

UNIVERSIDAD CENTRAL MARTHA ABREU DE LAS VILLAS
SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL "ABEL SANTAMARIA"

Trabajo de Diploma

Ingeniería Industrial.

*Título: Rediseño de la Evaluación del Desempeño del Taller
de Maquinado de EA "Perucho Figueredo".*



*Autora: Diana Zamora Pérez
Tutor: Ing. Idania Palacios Alfonso*

*Año 52 de la Revolución.
2009-2010*





El presente trabajo tiene como objetivo general, rediseñar la ED del taller de maquinado de la Empresa Azucarera (EA) “Perucho Figueredo”. 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 el taller 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 el taller 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 el taller 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 obrero es evaluado por la calidad con que logran las metas que ellos mismos han contribuido a establecer.



The present work has as general objective, to redraw the ED of the shop of having schemed of the Sugar Company (EA) "Perucho Figueredo". 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 shop 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 shop 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 shop 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.

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1: Revisión Bibliográfica.....	6
1.1 La Gestión de Recursos Humanos (GRH).....	7
1.2 Modelos de gestión de Recursos Humanos.....	11
1.3 La Evaluación del Desempeño (ED).....	15
1.3.1 Evaluación del Desempeño Humano. Métodos, objetivos y finalidades....	18
1.3.2 Errores más frecuentes en la ED	25
1.4 Conclusiones Parciales.....	26
Capítulo 2: Diagnóstico de la ED en el taller de maquinado de la EA P. F.....	28
2.1 Caracterización general de la EA Perucho Figueredo.....	28
2.2 Caracterización del taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo.....	32
2.3 Diagnóstico de la ED en el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo.....	35
2.4 Conclusiones Parciales.....	39
Capítulo 3: Rediseño y validación de la ED del taller de maq. de la EA P. F....	41
3.1 Rediseño de la ED del taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo.....	41
3.2 Aplicación del procedimiento de ED del taller de maquinado.....	48
3.3 Conclusiones Parciales	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
BIBLIOGRAFIA.....	59
ANEXOS	





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 sino 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.

Este trabajo se sustenta en la necesidad de rediseñar la Evaluación del Desempeño (ED) en el taller de maquinado de la E.A Perucho Figueredo, debido a que la misma ha venido presentando problemas con los indicadores que se miden, influyendo esto negativamente en la obtención de mejores resultados y comportamiento de los miembros de dicho taller, lo que impide que los trabajadores comprendan mejor hasta donde llegan sus atribuciones y puedan concentrar sus esfuerzos donde sean mas necesarios, logrando mayor impacto en la utilización de sus potencialidades, constituyendo una **situación problemática** a resolver a través de algún método científico.

A partir de aquí se justifica la necesidad de una investigación donde se analicen los indicadores de desempeño laboral, se mejoren los mismos y se logre rediseñar la ED debido a que el taller de maquinado no cuenta con los indicadores suficientes y adecuados para evaluar el desempeño de su trabajadores, careciendo de la objetividad que se requiere para poder realizar una ED con calidad, siendo el **problema científico** a analizar en la presente investigación.

Este problema científico conduce al planteamiento de la siguiente **hipótesis**: “Al rediseñar la ED en el taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo, partiendo de indicadores de desempeño adecuados, se logra una evaluación con objetividad que garantice mejores resultados de los trabajadores”.

De lo anterior se deduce el **Objetivo General** de la investigación que no es más que “Rediseñar la ED del taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo a partir de la elaboración de indicadores adecuados”.

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



1. Construir el marco teórico o referencial de la investigación donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales que respaldan la misma, derivados de la consulta de la bibliografía nacional e internacional de actualidad que exista sobre el tema, y que el mismo pueda ser utilizado como material de apoyo para otros estudios.
2. Diagnosticar el estado actual de la ED en el taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo, haciendo énfasis en los indicadores actuales.
3. Rediseñar y validar la ED en el taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, la siguiente investigación estará estructurada de la forma siguiente:

- Resumen
- Introducción
- Capítulo 1: Revisión bibliográfica
- Capítulo 2: Diagnóstico de la ED en el taller de maquinado de la E. A Perucho Figueredo
- Capítulo 3: Rediseño de la ED en el taller de maquinado de la E. A “Perucho Figueredo”
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

En el capítulo 1 se realizó una revisión bibliográfica con el fin de tener un marco teórico de base para el capítulo 2 y 3 donde se le dio cumplimiento a los objetivos trazados.

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. Sustentan,



Introducción

además, el trabajo de diploma, las conclusiones 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

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.

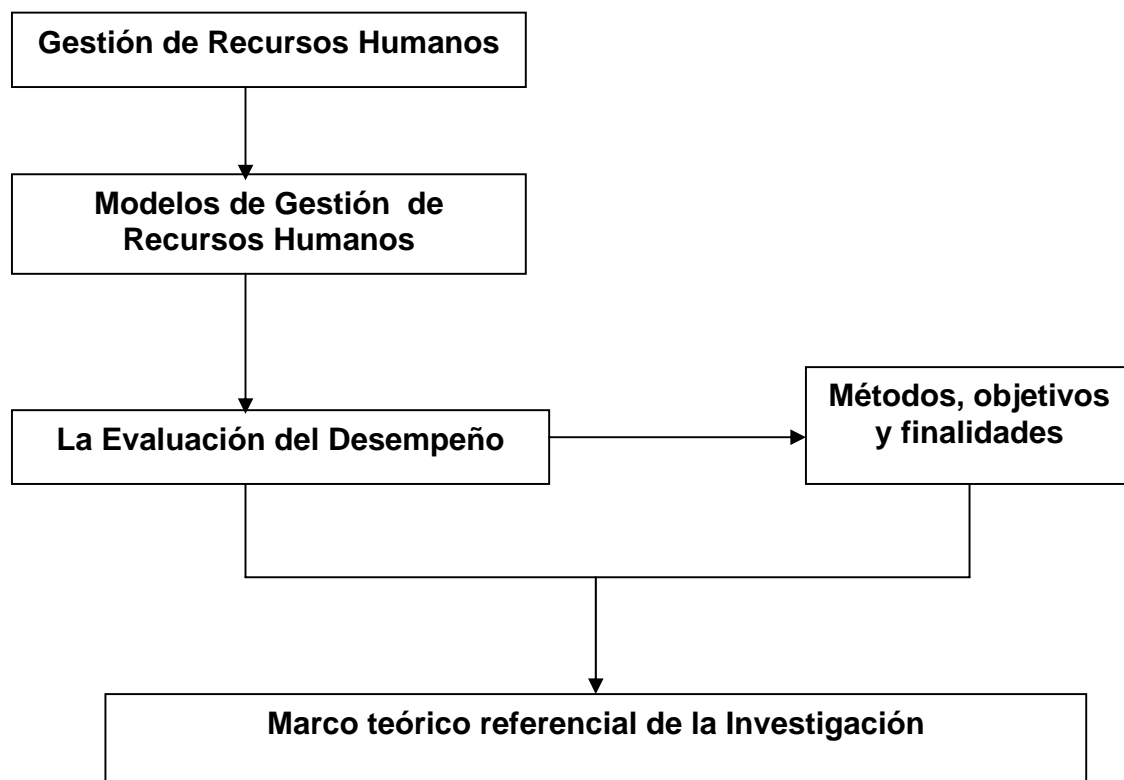


Figura1: Hilo conductor para el marco teórico referencial de la investigación (Fuente: Elaboración Propia).



1.1 La Gestión de Recursos Humanos (GRH)

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.

Según **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 de 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, constituyen 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.

Existen diversidad de criterios con respecto al término de Gestión de los Recursos Humanos (GRH), 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 & Ross [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 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 profesiogramas.
- Diseño de planes de carrera.
- Organización del trabajo.
- Optimización de plantilla.
- Diseño ergonómico de puestos.
- Condiciones de trabajo y seguridad e higiene.

La GRH está integrada por diferentes políticas que buscan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Según **Chavienato [1988]**, son reglas que se establecen para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo a los objetivos deseados. Las mismas se pueden clasificar a nivel de estructura organizacional:

- a) Políticas generales de la Empresa.
- b) Políticas administrativas.
- c) Políticas operacionales.
- d) Políticas funcionales.

En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, salud, entrenamiento, seguridad, salarios varían de acuerdo a las diferentes características de la organización, donde en cada una de ellas la política a emplear será la más adecuada a su filosofía y necesidades. Cada política debe involucrar los siguientes aspectos:

1. Política de provisión de recursos humanos

- a) Donde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos que se necesitan.



- b) Criterios de selección y patrones de calidad para admisión.
 - c) Cómo integrar a los nuevos participantes del ambiente interno de la organización.
2. Políticas de aplicación de recursos humanos.
- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
 - b) Criterios de evaluación de calidad y de la adecuación de recursos humanos mediante evaluación del desempeño.
3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos
- a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables.
 - b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes.
 - c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
 - d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.
4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.
- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo.
 - b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y largo plazo.
 - c) Creación y desarrollo de condiciones y la excelencia organizativa.
5. Políticas de control de recursos humanos.
- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para análisis cuantitativos y cualitativos de fuerza de trabajo.



b) Criterios de aplicación y adecuación de las políticas y procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

La forma en que se desarrolla la GRH determina la competitividad de la empresa, en Cuba se trabaja por garantizar que no se prolongue la administración de personal de manera tradicional, sino realizar una GRH integral.

El Ministerio del Interior, como otras organizaciones del país, aún no ha llegado a realizar una óptima GRH, dado principalmente por tendencias de administración de personal tradicional, pero con la proyección del país, la continua capacitación que se realiza a los cuadros y la potenciación del factor humano se puede lograr.

Los enfoques sistémicos, preactivos, multidisciplinarios y participativos, según **Cuesta [1999]**, 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.

Por tal motivo 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.

1.2 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



Capítulo 1: Marco Teórico de la Investigación

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 aún 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 auditoría 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 fig. 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.
- *Compensación laboral*: Sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación.

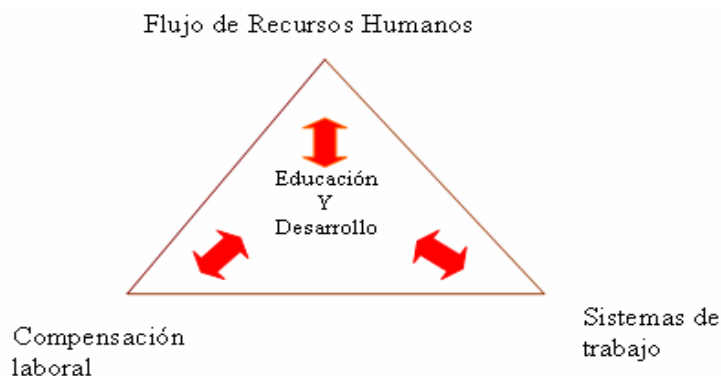


Figura 2. Subsistemas y políticas del modelo GRH DPC. (Fuente: Cuesta, 2005)



Capítulo 1: Marco Teórico de la Investigación

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. Pueden señalarse entre ellas las siguientes.

El Instituto de Investigaciones del Trabajo en las Bases del sistema de recursos humanos para el perfeccionamiento empresarial cubano (1997).

Como se puede observar el modelo de 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. En el MINAZ, es importante trabajar a partir de la GRH, 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.

1.3 La Evaluación del Desempeño (ED)

Evaluación de la actuación, evaluación de la ejecución, evaluación del rendimiento, evaluación por méritos, son diferentes denominaciones por las que tradicionalmente ha sido denominada la evaluación del desempeño, aunque todas ellas hacen referencia a un mismo concepto, su esencia es la misma. No obstante, a continuación se presentan algunos conceptos estudiados en la bibliografía:

Chavienato [1988], en su libro “Administración de Recursos Humanos” plantea que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Harper & Lynch [1992], plantean que la evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la evaluación del desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

Werther & Davis [1996], plantean que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.



Capítulo 1: Marco Teórico de la Investigación

Evaluar el desempeño es una tarea compleja por lo que requiere de un trabajo sistemático basado en elementos objetivos y con conocimientos teóricos relacionados con esta temática tan importante para el buen desarrollo de la organización. Según la **Norma 3000:2007** se define a la evaluación del desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan las actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Las organizaciones se deben transformar a través de una actitud hacia los empleados, partiendo de la integración solidaria, del sentido de innovación y colaboración, del cuidado de los recursos, de fomentar el trabajo en equipo basado en valores tales como la confianza y el compromiso. Esto puede lograrse a partir de una mejora del desempeño.

En cuanto a los requisitos que se vinculan a la evaluación del desempeño se citan en la **Norma 3002:2007** que la organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación de la materia, además la alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño y que de común acuerdo con la organización sindical, podría establecer indicadores fundamentales que se establecen por la ley como indicadores adicionales acordados por la organización sindical en coordinación con la misma y estos indicadores deben ser del conocimiento de los trabajadores antes de comenzar el período evaluativo anual. Se debe elaborar un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación que se realiza en el que se reflejen las acciones que se deben cumplir en el próximo período con vistas a mejorar el desempeño. La evaluación del desempeño se basa en las etapas de planificación, aseguramiento, aplicación y desarrollo.

Es necesario explicar que el desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un obrero. Indica que el individuo cumple los requisitos del puesto.



Capítulo 1: Marco Teórico de la Investigación

Incluye comunicarle a ese obrero cuál es su rendimiento, como deberá ser y el establecimiento de un plan de mejoramiento. **Cummings [1994]**, plantea que el desempeño es un fenómeno individual determinado principalmente, por las habilidades y la motivación. Los factores ambientales, incluyendo las actividades llevadas a cabo por los gerentes, tienen un impacto en estas variables, como se puede apreciar en el esquema siguiente representativo de las variables determinantes del desempeño.

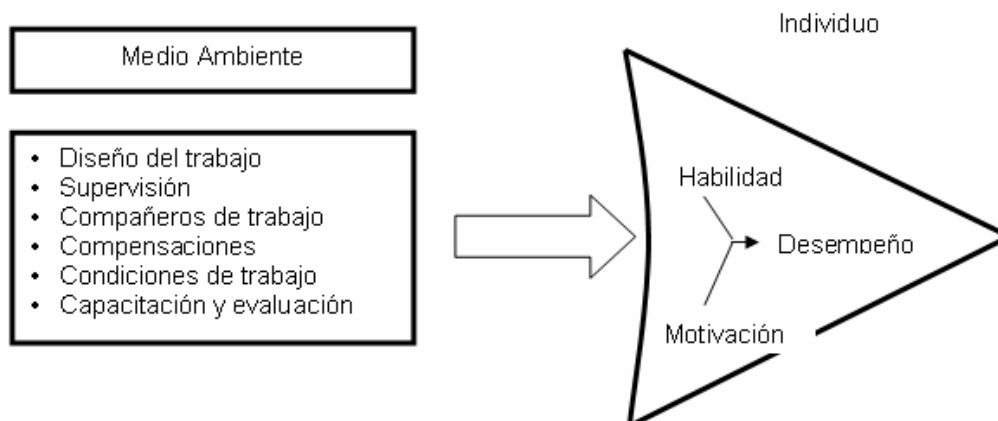


Figura 3: Esquema representativo de las variables determinantes del desempeño. (Fuente: Cummings, 1994)

Las habilidades se refieren a las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas, comprendiendo un extenso espectro de características individuales en las que se incluyen factores intelectuales como habilidades verbales, numéricas, espaciales. Se incluyen también factores manuales como fuerza y destreza, así como rasgos de personalidad. Teniendo en cuenta las habilidades, la selección del personal y capacitación constituyen actividades fundamentales en la Gestión de Recursos Humanos para lograr un correcto acoplamiento entre el puesto de trabajo y la persona. La selección busca mejorar los niveles de habilidad mediante un proceso de eliminación y la capacitación logra este objetivo mediante un proceso de formación.



La motivación, por su parte, refleja los esfuerzos o la energía, una característica dinámica, con frecuencia efímera, que determina el vigor con el que serán empleadas las capacidades en una actividad. Muchos especialistas se han referido a la definición de motivación. De modo general se define como todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o que dé origen a un comportamiento específico, **Chiavenato [1988]**.

1.3.1 Evaluación del desempeño humano. Métodos, objetivos y finalidades.

Los objetivos de la evaluación del desempeño son, promoción y desarrollo, información, sistemas retributivos, comunicación, formación, identificación del potencial, clima laboral, valoración de los programas de selección, y mejora de la actuación, siendo este último el 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]**. 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]**. Ellas son:

- 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.

Cuesta [1999], plantea que los métodos para la evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar, y la existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos en dos grupos:

- Métodos relacionados con indicadores tangibles. Donde se establecen índices como: cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo, salario y ascenso.

Los métodos aquí recurridos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables.

- Métodos relacionados con indicadores intangibles. Donde se establecen índices como: gestión, cooperación, competencia y compromiso. No excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles. Estos cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Algunos de ellos implican comparaciones interindividuos, muy convenientes para la visión global y proactiva del desempeño del conjunto de recursos humanos.

A través del criterio de **Cuesta [2005]**, los métodos más usados para evaluar el desempeño son:

- Método de escalas gráficas

Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.

- Método de incidentes críticos

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación



precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación.

- Método de elección forzosa

Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas, pero se prefieren las anteriores. El objetivo que se persigue con esto es evitar los prejuicios o favoritismos.

- Método de clasificación por rangos

Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último. La clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.

- Método de las comparaciones pareadas

Es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados. Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad.

- Método de la distribución forzosa

Parte del supuesto no necesariamente cierto, de que el rendimiento de los empleados se distribuye según la curva normal. El evaluador deberá clasificar a los empleados según una distribución previamente elaborada, es decir, en cada categoría propuesta (intervalo) se debe incluir cierto número de empleados según la figura.



- Método de frases descriptivas

Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño.

- Método de investigación de campo

Se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior. En esas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento.

- Método de la auto evaluación

Generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones.

- Método de evaluación por objetivos

Asociado al establecimiento de la administración por objetivos (APO). Este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

Entre los métodos tradicionales de evaluación más comunes, están:

- a. El gráfico de calificador
- b. De lista de comprobación
- c. De comparación de parejas
- d. De rangos

También es posible hallar nuevos enfoques hacia la evaluación, como serían los de los métodos:

- a. Del incidente crítico
- b. Del estudio de campo



- c. De evaluación en grupo
- d. De evaluación por compañeros
- e. De selección

-Método de evaluación de 360

Consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos ángulos.

Como se puede apreciar, en ninguno de los documentos normativos relativos a la evaluación del desempeño de los trabajadores hasta el año 2009 se explican los métodos y procedimientos que se debían utilizar para que los datos obtenidos sobre el desempeño resultaran válidos, confiables, precisos y objetivos, solo se hace alusión explícita al criterio del trabajador, aunque no se precisa ninguna guía de observación estructurada o no para la realización de las observaciones.

Según el **Decreto Ley 196 [1999]** "Sistema de Trabajo con los cuadros", la evaluación de los cuadros es un proceso ininterrumpido que se realizará a partir de los resultados del trabajo y su desempeño individual, constatando el progreso de la actividad que dirige o realiza de forma cotidiana y sistemática, teniendo en cuenta su actitud, ejemplaridad y autoridad personal. En el artículo 29 se expone: "La responsabilidad de efectuar la evaluación recae en el jefe inmediato superior. Al respecto en las tesis sobre la política de cuadros trazada por el Partido Comunista de Cuba, se plantea: "La evaluación periódica y sistemática de los cuadros es uno de los procedimientos más importantes con que cuenta el Partido, el Estado, la Unión de Jóvenes Comunistas y las organizaciones de masas para asegurar la fortaleza y calidad de sus aparatos de dirección, garantizar la mejor organización y distribución de sus fuerzas; lograr la mayor eficiencia en su trabajo, conocer, por un lado, cuáles son las virtudes y capacidades que hay en su seno y por otro, las debilidades y las deficiencias que tienen y poder así estimular y desarrollar las primeras y combatir y corregir las segundas."



Considerando los elementos referidos con anterioridad, en enero de 1995, se pusieron en práctica, a modo de experimentación, indicadores que tenían como objetivo elevar la calidad del proceso a partir de concentrar el análisis en los aspectos esenciales, escalonar con más amplitud la periodicidad extendiendo el plazo de realización a todo el año y tratar de que las propuestas para ascensos, y otros constituyeran en realidad una evaluación.

La experiencia práctica de su aplicación durante 1995 indica que el escalonamiento en tiempo era adecuado, pues reduce la cantidad de compañeros a evaluar favoreciendo la calidad del proceso; sin embargo las argumentaciones para determinadas proposiciones se consideran como la evaluación de ese período, limitó proyecciones más integrales sobre los combatientes y condicionó los juicios emitidos a lo que se pretendía aprobar.

La Dirección Nacional de Cuadros, Personal e Instrucción ha indicado la forma, periodicidad y elementos a tener en cuenta en las evaluaciones, así como la forma de retroalimentación para garantizar su correcto cumplimiento, sin embargo en la práctica aún se presentan dificultades en su ejecución por la complejidad de este evento de dirección.

Los centros de trabajos, tienen la necesidad de perfeccionar la evaluación del desempeño de los trabajadores y dirigentes, los que constituyen el recurso humano fundamental de la organización, adecuar las indicaciones que existen a su propio ámbito y regular su cumplimiento acorde a las misiones que cumplen.

¿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 autoadministración 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 par 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 [1996]** “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”.

1.3.2 Errores más frecuentes en la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, como toda actividad humana, también está sujeta a errores, frecuentemente errores subjetivos. Los errores son tratados por diferentes autores, entre los que se encuentran **Harper & Lynch [1992]** que tratan este aspecto con mayor profundidad y claridad. Estos autores plantean que además de los errores puntuales o coyunturales, se ha detectado la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. A continuación se detallan los más habituales:

- Efecto de Halo: hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo.
- Tendencia Central: se refiere a la tendencia humana a emitir calificaciones medias y rara vez extremas.
- Polaridad: trata acerca de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas.
- Proyección: tendencia a proyectar o plasmar aspectos de uno mismo en otra persona, con la que uno se siente de una forma u otra identificado.
- Falta de compromiso: si la persona no se compromete con la evaluación, sus evaluaciones no serán fieles.
- Parcialidad: existen personas más rigurosas o exigentes que requerirán altos grados de rendimiento para valorarlo positivamente. Otras en cambio son más indulgentes y, con respecto a actuaciones menos brillantes, estas las valorarán positivamente.



- Efecto recencia: es la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta reciente y no por su actuación a lo largo de todo un período.

- Efecto primacía: este efecto es complementario al anterior y hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Según ambos principios existirá una tendencia a evaluar a los obreros por sus actuaciones al principio y al final del período considerado.

La aparición en la aplicación de un sistema o procedimiento de evaluación del desempeño de cualquiera de estos errores puede afectar su credibilidad, pues es juzgado por la medida en que las calificaciones reflejan diferencias reales en el grado en que quienes están siendo evaluados o calificados están contribuyendo o no a los objetivos de la empresa. Para reducir las distorsiones se puede trabajar en la capacitación del personal evaluador, la retroalimentación y en la selección adecuada de métodos de evaluación. La aplicación de los métodos antes mencionados puede ser factible para cualquier tipo de organización lo que está en dependencia de las características específicas de cada una de ellas.

No obstante a lo anteriormente señalado a criterio del autor se pretende aplicar encuestas a los trabajadores acerca de los indicadores de desempeño con que son evaluados debido fundamentalmente a que el taller objeto de estudio no posee los indicadores adecuados para llevar a cabo una eficiente Evaluación del Desempeño., lo que con el transcurso del tiempo ha venido presentando problemas que interrumpen la producción por falta de motivación.

1.4 Conclusiones Parciales

Al culminar el marco teórico referencial de la investigación se determinaron las conclusiones parciales siguientes:

1. Los métodos consultados en la bibliografía demuestran que el tema ha sido estudiado con profundidad y desde diferentes aristas.



Capítulo 1: Marco Teórico de la Investigación

2. En esta investigación es necesario partir de la GRH 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.
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 ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

Este capítulo tiene como objetivo fundamental dar respuesta al problema científico expuesto en la introducción de la investigación. Se estructuró en dos partes: primeramente se realizó una caracterización general de la empresa, haciendo énfasis en el Taller objeto de investigación, y luego se hizo un diagnóstico de la ED actual del taller determinando el comportamiento de los indicadores a evaluar.

2.1 Caracterización general de la Empresa Azucarera (EA) “Perucho Figueredo”

La EA Perucho Figueredo, se encuentra ubicada en el municipio de Encrucijada, en el Consejo Popular Perucho Figueredo, limitando por el norte con la Empresa pecuaria Calabazar, por el sur con el Consejo Popular Calabazar de Sagua y la Empresa Abel Santamaría. Por el este con la Empresa de alimentos del MINAZ y por el oeste con el Empresa Pecuaria Calabazar. Después de la tarea Álvaro Reinoso nuestra Empresa sufrió un proceso de redimensionamiento conformándose con la unión de los CAI Emilio Córdova Y Perucho Figueredo, teniendo como objeto social la producción de azúcar crudo y producciones diversificadas.

La plantilla proyectada de 807 trabajadores en la parte estatal tiene como principal objetivo consolidar la producción cañera azucarera y mieles, así como la producción de derivados, optimizando todos los factores de eficiencia desde la preparación de la tierra hasta la producción de azúcar.

Tiene como **Misión**: “Producir azúcar, derivados y alimentos con calidad y costos competitivos para satisfacer el consumo interno y la exportación, elevando la calidad de vida de la fuerza de trabajo y la comunidad”.

Su **Visión** es: “Lograr la disponibilidad de caña de azúcar que dé respuesta a la producción industrial y sus derivados comprometida con el país, potenciando la diversificación, agrícola, industrial (producción de derivados de caña y productos agropecuarios) y en la esfera de los servicios, ejecutar el programa de Perfeccionamiento Empresarial en sus diferentes etapas según la estrategia elaborada, así como, potenciar la aplicación de la ciencia y la técnica, a partir de la generalización



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

de los logros, una mayor integración con los Institutos de Investigación, desarrollo de la automatización y la aplicación del software en correspondencia con el Programa de informatización de la sociedad, logrando crecimientos significativos en la producción agropecuaria y forestal, frutales y su industrialización.

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 empresa, 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 empresa 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 empresa, asignar de manera más fundamentada los recursos y apreciar mejor las oportunidades de negocio.

Factores Internos de la organización:

Fortalezas

- Disponer de un fondo de tierra de calidad que no está en plena explotación actualmente, el cual se utilizaría en las producciones cañeras y no cañeras.
- Disponibilidad de Capital Humano provisto de una gran cultura cañera.
- Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir de los Centros de investigación y el talento de los trabajadores del Sector.
- Existencia de un mercado nacional e internacional insatisfecho.
- Existencia de un sistema e infraestructura agrícola industrial y de transporte que sirve de base para las producciones tradicionales y las nuevas misiones.



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

- Disponer de cultura para desarrollar una alta mecanización e industrialización de la producción que garantiza una utilización eficiente de la fuerza de trabajo que disponemos.
- Existencia de un turbo generador capaz de generar energía a la red eléctrica de la comunidad.

Debilidades

- Inadecuada aplicación de los procedimientos agrotécnicos en la producción cañera y no cañera debido a insuficiencia de recursos, desconocimiento o indisciplina.
- Insuficiente y/o ineficiente producción agropecuaria por no explotación del área y bajos rendimientos agrícolas, lo que genera falta de disponibilidad de materia prima e incumplimiento de los planes de producción.
- Insuficiente administración y Dirección en las Unidades Productoras.
- 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 al Sistema de Gestión de la Calidad agroindustrial y la comercialización de las producciones.

Factores externos de la organización:

Oportunidades

- Apoyo de la dirección del Partido y del Gobierno a todas las instancias.
- Comportamiento positivo del mercado nacional e internacional del azúcar y sus derivados, así como otras producciones del sector.
- Estabilidad política nacional y desarrollo del mercado interno por el crecimiento de la economía nacional.



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

- Política del país con respecto a la producción y utilización de la energía y la preservación del medio ambiente.
- Evolución favorable de las relaciones regionales e internacionales.
- Desarrollo de la biotecnología que facilita el mayor uso de bioproductos y contribuye a disminuir la agresión al medio ambiente.

Amenazas

- Limitada capacidad de la economía nacional para financiar en MLC las necesidades del Sector.
- Insuficientes fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo.
- Existencia de competidores con menores costos y mayor calidad e imagen.
- Pérdida de mercados por incumplimiento de compromisos o de acuerdos de integración.
- Deterioro climatológico con la ocurrencia de intensas y frecuentes sequías en el territorio nacional y otros eventos nocivos para la agricultura.
- Competencias con otros sectores del país por los recursos laborales.
- Inestabilidad de los precios del azúcar en el mercado internacional.

Su producción fundamental es el azúcar crudo y sus derivados certificados, además tiene como subproducto el bagazo, la cachaza, mieles y la entrega de energía eléctrica nacional a través del turbo generador. La Empresa brinda servicios a otras entidades constituyendo otras fuentes de ingreso. Un área que se destaca en esta prestación de servicios es el Taller de maquinado de dicha entidad, el cual es objeto de estudio de la presente investigación.



2.2 Caracterización del Taller de Maquinado de la EA Perucho Figueredo

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 cuales son sus motivaciones, capacidades, aptitudes, valores y deseo de progreso personal.

El taller posee una estructura jerárquica funcional donde al Jefe de taller se le subordinan un Jefe de Brigada, un técnico industrial y un oficinista, y conjuntamente al Jefe de Brigada se le subordinan los obreros. (Anexo 3)

Tiene como **misión** “garantizar la creación de condiciones óptimas en el estado técnico de los equipos, partes, piezas e instalaciones productivas en general que permitan alcanzar altos niveles de disponibilidad técnica todo el año, 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 los puestos de trabajo siguientes: Fresa, 2 piedras de esmeril, un recortador, 2 taladros, cepillo, área de soldadura, 6 tornos, área de masa, segueta mecánica, una oficina, etc. En el anexo 4 se muestra una distribución en planta del taller.

Tabla 2.1: Composición de la fuerza de trabajo.

	Cant. de Trabaj.	% del Total	Mujeres	Hombres
Dirigente	1	4	-	1
Administrativo	1	4	1	-
Técnico	1	4	1	-
Obreros	15	88	-	15
Total	18	100	2	16

Fuente: Elaboración propia



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

En la tabla 2.1 se puede apreciar que el Taller Integral cuenta con una plantilla de 18 trabajadores (2 mujeres y 16 hombres) donde el 88% de la plantilla está compuesto por trabajadores de la categoría de obreros, el 4% por Técnico, el 4% por administrativos y el 4% por dirigentes.

Tabla 2.2: Composición de la fuerza de trabajo del taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo en cuanto a rango de edades.

Categoría Ocupacional	Entre 16 y 30 Años	Entre 31 y 40 Años	Entre 41 y 50 Años	Mayor de 50 Años	Total
Dirigente		1			1
Administrativo			1		1
Técnico			1		1
Obreros	1	8	4	2	15
Total	1	9	6	2	18

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la tabla 2.2 podemos decir que el 50% del total de la plantilla del taller está en el rango de edades comprendido entre los 31 a 40 años, coincidentemente con la mayor cantidad de trabajadores de la categoría de obreros, factor positivo para el taller, 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. No se debe descuidar que el 11% de la plantilla tiene más de 50 años, situación que es prudente observar para el flujo de los recursos humanos del taller en el planeamiento de las necesidades de personal.



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

Tabla 2.3: Composición de la fuerza de trabajo del Taller de Maquinado de la EA Perucho Figueredo desglosada por nivel cultural.

Categoría Ocupacional	9no	12mo	T. M	Universitarios	Total
Dirigente	-	-	1	-	1
Administrativo	-	-	1	-	1
Técnico	-	-	1	-	1
Obreros	-	-	15	-	15
Total	-	-	18	-	18

Fuente: Elaboración propia

En relación con el nivel de escolaridad, se puede apreciar en la Tabla 2.3 que el 100% del personal son graduados de Técnico Medio, aspecto favorable para el taller, lo que da una medida de un colectivo preparado, muestra de ello son los resultados obtenidos en la realización de piezas de repuestos para las distintas empresas y para otros países como Venezuela.

En materia de PHT se pudo apreciar que el taller no cuenta con un área bien delimitada para soldar, no se usan medios de protección debido a que muchos están en falta, las mesas de trabajo no cuentan con rodapiés y no existe un baño en esta área. A pesar de esto la dirección del taller hace lo posible por lograr un desempeño eficaz y gestionar de manera adecuada los recursos humanos, logrando el cumplimiento de la misión social para la que están diseñados.

Existe un plan por área de la necesidad de piezas para la reparación y existe un plan para el completamiento de los repuestos de los materiales. El flujo de producción se lleva a cabo en dependencia de la demanda que tenga el taller, siendo la producción



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

por pedidos. En este último año ha tenido avances debido a la producción de piezas que son trasladadas a Venezuela (Tarea Ravilob). A pesar de esto, aún son insuficientes los medios técnicos necesarios y existen maquinarias obsoletas en el taller.

Económicamente el taller trabaja con autonomía en cuanto a la utilización de un presupuesto asignado por la Empresa 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 taller 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 del taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo

El proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo en el taller de maquinado mediante un método de evaluación que realiza el jefe inmediato superior a cada uno de los trabajadores en el taller. 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



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

a la superación. Este proceso es de vital importancia tanto en la Empresa como en el taller 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 jefe del taller, muestra experimental seleccionada intencionalmente por el investigador (Anexo 5). En ella 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: Limpieza del área y limpieza de máquinas herramientas, lo que evidencia que son muy generales, dan margen a la subjetividad e imprecisión y no se tiene 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 a los obreros del taller. Se pudo determinar que el 56,7% 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 43,3% 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 39,3% consideró que es importante para conocer el cumplimiento del trabajo, la calidad del mismo, los logros y las insuficiencias. El 50% planteó que les permite conocer las debilidades de los evaluados. El 10,7% que permite medir los resultados de trabajo y conocer si el personal es idóneo



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

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 anual, debido a que en el taller el período de evaluación que se está llevando a cabo es anual, el 30% conoce los resultados que se esperan de su trabajo parcialmente y el 70% restante los conoce plenamente. El 80% afirma no participar en la evaluación. El 40% afirmó que sí existe un momento de análisis de la evaluación donde interviene el Jefe de Brigada. El 60% restante afirmó que no ocurre el momento de la discusión. El 76,7% planteó que el tiempo que el jefe toma para analizar la evaluación es indeterminado considerando productivo el análisis. El 23,3% afirmó que su jefe no toma tiempo para analizar la evaluación no considerando productivo el análisis. El 93,3% afirmó que la comunicación de los resultados de la evaluación es un momento importante, el 6,7% planteó además ser un momento de tensión.

En cuanto a los aspectos a evaluar, los resultados se evalúan en un 100% en base a indicadores de desempeño. 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 50% en la retribución salarial y en la estimulación, el resto opinó que no. El 43,3% 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 56,7% en elementos poco objetivos. El 100% afirmó que no se evalúan los aspectos que realmente ofrecen una valoración objetiva del desempeño. El 40% afirmó que el tiempo dedicado por su jefe no es suficiente, el 50% considera que la evaluación es muy significativa en las actividades de dirección.

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 66,7% conoce los objetivos detalladamente y el 33,3% medianamente. El 50% se siente recargado frecuentemente y el resto a veces. El 66,7% reconoció que existen problemas en su área y luego no se



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

definen responsabilidades, el resto opina que si se reconoce la responsabilidad. El 50% opinó que las condiciones de trabajo de su área son buenas, el 16,7% malas y el restante 33,3% regulares. El 50% planteó que sí se exige en correspondencia con las condiciones del área de trabajo, el 33,3% a veces y el resto opinó que no. La estimulación satisface completamente a un 50%, medianamente al 16,7% y no le satisface al resto. Los objetivos individuales coinciden en un 83,3% plenamente y el resto no coincide. El 33,3% 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. 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 de, el 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 el taller de maquinado, 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 anual, 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 el taller de maquinado viola algunos de sus principales objetivos, los de no influir en el desarrollo y la promoción, la retribución salarial, 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 el taller. 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 miembros del taller de maquinado. Otras de las causas más significativas que influyen en el buen desempeño del taller es la influencia de los resultados ya que estos no inciden en la promoción y retribución salarial que trae consigo.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se pretende en este trabajo de diploma, rediseñar la ED en el taller 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.

2.4 Conclusiones Parciales

1. El proceso de evaluación del desempeño en el taller 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 solución a los problemas.



Capítulo 2: Diagnóstico de la ED del Taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

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 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

Este capítulo se dedica al rediseño y validación de la ED para medir con mayor homogeneidad y carácter objetivo los resultados alcanzados por los trabajadores del taller, teniendo en cuenta las teorías actuales y los resultados del diagnóstico, lo que permitirá perfeccionar el proceso de ED.

3.1 Procedimiento para el rediseño de la ED en el taller de maquinado

Se toma como base para el rediseño de la ED en el taller de maquinado, el reglamento confeccionado por la capacitadora de la empresa a partir de la Resolución No.21 de 17/04/07 MTSS (Reglamento), debido a que se pudo apreciar que el mismo satisface las necesidades que se requieren para lograr una eficiente ED en el taller. 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. A partir de aquí se elaboró un procedimiento para rediseñar la ED en el taller de maquinado, 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 (Ver anexo 8). Este procedimiento está estructurado por 10 etapas:

Etapa 1. Diagnóstico

Etapa 2. Objetivos generales ED

Etapa 3. Periodo de evaluación

Etapa 4. Indicadores fundamentales de la evaluación

Etapa 5. Responsable de la evaluación y trabajadores abarcados

Etapa 6. Métodos y criterios de evaluación

Etapa 7. Etapas del proceso y confección del modelo a utilizar

Etapa 8. Capacitación sobre la aplicación del sistema

Etapa9. Aplicación del sistema

Etapa10. Evaluación del sistema



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

A continuación se muestra el procedimiento propuesto:

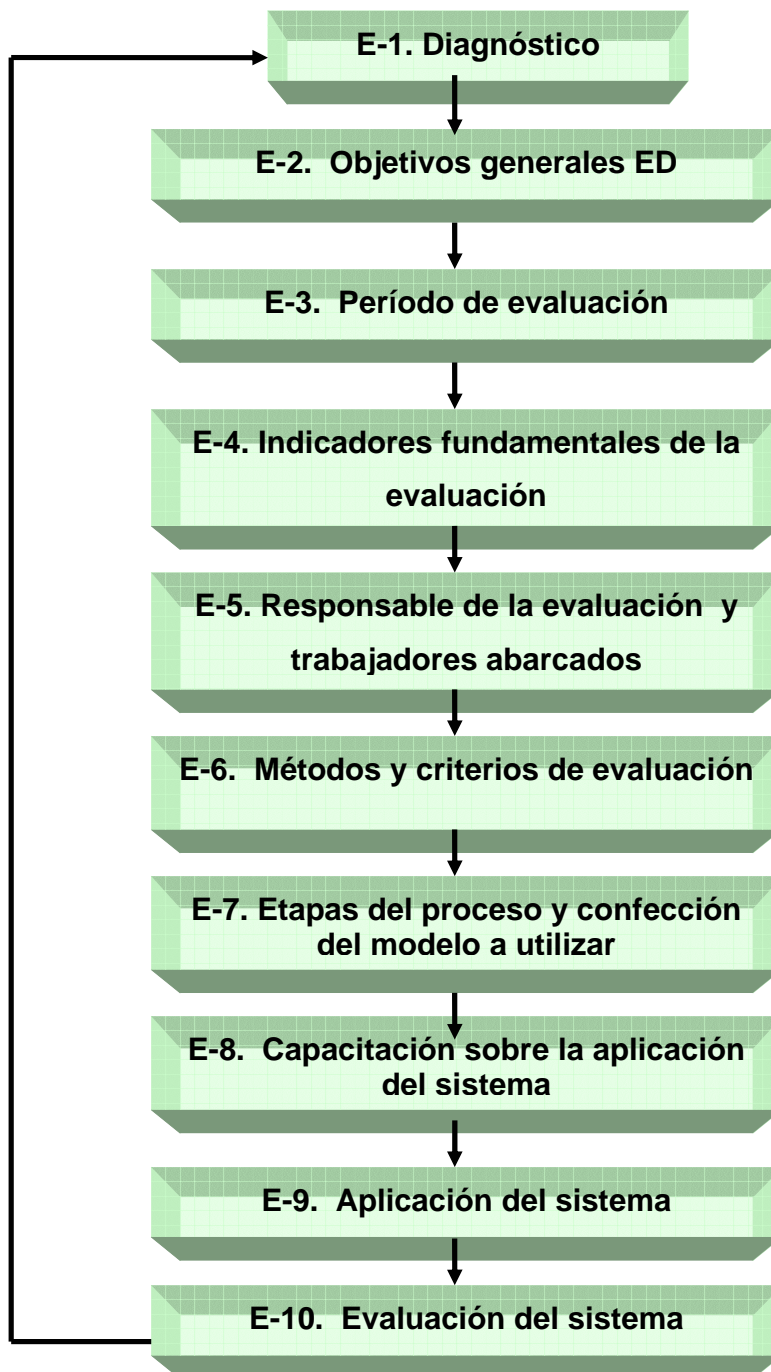


Figura 3.1: Procedimiento para la ED del taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo.

Fuente: Elaboración Propia



Etapa 1 Diagnóstico

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

Etapa 2 Objetivos generales de la ED

Se determinarán los objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la ED del trabajador. Es importante determinar que 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 debe tener en cuenta los beneficios que podría aportar tanto a los jefes como a sus subordinados.

Etapa 3 Períodos de evaluación

En este paso se determinarán los períodos 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.

Etapa 4 Indicadores fundamentales de 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 del autor y conjuntamente con los especialistas se



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

propone insertar otros indicadores importantes (Indicadores 7,8 y 9) que ayudan a complementar el desarrollo de la ED en el taller.

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 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 normas de SST y Uso y cuidado de los MPI 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, portadores energéticos y equipos*

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 la Producción mercantil*

En este aspecto se medirá el cumplimiento de la producción mercantil en cuanto a la calidad que requiere, el tiempo de cumplimiento, la satisfacción del cliente, etc.; en dependencia de las características de cada puesto y la norma que se le establezca.

8. *Cumplir con el 90% de repuesto crítico y básico*

En dependencia de la norma que se le establece a cada obrero, se medirá su cumplimiento en la entrega de piezas de repuesto crítico y básico a la empresa y otras entidades que lo requieran.

9. *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).

Etaapa 5 Responsable de la evaluación y trabajadores abarcados

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.



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

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 ó 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 del taller.

Etapa 6 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 dependerá de numerosos aspectos como son:

- 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 cuál será el criterio de clasificación de los resultados que puede ser:

- Bien, Regular o Mal
- Superior, satisfactorio o deficiente
- Otros que se consideren



Etapas del proceso y confección del modelo a utilizar

Los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, 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.

Etapas del proceso y confección del modelo a utilizar

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.



Etapa 9 Aplicación del sistema

Al concluir las etapas anteriores, se procederá a la aplicación del sistema, según la fecha que se decida en la administración, el cual ayudará para validar cada uno de los elementos que han sido definidos.

Etapa 10 Evaluación del sistema

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 a diagnosticar el sistema y detectar en qué elementos del mismo pueden existir deficiencias.

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

3.2 Aplicación de procedimiento

Para llevar a cabo la validación del procedimiento se decide tomar una muestra piloto, en este caso el jefe del taller, quien es el encargado de realizar la ED a sus trabajadores. Dicha evaluación no abarca el período con que se evalúa en el taller, ya que la misma se pretende realizar trimestralmente. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Etapa 1 Diagnóstico

Esta etapa se determinó a partir del diagnóstico realizado sobre la ED en el taller de maquinado. 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.



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

- No existen 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 miembros del taller de maquinado.
- La influencia de los resultados no inciden en la promoción y retribución salarial que trae consigo.
- El proceso se torna subjetivo quedando al margen del directivo lo que el pueda interpretar y ajustar en los puntos que se solicitan.
- El evaluador, a pesar de poseer los conocimientos para llevar a cabo dicha tarea, hace algún tiempo no recibe capacitación, lo que trae consigo que la información que posee no está actualizada.
- El tiempo que el evaluador dedica al análisis con el evaluado es insuficiente.

Etapa2 Definir los objetivos del sistema

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- Es necesario tener en cuenta el criterio individual y personal que cada trabajador pueda aportar al taller 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.



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

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 del taller de maquinado, así como en el control del cumplimiento de los indicadores a los que tributan, y de la retroalimentación de los resultados; como vía de reforzar el compromiso de ambas partes en el logro de los objetivos propuestos.

Etapa3 Período de evaluación

Se consideró por parte de los miembros del grupo, realizar una única evaluación anual comprendida en el mes de marzo (cierre marzo/31), haciendo cortes parciales mensual y trimestralmente, pero con vista 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.

Etapa 4 Indicadores de la evaluación

Se precisó por los especialistas, que los indicadores que existen en el taller para la evaluación del desempeño son generales y no se adecuan 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 la Resolución No.21 de 17/04/07 MTSS, 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 (7,8,9) propuestos en el epígrafe anterior.

Para la selección de estas personas con poder de expertos, se consideraron los compañeros que dirigen directamente las actividades relacionadas con Recursos Humanos de la Empresa (dígase Especialista Principal de RH y Capacitadora), los que



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

atienden las actividades comerciales, así como los compañeros que dirigen la producción sin dejar de tener en cuenta la opinión del director de Recursos Humanos de la entidad, debido a que son los compañeros que tiene una visión más clara de la situación que presenta el área. También se tuvo en cuenta la experiencia en la dirección, nivel de escolaridad, nivel profesional y cargo actual, constituyéndose un grupo con expertos tanto internos como externos al taller. Esta selección se realizó de la forma siguiente (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 del taller. 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.

Etaapa 5 Responsable de la evaluación y trabajadores abarcados

En los momentos actuales quien realiza la evaluación es el Jefe de taller a todos los trabajadores del área, pero a criterio del investigador, conjuntamente con los especialistas, se propone que el responsable de llevar a cabo la ED en el taller a los obreros sea el jefe inmediato superior del trabajador con categoría de técnico, en este caso sería el Jefe de brigada, 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 Jefe de taller, como jefe inmediato del resto de los directivos, quien a su vez realizará la ED al jefe de brigada y mantendrá un control permanente sobre las demás evaluaciones que se realicen, viendo que se efectúen en tiempo y con la calidad que se requiere.



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

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.

Etapas 6 Métodos y criterios de evaluación

A partir de los indicadores generales definidos en la etapa 4 se asigna a cada aspecto 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 el taller 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



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

con sus funciones, tareas, objetivos individuales, con el plan de capacitación o desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

- b) **Desempeño Laboral Satisfactorio:** 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.

Etapas del proceso y confección del 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. Estas 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 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 la primera etapa del procedimiento “*evaluación del desempeño del trabajador*”, donde se mide sistemáticamente y de manera integral



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

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 mensual a cada trabajador dándole a cada evaluado el criterio que corresponda. Con esta información se extrae la puntuación por mes y se lleva acabo un modelo trimestral (ver anexo 14) que recoge la puntuación alcanzada en cada trimestre del año.

Se establece como segunda etapa del proceso el *“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. IA partir de aquí se elaborará un certificado de la ED anual (Ver anexo 15) 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 trabajador en el modelo de evaluación tiene la posibilidad de manifestar y plasmar por escrito su conformidad o no con los resultados obtenidos, lo que se corresponde con la tercera etapa del proceso *“conformidad del trabajador”*, 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.



Capítulo 3: Rediseño de la ED d el taller de maquinado de la EA Perucho Fgdo

De continuar el trabajador inconforme podrá establecer por escrito reclamación ante el director general de la empresa 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 empresa sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

Etapas 8 Capacitación sobre la aplicación del sistema

Con vista de poder implementar el resultado del trabajo investigativo, se desarrolló un seminario en el taller 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 sistema, la inclusión de nuevos indicadores que permitan evaluar objetivamente el desempeño real del trabajador. Además, se precisó la necesidad de la implantación inmediata para validar su efectividad.

Etapas 9 Aplicación del sistema

En esto momentos el taller está inmerso en un proceso de revisión de documentos y redefinición de sus objetivos generales y los específicos de 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 sistema no se ha implementado aún, no se cuenta con los resultados del mismo.



3.3 Conclusiones Parciales

Los resultados anteriores permiten arribar a las conclusiones parciales siguientes:

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 propuesto permiten medir con mayor objetividad el desempeño real del trabajador, con lo que se espera aumentar la motivación a realizar su trabajo para obtener resultados superiores a los que se obtenían con anterioridad.
3. Dentro del procedimiento propuesto se contempla la participación de los trabajadores al proporcionar información para la conformación de los indicadores.



De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación se plantean las siguientes conclusiones:

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 ED en el taller de maquinado 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 nuevo sistema de ED diseñado, de aplicarse consecuentemente, contribuirá sustancialmente a superar las debilidades del sistema 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 el taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo.



A partir de las conclusiones anteriores, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el rediseño de la ED propuesto y valorar con la Dirección de la Empresa su implementación como herramienta definitiva en la evaluación de los trabajadores del taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo.
2. Evaluar la ED de manera sistemática, comprobando los resultados obtenidos con vistas a su perfeccionamiento y actualización constante.
3. Elaborar un plan de capacitación para los trabajadores del área con el objetivo de informar y explicar cómo aplicar los elementos que han sido definidos como resultado del proceso de diseño.



1. Aleamoni, L., (1987). Student ratings of instruction. En: Millman, J. (Ed) Handbook of teacher evaluation. Beverly Hills: Sage Publications, pp.110 - 145.
2. Brunner, Gregory, (2003). Factores que inciden en una educación efectiva. "El Mercurio" Santiago de Chile. Consultado el 20 de marzo del 2009.
3. Carpio, José A., (2002). Evaluación del Desempeño de 4ª Generación. <http://www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm>. Consultado el 2 de marzo del 2009.
4. Chiavenato, I., (1988). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.
5. Código Ética de los Cuadros del Estado Cubano (1996). Impreso en el Poligráfico Evelio Rodríguez Curbelo, Cuba.
6. Codina Jiménez, Alexis, (1996) Metodología de la Investigación para las Ciencias Administrativas. Formato digital. Habana.
7. Cuesta Santos, Armando, (2001). Gestión de competencias. La Habana: Editorial Academia, p195.
8. Cuesta Santos, Armando, (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Félix Varela, pp16-31.
9. Cuesta, A. & Martínez, R., (1995). "Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (grh). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de grh". La Habana: ponencia en el FORUM de Ciencia y Técnica del ISPJAE.
10. 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. Ed: I+D Telefónica.



-
11. Cummings, L.L., (1994). Recursos humanos. Desempeño y evaluación. Editorial Trillas, México DF, p182.
 12. Decreto ley 196 -99. Sistema de trabajo con los cuadros.
 13. Delgado Hernández, Zoila M., (2000). Perfeccionamiento de la Evaluación del Desempeño de trabajadores y directivos de la Empresa de Tenerife Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. UCLV.
 14. 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 2 de marzo del 2009.
 15. Dueñas Martínez, Oriel., (2000). Sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la Empresa Procesadora Industrial de Villa Clara. Tesis de Maestría.
 16. Ernest & Young (2000). Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Formato pdf. p20.
 17. 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, pp. 73 – 89.
 18. Harper & Lynch, (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios, Madrid.
 19. Hart Dávalos, (1959). Armando. Mensaje Educativo del Pueblo de Cuba, p11.
 20. Hernández Vila, M. y Mingarro, A. M., (2003). Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de servicios de la Salud.

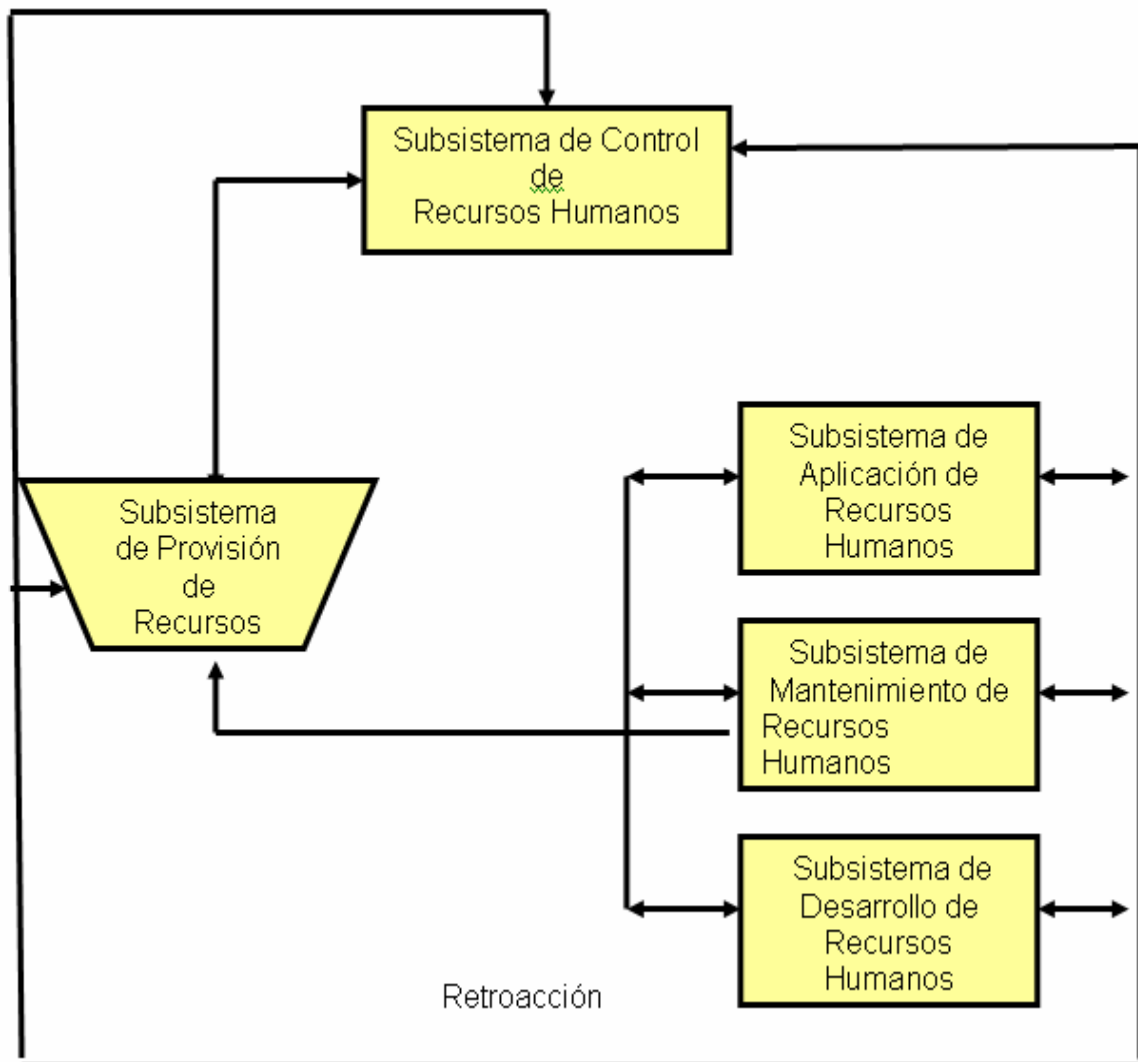


-
21. Hurtado de Mendoza Fernández, (2003). Procedimiento para determinar el número de expertos. En: Rodríguez Ortega, Alisis (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel "Santa Clara Libre" (Trabajo de Diploma, UCLV).
22. Linares, Antonio. 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 abril del 2009.
23. Martínez Martínez, C. C,(1994). Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones modernas. UCLV, Informe de Investigación, p7.
24. Martínez Martínez, C. C. y Herrera Lemus, K. C, (1996). Sistema de Gestión de los Recursos Humanos para el sector del turismo en Cuba. Ministerio de Turismo, Diciembre, La Habana.
25. Martínez, Carlos, (2002). Conferencias del Curso de Maestría en Dirección. Gestión de Recursos Humanos. Santa Clara: Universidad Central de Las Villas.
26. Ministerio del Educación Superior, Resolución Ministerial 1892-162, del 18 de julio e 1962.
27. Norma Cubana 3000:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario, p14.
28. Norma Cubana 3002:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación, pp33-34.
29. Páez, Chichi, (2001). Evaluación del Desempeño. Gerencia en Acción. Inter- Forum. Consorcio Internacional de Publicaciones Académicas Alternativas (ICAAP). Venezuela. Consultado el 5 de mayo del 2009.

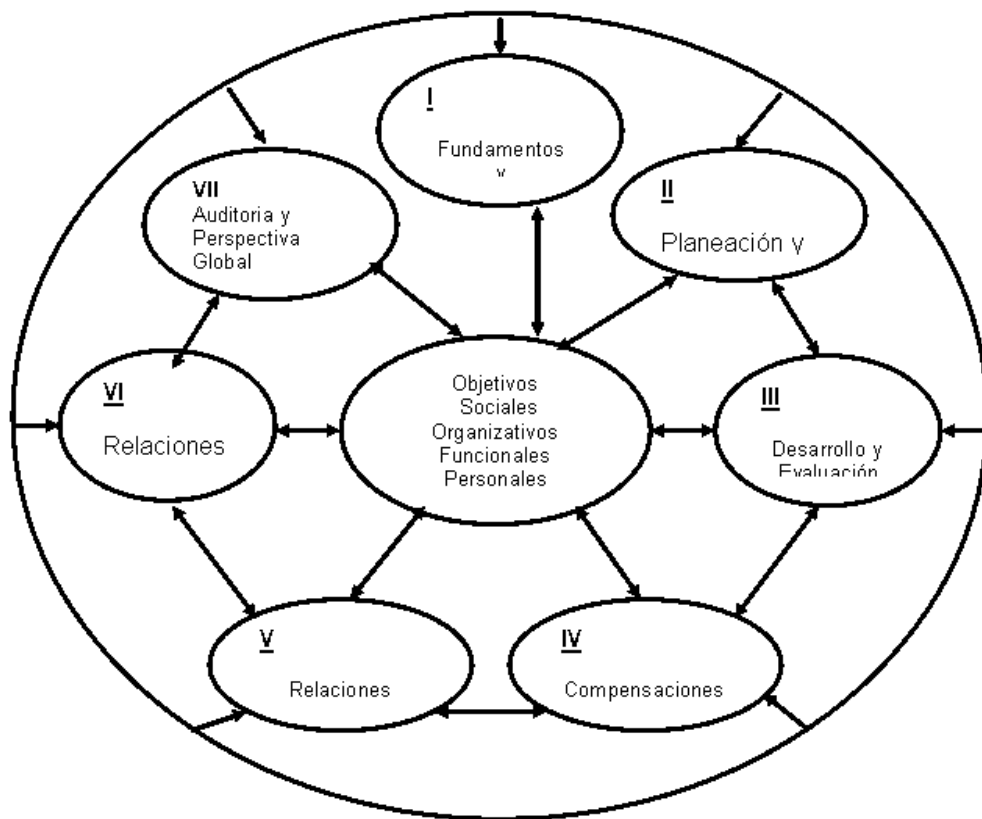


-
30. Pichs Leyva, Jorge, (2007). Tesis de Maestría, Metodología para la evaluación del desempeño en la filial de clientes de la gerencia territorial de ETECSA en Ciego de Ávila, La Habana.
 31. Resolución Económica del V Congreso del PCC (1997). La Habana: Editorial Política. p70.
 32. Rodríguez Gómez, Gregorio y otros (2002). Metodología de la investigación cualitativa, Santiago de Cuba, pp.137-139.
 33. Sabino Ayala Villegas. La evaluación del desempeño, Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Consultado el 20 de marzo el 2009.
 34. Varela Izquierdo, N. y otros. Procedimiento para la Evaluación del Desempeño en el Sector Hotelero. Universidad de Cienfuegos. Cuba. Formato pdf. 10 p.
 35. Wither, William B. Jr. y Davis, Helth. Administración de Personal y Recursos Humanos. Texto resumido. Ed. Mc. Graw Hill. Consultado el 10 de abril del 2009.
 36. Zavala, Hugo R. Evaluación del Desempeño y análisis del potencial (desarrollo futuro). Herramientas fundamentales en la creación de valor en capital humano. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/evaluacion.htm>. Consultado 10 de abril del 2009.

Anexo 1: Sistema de Administración de Recursos Humanos. (Chiavenato, 1988)

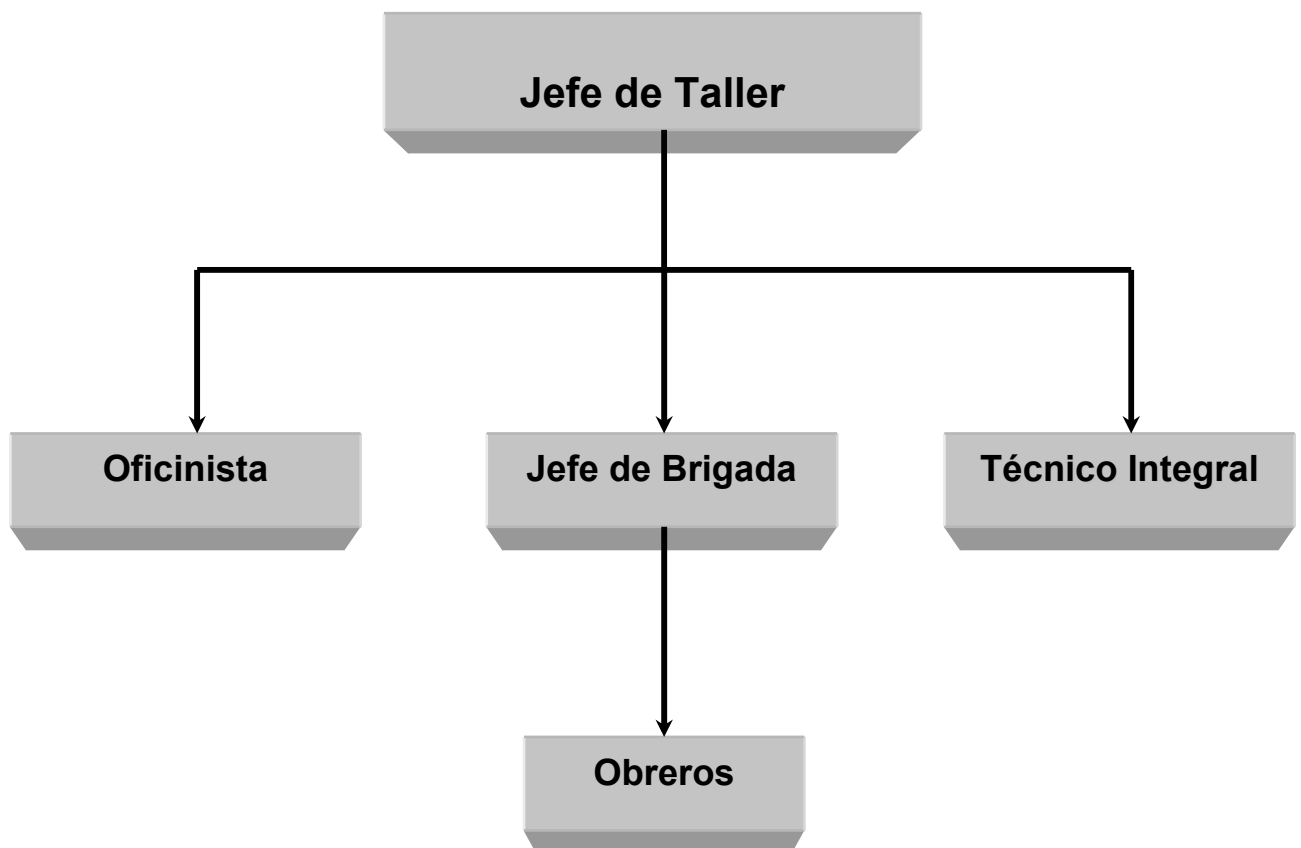


Anexo 2: Modelo de gestión de recursos humanos (Fuente: Werther & Davis, 1992)

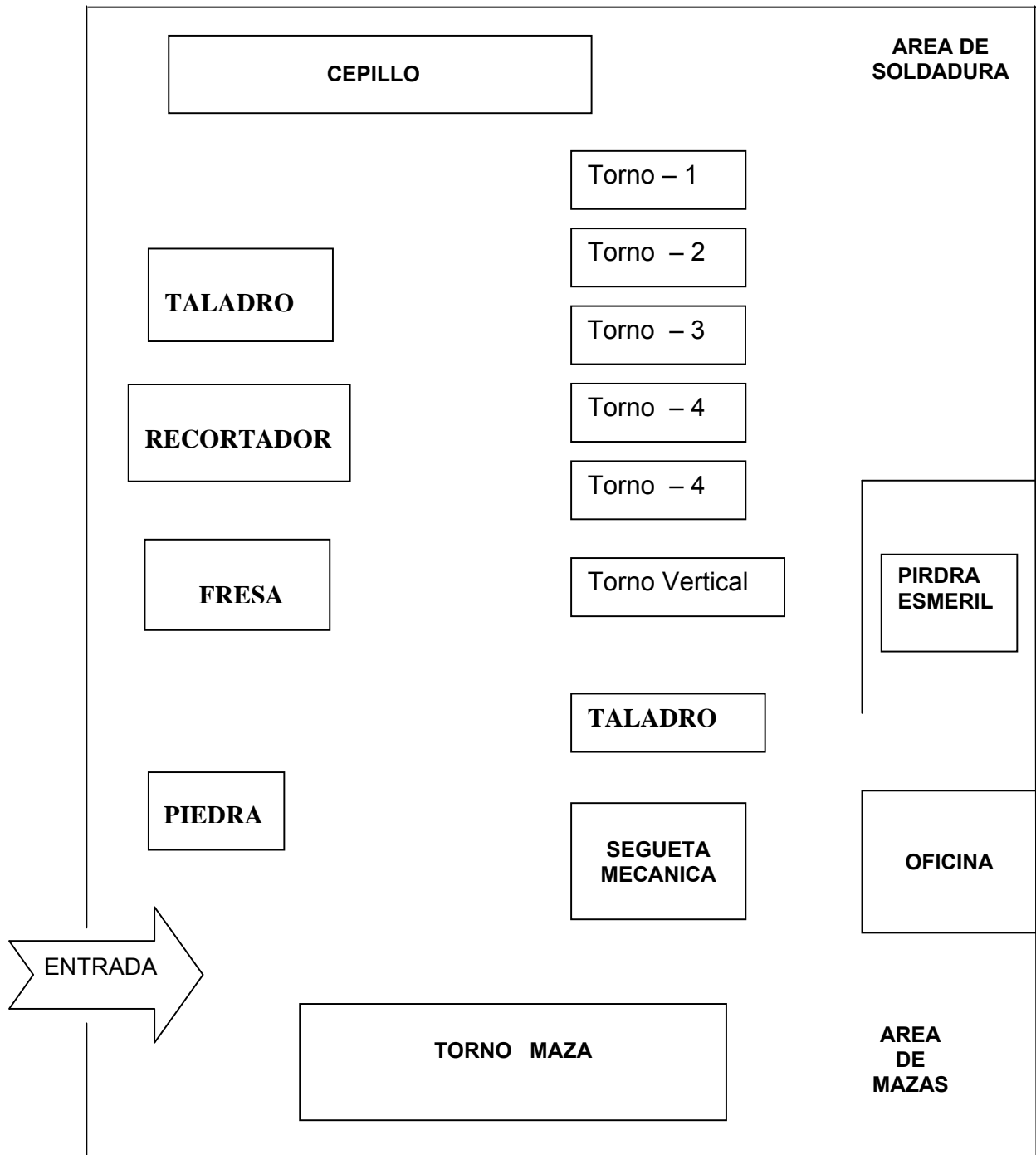


Entorno

Anexo 3: Estructura Jerárquica del taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo.



Anexo 4: Distribución en Planta del Taller Integral



Anexo 5: Entrevista aplicada al jefe del taller de maquinado EA Perucho Figueredo. (Fuente: Elaboración propia)

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. Si _____
No _____
- 2) ¿Como 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 el taller?
- 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 esta documentado en el taller?
- 9) ¿Qué tiempo dedica usted a comunicar los resultados de la evaluación a sus trabajadores?

Anexo 6: Encuesta aplicada a los obreros del taller de maquinado. (Fuente: Elaboración propia)

Objetivo: Constatar la percepción de los evaluados acerca del proceso de evaluación del desempeño en el taller de maquinado de la EA Perucho Figueredo

Aplicada: A los obreros del taller

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 el taller: _____

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 ___ 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? ___ Si ___ No

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

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

Anexo 6: Encuesta aplicada a los obreros del taller de maquinado. (Continuación)

¿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						
Retribución salarial						
• Estimulación						
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

Anexo 6: Encuesta aplicada a los obreros del taller de maquinado. (Continuación)

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 8: Evaluación de Desempeño actual en el taller de maquinado.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EMPRESA O ENTIDAD: _____

UNIDAD ORGANIZATIVA: _____

PERÍODO QUE EVALÚA: _____

NOMBRE Y APELLIDO DEL TRABAJADOR (RA) _____

CARGO QUE OCUPA: _____

I DISCIPLINA LABORAL Y CONDUCTA EN EL COLECTIVO LABORAL

CANTIDAD DE AUSENCIAS: JUSTIFICADAS: _____ INJUSTIFICADAS: _____

CANTIDAD DE LLEGADAS TARDES O SALIDAS ANTES DE HORA: _____

FRECUENCIA DE LLAMADAS DE ATENCIÓN: ALTA _____ NORMAL _____ BAJA _____

NINGUNA _____

SANCIONES IMPUESTAS POR VIOLACIÓN DEL REGLAMENTO DISCIPLINARIO: _____

INTEGRACION AL COLECTIVO LABORAL: BUENA

_____ACEPTABLE _____BAJA: _____

COLABORACIÓN EN EL TRABAJO CON EL COLECTIVO:

ALTO _____ACEPTABLE _____

BAJO _____

II RESULTADO DEL TRABAJO

INDICADORES ESPECÍFICOS PRINCIPALES QUE CARACTERIZAN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO.

INDICADORES FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES	PLAN	REAL
TOTAL DE TAREAS PREVISTAS EN EL PERÍODO		

VALORACIÓN CUALITATIVA GENERAL DEL RESULTADO DEL TRABAJO:

EXCELENTE: _____ SATISFACTORIO: _____ NO SATISFACTORIO: _____

III PROCESO DE CAPACITACION

CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERÍODO ANTERIOR:

CUMPLIDO: _____ CUMPLIDO EN PARTE: _____ NO CUMPLIDO _____

NO ELABORADO: _____

RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR EN SU INCUMPLIMIENTO: TOTAL _____

PARCIAL: _____

VALORACIÓN DEL RESULTADO PRÁCTICO DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA:

BUENA _____ ACEPTABLE _____ BAJA _____ NULA _____

TEMAS DE CAPACITACIÓN INDICADOS A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO

TEMAS A RECIBIR	GRADO DE PROFUNDIDAD	
	GENERAL	DETALLADO

ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE CALIFICACION FORMAL PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

NIVEL O ESPECIALIDAD A MATRICULAR:

MATRICULADO: _____ (SI o NO) ESTIMADO: (SI o NO)

ASISTENCIA Y APROVECHAMIENTO: BUENOS: _____ ACEPTABLE _____

DEFICIENTE: _____

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PERÍODO:

EXCELENTE: _____ SATISFACTORIO: _____ NO SATISFACTORIO _____

NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADOR: _____

CARGO DEL EVALUADOR: _____

FIRMA DEL TRABAJADOR (RA) EVALUADO: _____

Anexo 9: Cálculo de la cantidad de Expertos. (Fuente: Elaboración propia)

$$n = \frac{p * (1 - p) * k}{i^2} = \frac{0,01 * (1 - 0,01) * 6.6564}{0,10^2} = 6.5898 \approx 7 \text{ expertos}$$

Donde:

n : Número de expertos

p: Probabilidad de error

i : Nivel de precisión deseada

K: Constante que depende del nivel de confianza. Para el cálculo de K se debe utilizar la tabla binomial

Nivel de confianza	K
99%	6.6564

Anexo 10: Concordancia de Expertos.

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 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 MPI y el medio ambiente	9	10	8	8	8	10	7	60	0.1020
5- Uso y cuidado de los recursos materiales, portadores energéticos y equipos	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 la Producción mercantil	6	6	6	5	5	5	5	38	0.0768
8- Cumplir con el 90% de repuesto crítico y básico	7	7	8	8	6	8	6	50	0.1010
9- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior	8	9	8	8	8	7	9	57	0.1015
Σ Ri								495	

Fórmulas utilizadas para el cálculo de los indicadores de la tabla:

$$Ci = \frac{Ri}{\sum Ri} \quad \text{Donde: } Ci - \text{Representa la ponderación de cada producto.}$$

Con estos valores determino el coeficiente de Kendall (W), donde:

Ho: No hay acuerdo entre expertos.

H1: Existe acuerdo entre expertos.

$$W = \frac{12 * S}{K^2(N^3 - N)} = 0.4095 \quad S = \sum (Ri - Rm)^2 = 1204 \quad Rm = \frac{\sum Ri}{N} = 55$$

Donde:

S- Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de Rj.

K- Numero de expertos.

N- Numero de factores ordenados (Productos).

Región Crítica:

$$K(N-1)W > \chi^2_{\alpha, N-1} \quad \text{para } N > 7$$

$$7(9-1)0.4095 > \chi^2_{.05, 8}$$

22.93 > 15.5 Se cumple RC, se rechaza Ho, se acepta H1 y por tanto existe concordancia entre expertos.

Anexo 11: Indicadores Específicos para evaluar el desempeño por puestos de trabajo (Fuente: Elaboración propia)

Ocupación actual: Soldador "B"

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 rellenos con soldadura por arco eléctrico engranes cónicos y helicoidales, cremalleras y piezas de configuración alabeada.
 - Solda en todos los planos sobre metales ferrosos y no ferrosos.
 - Realiza trabajo de soldadura en aleaciones de metales con alto grado de complejidad.
 - Realiza todo tipo de trazado y utiliza los materiales de aporte y fundentes usado en soldadura, aplica las técnicas de aparejamientos teniendo en cuenta las tensiones y contracciones de los metales
 - Prepara las superficies, aleaciones, fundentes y decapantes acorde con la tarea que se le asigne

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 MPI 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, delantal, espejuelos, casco, entre otros.
- Usa camisas de mangas cortas, 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, portadores energéticos y equipos

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales.

- Cuida y revisa las máquinas de herramientas, especialmente los dispositivos de seguridad antes de ponerla en marcha.
- Contribuye al ahorro energético de su área.
- Regula los parámetros del equipo de acuerdo con las características técnicas de las soldaduras.
- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo al tipo de equipo que utilizará en el proceso de soldadura.

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibir temas específicos de soldadura.
- 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. Cumplimiento del 90% de repuestos críticos y básicos

- Cumple con la entrega del 60% de los repuestos.

9. Cumplimiento de la producción mercantil.

- Contribuye al cumplimiento de la producción mercantil con alto grado de responsabilidad.

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

Ocupación actual: Operador de máquinas herramientas

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 el torneado, el fresado de todo tipo de piezas mediante la utilización de todo tipo de planos o muestras, con documentación tecnológica o sin ella, y con la precisión requerida en cualquier diámetro.
 - Aplica el avance, profundidad y velocidad de corte de acuerdo al material a elaborar y el tipo de cuchilla.
 - Elige, prepara y afila las herramientas de corte.
 - Centra y nivela en varios parámetros.

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 MPI 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, delantal, espejuelos, casco, entre otros.
- Usa camisas de mangas cortas, 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, portadores energéticos y equipos

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cuida y revisa las máquinas de herramientas, especialmente los dispositivos de seguridad antes de ponerla en marcha.
- Contribuye al ahorro energético de su área.
- Regula los parámetros del equipo de acuerdo con las características técnicas de las soldaduras.
- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo al tipo de equipo que utilizará en el proceso de soldadura.



6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibe temas específicos de maquinaria azucarera.
- 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. Cumplimiento del 90% de repuestos críticos y básicos

- Cumple con la entrega del 80% de los repuestos.

9. Cumplimiento de la producción mercantil.

- Contribuye al cumplimiento de la producción mercantil con alto grado de responsabilidad.

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

Indicadores específicos para evaluar el desempeño. (Fuente: Elaboración propia)

Ocupación actual: Mecánico de taller "A"

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 la reparación general de todo tipo de equipos y máquinas industriales y eventualmente de máquinas herramientas con o sin desprendimiento de virutas mediante la utilización de planos o muestras, con documentación tecnológica o sin ella y con la precisión requerida.
 - Opera todo tipo de maquinas herramientas para elaborar todo tipo de piezas de repuesto de los equipos y maquinas que repara.
 - Determina el tratamiento térmico de las piezas que lo requieran.
 - Prepara y utiliza todo tipo de dispositivo.
 - Elige, repara y afila las herramientas de corte.

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 MPI 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, delantal, espejuelos, casco, entre otros.
- Usa camisas de mangas cortas, 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.
- Utiliza adecuadamente los instrumentos de medición y las herramientas manuales.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales, portadores energéticos y equipos

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cuida y revisa las máquinas de herramientas, especialmente los dispositivos de seguridad antes de ponerla en marcha.
- Contribuye al ahorro energético de su área.

- Regula los parámetros del equipo de acuerdo con las características técnicas de las soldaduras.
- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo al tipo de equipo que utilizará en el proceso de soldadura.

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibe temas específicos de maquinaria azucarera.
- 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. Cumplimiento del 90% de repuestos críticos y básicos

- Cumple con la entrega del 80% de los repuestos.

9. Cumplimiento de la producción mercantil.

- Contribuye al cumplimiento de la producción mercantil con alto grado de responsabilidad.

Anexo 12: Indicadores generales de la ED con su puntuación (Elaboración Propia)

No.	Indicador	Puntuación
1	Cumplimiento de la tareas asignadas (contenido)	Máximo 25
1.1	Sobre cumple sus tareas asignadas en el período.	De 22 a 25
1.2	Cumple con las tareas asignadas.	De 19 a 21
1.3	Cumple con la mayoría de las tareas.	De 15 a 18
1.4	No cumple con sus tareas.	Menos de 15
2	Eficiencia y Productividad	Máximo 15
2.1	Alto grado de rapidez y destreza o sobre cumple la norma	De 10 a 15
2.2	Cumple en tiempo la tarea asignada o la norma	De 6 a 9
2.3	Se retrasa, incumple en fecha la tarea asignada o incumple la norma	Menos de 6
3	Disciplina Laboral	Máximo 15
3.1	No tiene ausencias y Alto Aprovechamiento de la jornada	De 10 a 15
3.2	Tiene ausencias e impuntualidad justificadas	De 7 a 9
3.3	Tiene problema de disciplina	Menos de 7
4	Cumplimiento de normas de SST y Uso y cuidado de los MPI 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, perdida 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, portadores energéticos y equipos;	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	A incurrido en sobre gastos, perdidas, deterioro o extravíos de recursos o equipos	0
6	Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual	Máximo 10
6.1	Cumple su plan de capacitación o se supera de forma individual	De 9 a 10
6.2	Cumple regularmente el plan de capacitación	De 7 a 8
6.3	No cumple con el plan de capacitación.	0
7	Cumplimiento de la Producción mercantil	Máximo 5
7.1	Cumple al 100% con la producción mercantil	De 3 a 5
7.2	Cumple menos de 100% y más del 50% con la producción mercantil	De 1 a 2
7.3	Cumple menos de 50% con la producción mercantil	0
8	Cumplir con el 90% de repuesto crítico y básico	Máximo 5
8.1	Cumple al 90 % con la entrega de repuestos	De 3 a 5
8.2	Cumple menos del 90% y más del 70% con la entrega de repuestos	De 1 a 2



Anexos

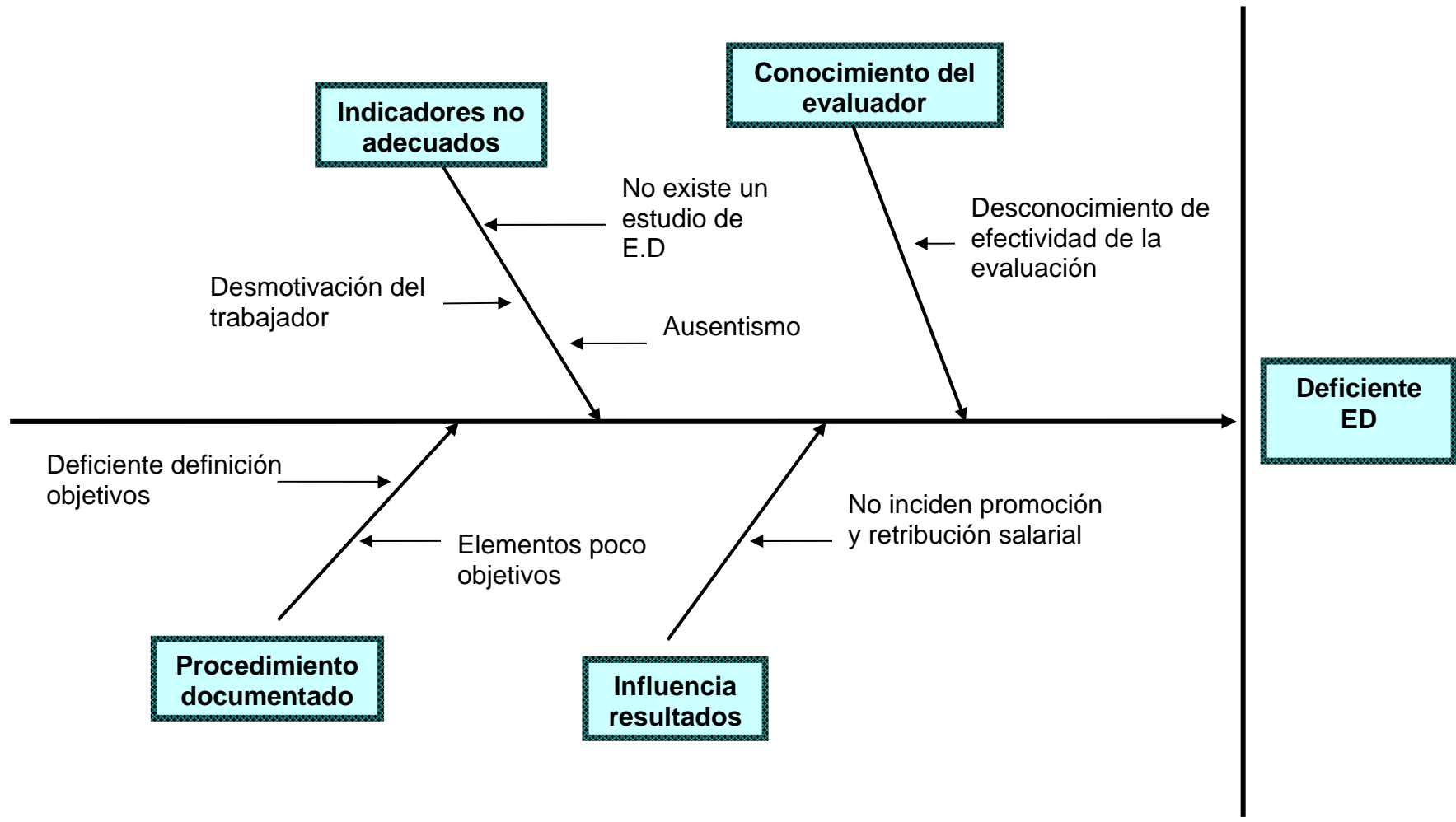
8.3	Cumple menos del 70% la entrega de repuestos	0
9	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior	Máximo 10
9.1	Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.	De 7 a 10
9.2	Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.	De 3 a 6
9.3	Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.	Menos de 3



Anexo 13: Modelo mensual para la ED

Evaluación del Desempeño					Mes:	
Año:						
Empresa o Entidad:			Unidad Organizativa:			
Nombre y Apellidos:			Cargo que ocupa:			
<u>Aspectos a Evaluar</u>	Desem L Sup	Des Lral Satis	Des Laboral Deficient	Total	Puntuación	Evaluación
Cumplimiento de las tareas asignadas					22 a 25 (Sup) 19 a 21 (Sat) Menos de 19 (Def)	
Realización del trabajo con eficiencia y calidad requeridas					10 a 15 (Sup) 6 a 9 s (Sat) Menos de 6 (Def)	
Cumplimiento de la disciplina y aprovechamiento de la Jornada de trabajo					10 a 15 (Sup) 7 a 9 (Sat) Menos de 7 (Def)	
Cumplimiento de las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo					6 a 10 (Sup) 3 a 5 (Sat) 0 (Def)	
Uso y cuidado de los recursos materiales fundamentalmente de los Portadores Energéticos					3 a 5 (Sup) 1 a 2 (Sat) 0 (Def)	
Cumplimiento del Plan de Capacitación y desarrollo individual					9 a 10 (Sup) 7 a 8 (Sat) 0 (Def)	
Cumplimiento de la Producción mercantil					3 a 5 (Sup) 1 a 2 (Sat) 0 (Def)	
Cumplir con el 90% de repuesto crítico y básico					3 a 5 (Sup) 1 a 2 (Sat) 0 (Def)	
Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior					7 a 10 (Sup) 3 a 6 (Sat) Menos de 3 (Def)	
TOTAL					90 a 100 Ptos (Sup) 70 a 89 Ptos (Sat) Menos de 70 (Def)	
Nombre y Apellidos del Evaluador:						
Cargo:						
Firma del Trabajador (a) Evaluado:						

Anexo 7: Diagrama Causa - Efecto. (Fuente: Elaboración propia)



Anexo 15: Modelo anual de la ED en el taller de maquinado.

CERTIFICADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL

Nombre y apellidos: _____ Área: _____ Cargo: _____

Categoría Ocupacional: _____ Período de Evaluación: _____

No.	Indicadores	Valoración
1	Cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación del año anterior;	
2	Cumplimiento de la tareas asignadas (contenido);	
3	Eficiencia y Productividad (cumplimiento de la Norma)	
4	Disciplina Laboral	
5	Cumplimiento de las normas de SST y cuidado de los medios de protección individual y el medio ambiente	
6	Uso y cuidado de los recursos materiales, portadores energético y equipos	
7	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual	
8	Producción mercantil	
9	Cumplimiento en la entrega del repuesto crítico y básico	



Anexo 15: Modelo anual de la ED en el taller de maquinado. (Continuación)

Recomendaciones	Acciones que debe cumplir el trabajador con víspera a mejorar su desempeño (Precisar fecha de cumplimiento)	F/C

Valoración del aporte del trabajador a potenciar los valores de la organización

Resultado conclusivo de la evaluación: Puntuación Promedio Total Anual (CPL)

Término conclusivo de la evaluación: (Marque con una cruz)

DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR.____ DESEMPEÑO LABORAL SATISFACTORIO____ DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE____

Conformidad del Evaluado: CONFORME _____ NO CONFORME _____

Evaluador: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Evaluado: _____ Firma: _____