboral Deficiente	RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN		
EVALUADOR			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA Y CUÑO
OPINION DEL EVALUADO ___ CONFORME ___ DISCREPA Y APELA ___ DISCREPA Y NO APELA			
FIRMA DEL EVALUADO		FECHA	

DISTRIBUCIÓN:

ORIGINAL: ARCHIVO DEL CENTRO (protocolo)

HOJA FINAL: SE ENVIARA COPIA AL EXPEDIENTE LABORAL DEL EVALUADO

COPIA: PARA EL TRABAJADOR

Anexo 14. (Continuación)**MODELO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN
DEL CUADRO NO DOCENTE**

NOMBRES	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	Hoja Final
CARGO		CENTRO DE TRABAJO	
CONCLUSIONES % de asistencia _____			
Resultado General de la Evaluación. ___ Desempeño Laboral Superior ___ Desempeño Laboral Adecuado ___ Desempeño Laboral Deficiente ___ N/E	RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN		
EVALUADOR			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA
OPINION DEL EVALUADO ___ CONFORME ___ DISCREPA Y APELA ___ DISCREPA Y NO APELA _____ FIRMA DEL EVALUADO _____ FECHA			

