



TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO:

“Diseño de los procedimientos de evaluación del desempeño y reclutamiento y selección del personal según la NC: 3000 para la Sucursal Cubalse, Cienfuegos”

AUTOR: Arturo Mena Capote

TUTOR: Dr. Noel Varela Izquierdo

CURSO 2008 – 2009

“Año 50 de la Revolución”



Dedicatoria

A mis padres que siempre han estado pendientes de mis pasos.

A mi esposa por ser el mayor regalo que me ha dado la vida.

A mi hija por ser mi luz de inspiración.

A mis abuelos que siempre me han apoyado en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi suegra por haberme recibido en su vida como un hijo más.

A todos los que de una forma u otra han sido capaces de tenerme en cuenta en algún momento de sus vidas y yo a ellos, a los otros, los que no pueden ser personas pero forman parte de mí, a las cosas que más amo y que me rodean, a la VIDA.



Agradecimientos

Una palabra no basta para agradecer a todos los que por ser parte de mi vida y constante desvelo me han ayudado en el transcurso de mis estudios.

A todas esas personas que con bondad, amor y paciencia me han dedicado parte de su preciado tiempo para culminar una obra ya empezada, a cada uno de ellos, mis sinceros agradecimientos.

A mi esposa por el regalo de su amor y su constante preocupación.

A mis familiares todos por ser guías incomparables en el camino recorrido.

A mi tutor por la confianza que siempre depositó en mí y sus valiosos criterios emitidos.

A los compañeros de la dirección de Recursos Humanos por su apoyo incondicional.

A todos mis profesores de la carrera por sus conocimientos emitidos y sus críticas constructivas.

A todos muchas gracias.



Resumen

El presente trabajo “Diseño de los procedimientos de evaluación del desempeño y reclutamiento y selección del personal según la NC: 3000 para la Sucursal Cubalse, Cienfuegos” surge con el objetivo de elaborar los procedimientos a estos procesos sobre la base de requisitos exigidos por la NC 3000, como base para diagnosticar la situación actual de los procesos en la empresa, a fin de elaborar los procedimientos de evaluación del desempeño y reclutamiento y selección del personal según la norma para su posterior certificación.

El tema alcanza una elevada connotación por sus implicaciones prácticas y sus impactos en el diseño y manejo de los procesos. Se argumentan presupuestos teóricos que desde una perspectiva metodológica resultan indispensables para distinguir varias técnicas y métodos que contribuyeron a la recopilación y procesamiento de la información obtenida, entre ellos se destacan: las encuestas, la revisión de documentos, la observación directa y el trabajo de equipo.

El trabajo presenta una gran significación ya que los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal y Evaluación del Desempeño según la NC 3000 son pilares que exige el Sistema de Gestión de Capital Humano dentro de la empresa para su posterior certificación.



Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial.....	4
1.1 Análisis de los modelos de Gestión de Recursos Humanos más significativos.....	4
1.2 Modelo Cubano del Capital Humano.....	8
1.2.1 Requisitos vinculados a la selección e integración.....	12
1.2.2 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño.....	14
1.3 Reclutamiento y selección del personal.....	15
1.3.1 Descripción del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	17
1.4 El desempeño y su evaluación.....	21
1.4.1 Fases del proceso y métodos de evaluación.....	25
1.5 Conclusiones parciales del capítulo 1.....	31
Capítulo II Análisis de la situación actual de la empresa.....	32
2.1 Caracterización de la Sucursal Cubalse Cienfuegos.....	32
2.2- Diagnóstico de la situación actual.....	38
2.2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección.	38
2.2.2 Proceso de Evaluación del Desempeño.....	46
2.3 Conclusiones parciales del capítulo.....	54
Capítulo III: Elaboración de los procedimientos para los procesos de R.S.P y E.D según NC: 3000.....	56
3.1 Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.....	57
3.2 Procedimiento Evaluación del Desempeño.....	76
3.3 Conclusiones parciales Capítulo III.....	87



Conclusiones Generales.....	88
Recomendaciones.....	89
Bibliografía.....	90
Anexos	94



INTRODUCCIÓN

¿Sabía usted que en el mundo actual más del 80% de las empresas se dedican a las prestaciones de servicios? Algunos estudios realizados sobre el comportamiento humano revelan que cuando un individuo se siente satisfecho, en alguna medida, puede desempeñar mejor su trabajo; de ahí que las empresas que brindan un servicio se preocupen porque su personal sea el más capaz y apto para desenvolverse correctamente ante las expectativas del cliente.

En la actualidad, las empresas se mueven en un entorno turbulento que ha traído como consecuencia, cambios en el campo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). La modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de reducción de las plantillas, el aumento de la demanda de la mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global son solo algunos de los factores que han contribuido a que la GRH de las empresas sea más compleja e importante para las mismas. Es por ello que la GRH de cualquier entidad debe garantizar el incremento de uno de sus indicadores fundamentales: la satisfacción laboral de sus empleados. Esta gestión es fundamental para el éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito.

La Gestión de Recursos Humanos, en los últimos diez años, ha sido ampliamente reconocida por la literatura especializada como uno de los aspectos de mayor importancia en cualquier organización, pues trata sobre la administración del recurso más importante del proceso de producción y prestación de servicios, los Recursos Humanos (el hombre).

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior y la importancia de la Norma Cubana (N.C) 3000 consiste en lograr una gestión integrada de capital humano y unificar la terminología utilizada en esta materia.

A partir de 1994 comienzan a funcionar en Cubalse Cienfuegos las agencias empleadoras, estando entre sus tareas fundamentales el reclutamiento y la selección de



los mejores candidatos para ofrecer el mejor servicio. Esta agencia poco a poco ha tenido que ir mejorando para cumplir su razón de ser, de ahí la importancia de tener una política de reclutamiento y selección capaz de garantizar la calidad del ingreso al empleo que necesita la empresa.

En la actualidad la Sucursal Cubalse Cienfuegos no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que permita lograr las verdaderas finalidades del mismo. Los sistemas que están implantados en su mayoría son puramente formales y carecen de un rigor técnico por lo que se hace muy difícil la utilización del mismo para evaluar.

Teniendo en cuenta estos aspectos se define el siguiente **problema científico**:

Los actuales procesos de Reclutamiento y Selección del Personal (R.S.P) y Evaluación del Desempeño (E.D) que se emplean en la Sucursal Cubalse Cienfuegos no contribuyen a una gestión eficaz de la Gestión del Capital Humano.

A partir de este problema se define la **hipótesis** que se refleja a continuación:

Con la elaboración de los procedimientos de Reclutamiento y Selección del Personal y Evaluación del Desempeño basada en la N.C: 3000 permitirá a la empresa cumplir los requisitos para la certificación de ambos procesos según la norma.

Para dar respuesta a la hipótesis planteada se traza como **objetivo general**:

Elaborar los procedimientos de Reclutamiento y Selección del Personal y Evaluación del Desempeño sobre la base de los requisitos exigidos por la N.C: 3000 para la Sucursal Cubalse Cienfuegos.

Definiéndose a su vez los siguientes **objetivos específicos**:

- Desarrollar un marco teórico conceptual sobre los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal y Evaluación del Desempeño acorde al desarrollo metodológico de la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos de E.D y R.S.P en la empresa.
- Elaborar los procedimientos de E.D y R.S.P según norma para su posterior Certificación.



El desarrollo del presente trabajo consta de tres capítulos:

En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica que permite la actualización sobre el tema y la toma de algunas decisiones teóricas relacionadas con el mismo.

En el capítulo 2 se efectúa un análisis de la situación actual de los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal y Evaluación del desempeño en la empresa.

En el capítulo 3 se elaboraran los procedimientos de Reclutamiento y Selección y Evaluación del Desempeño según requisitos de la N.C 3000 para su posterior certificación en la empresa.



Capítulo I Marco Teórico Referencial.

1.1 Análisis de los modelos de Gestión de Recursos Humanos más significativos.

El perfeccionamiento de la administración empresarial ha adquirido importancia capital en el mundo actual que, caracterizado por nuevas tendencias como la globalización, nuevas concepciones logísticas, alta flexibilidad en los negocios, entre otros, exige un profundo análisis y actualización de los elementos partícipes del negocio, en especial sostener los Recursos Humanos (RH) como el principal factor competitivo a aprovechar. Por ello la, Gestión de RH constituye uno de los elementos claves en cualquier organización de éxito.

Aedipe en el Congreso Mundial sobre RH, celebrado en Madrid en 1992, Cuesta Santos [1997], refiriéndose a la importancia conferida a los RH destacaron los rasgos de las empresas emergentes de la década de 1990, que hoy se mantienen como tendencia a lograr para el éxito o la sobrevivencia en esta época, altamente competitiva, cambiante e imprevisible.

Los enfoques sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la Dirección clásica o Administración de Personal (AP).

Son muchos autores los que definen la GRH y la consideran como "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización" (Beer 1992), lo que significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 2007). Todos de una forma u otra expresan una concepción sistémica de las acciones a desarrollar en una organización.

En resumen, la GRH constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.



A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa y merece el esfuerzo conjunto hacia una función integral y no de un departamento o área específica. Esto determina su carácter proactivo y multidisciplinario, pues, necesariamente en ella intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo. La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Es importante señalar que no existen principios ni leyes universales para la GRH. La palabra contingencia es algo incierto o eventual, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción sobre el hombre y la naturaleza y sobre todo, de la cantidad de recursos humanos disponibles.

Basadas en estas características, las actividades claves de GRH han de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo logísticos que decidirán la efectividad de la GRH. Entre estas actividades se pueden citar: el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados que destacan el valor de la Ergonomía Organizativa para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría. Todos esos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GRH. En el (anexo 1) se exponen algunos de ellos, que incluye un breve análisis de los mismos.

No obstante, los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una forma u otra, el subsistema de personal de la organización y la adaptación de los métodos de trabajo a los constantes cambios que ocurren con el



transcurso del tiempo, y que conllevan un procedimiento gradual de dotación de personal, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso.

El análisis de los diferentes modelos de GRH sugiere que las finalidades de todos ellos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse así:

- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- Los recursos humanos constituyen en el siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.



- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.2 Modelo Cubano del Capital Humano.

El reto es lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

La importancia de esta norma consiste en que está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano y unificar la terminología utilizada en esta materia.

Para que las organizaciones diseñen y apliquen, un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización.

La presente norma establece el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones, atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.



En la elaboración de esta norma se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las normas NC ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos; NC ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño y está alineada con la NC 18001:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos y con la NC ISO 14 001:2000 de Gestión Ambiental.

La conformidad con la presente norma no excluye la observancia de las obligaciones jurídicas establecidas en el país.

Objeto

Esta Norma Cubana especifica los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos toma como referencia el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos que sirve de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La presente norma será aplicable por aquellas organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano.

Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca.

Su aplicación dependerá, entre otros factores, de la estrategia de la organización, del nivel de desarrollo para la Gestión Integrada de Capital Humano, de la complejidad de la estructura organizativa y de los procesos de producción o servicios que realizan.



Referencias normativas.

Los documentos que se mencionan seguidamente son indispensables para la aplicación de esta Norma:

NC ISO 9000: 2005, Sistema de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario.

NC ISO 9001: 2000, Sistema de gestión de la calidad-Requisitos.

NC ISO 9004: 2000, Sistema de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño.

NC ISO 14001:2000, Sistema de gestión ambiental-Especificaciones con orientación para su uso.

NC 18000:2005, Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Vocabulario.

NC 18001:2005, Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Requisitos.

NC 18002:2005, Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Directrices para la implantación de la NC 18001.

NC 3000:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.

Términos y definiciones

Para el propósito de esta norma son aplicables los términos y definiciones dados en las norma NC ISO 9000:2005; NC 18000:2005 y los que aparecen en la NC 3000: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.

Requisitos que deben cumplir las organizaciones laborales

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en el esquema siguiente. (Ver anexo 2)



Las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos se fijan en el capítulo 4 de la NC, y el cumplimiento de cada uno de ellos debe ser demostrado con evidencias objetivas.

Requisitos generales

La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

La implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano¹ deberá incluir la documentación siguiente:

- a)** La política de gestión de capital humano y los objetivos.
- b)** El manual de gestión de capital humano.
- c)** Los procedimientos documentados obligatorios y todos los que se requieran para la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- d)** Los registros.

Los procedimientos documentados obligatorios para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberán corresponderse con las actividades siguientes:

- a)** El control de la documentación.
- b)** El control de los registros.
- c)** Las auditorías internas.

- d)** El control de las no conformidades.
- e)** Las acciones correctivas.
- f)** Las acciones preventivas.
- g)** La identificación, validación y certificación de las competencias.
- h)** Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación.
- i)** La selección de los trabajadores.
- j)** La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
- k)** La evaluación del desempeño.

1.2.1 Requisitos vinculados a la selección e integración

La organización deberá contar con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos.

La organización deberá contar con un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores que contemple:

- a)** Recopilación de información acerca del cargo.
- b)** Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
- c)** Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.
- d)** Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.
- e)** Recopilación de información sobre los candidatos.
- f)** Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
- g)** Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.

La organización deberá cumplir con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada.



La organización tendrá constituido y funcionando el Comité de Ingreso de la organización o el órgano similar con otra denominación, de acuerdo a las disposiciones y los procedimientos establecidos para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

La alta dirección deberá controlar la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.

La organización tendrá elaborado el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos.

La organización deberá cumplir con las disposiciones y procedimientos establecidos respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.

La organización deberá formalizar la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con las disposiciones y procedimientos establecidos en materia de relaciones laborales.

La organización deberá llevar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumplir con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional.

La organización deberá cumplir, respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior, con los requisitos siguientes:

- a)** Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.
- b)** Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo.
- c)** Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral.
- d)** Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.



- e) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.

1.2.2 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño

La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores, o al vencimiento del ciclo o la temporada y sus cortes parciales.

La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.

La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en materia de evaluación del desempeño de los trabajadores, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.

La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual del trabajador, o al vencimiento del ciclo o la temporada, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

Por tanto, el proceso de Reclutamiento y Selección se debe cuidar en cualquier empresa para elegir los candidatos idóneos a ocupar un puesto, describiendo los pasos que lo conforman, así como la importancia que reviste cada uno de ellos y la función que cumplen las Pruebas Psicológicas en el mismo.



1.3 Reclutamiento y selección del personal.

Reclutamiento.

Adalberto Chiavenato (Chiavenato, 2007) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Selección.

Fernando Aras Galicia (Arias, 1994) define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Principios de la selección de personal.

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales:

- **Colocación.**

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma.

- **Orientación.**

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador, ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo, o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

- **Ética profesional.**

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad. (Arias, 1994).

1.3.1 Elementos que intervienen en el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.

Planeación de Recursos Humanos.

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años.

Necesidad de Recursos Humanos.

Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

Requisición.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

Análisis de puestos.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para



ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

Fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno.

El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, siendo esta la menos conveniente para la empresa con plazas vacantes. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y esta es más conveniente ya que esta disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante es que mantendrá la alta moral de la empresa.

Solicitud de empleo.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo. La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la



organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa:

- un inventario biográfico del aspirante.
- es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico.
- es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo.

Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias (Aquino, 1997).

Entrevista inicial o preliminar.

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

Entrevista de selección.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando.

Pruebas psicológicas.

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

Entrevista final.

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, en esta entrevista se le informara al candidato todo lo relacionado con el régimen laboral, si el candidato esta de acuerdo entonces se recomienda su contratación.

Examen médico.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

Decisión final.

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las

características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

1.4 El desempeño y su evaluación.

Una de las actividades fundamentales de recursos humanos lo constituye la evaluación de las personas, de los elementos o factores que expresan las complejas relaciones que se dan en el individuo y es el medio que se utiliza para reconocerlas, diagnosticarlas y mejorarlas, en algunos casos.

Con los cambios que han tenido lugar en las últimas décadas, la GRH ha dado un salto considerable, provocando nuevas tendencias en los estilos de dirección, en el comportamiento de los empleados y por ende, en los factores que integran el sistema de evaluación, diferenciándolos de los conocidos tradicionalmente, tal como se muestra en el (ver anexo3).

De igual manera que las tendencias han variado, el concepto también ha sufrido modificaciones, ya que se pretende otorgar una nueva visión y filosofía sobre sus objetivos y contexto. A este término, estudiado por diversos especialistas, se le ha llegado a llamar: calificación de méritos, registro del desempeño, medición de la actuación, evaluación de la actuación y evaluación del rendimiento laboral. Este último contempla, además del rendimiento individual, el comportamiento de grupo y la forma de vivir e integrarse en la cultura de la organización.

Diversos autores plantean su concepción sobre el término en cuestión:

Según Byars & Rue (1996), la ED o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la ED como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (1992), expresan que es una técnica o procedimiento que



pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de ED consiste en "Asignar un valor a cada actuación de un empleado, con objeto de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados; así como, medir el grado en que cada empleado cumple o alcanza los objetivos del puesto que desempeña (eficacia), y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia)"; la cual pudiera decirse que tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

En este punto, es preciso preguntarse qué se entiende por resultado, denominación que frecuentemente se confunde con esfuerzo. Los resultados no son más que el grado de cumplimiento de las tareas que comprenden el puesto de un empleado. Reflejan la forma en que un empleado está cumpliendo con los requisitos del puesto. Sin embargo, el esfuerzo se refiere a la energía física o mental aplicada, mientras que los resultados se miden en términos cuantitativos.

Byars y Rue (1996) plantean que los resultados, en una situación dada, pueden considerarse consecuencias de las interrelaciones entre esfuerzo, capacidad y percepción del papel (tareas), ya que este último expresa el sentido en que, en opinión del individuo, deben encauzarse sus esfuerzos en el puesto. Las actividades y el comportamiento que las personas creen necesarios para desempeñar sus puestos definen su percepción del papel. De esta forma el nivel de avance en cada uno de estos componentes representa un tope superior a los resultados. (Fig. 1.1)

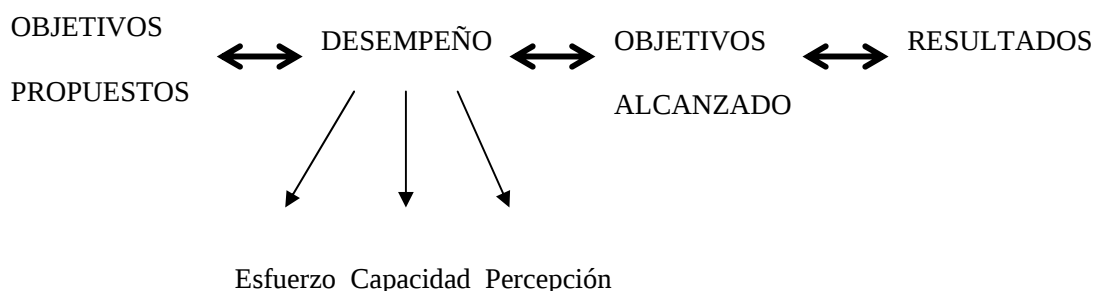


Fig. 1.1 Determinante de los resultados.

Si los empleados hacen un esfuerzo extraordinario y tienen grandes capacidades, pero carecen de una adecuada comprensión de su papel, los resultados no serán buenos, ya que se hará mucho trabajo pero en sentido equivocado; asimismo el empleado que haga un esfuerzo y comprenda el puesto, pero carezca de capacidades, probablemente obtendrá malos resultados y finalmente una última posibilidad: donde el empleado cuente con capacidades y comprenda su papel, pero sea perezoso y se esfuerce poco, también lleva a iguales resultados que los anteriores.

Dentro de una organización las evaluaciones cubren varios propósitos.

Es criterio de autores tales como: Harper & Lynch, 1992; Chiavenato, 2007; Sikula, 1989; French, 1993; Byars, 1996; que cuando los sistemas de ED están bien planeados, coordinados y desarrollados, normalmente traen beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para el individuo, el jefe y la empresa como para la comunidad. Entre los objetivos y beneficios de los sistemas de evaluación se encuentran: de la cultura organizativa, decisiones estratégicas de personal y detección del potencial de los individuos.

Necesidades Gerenciales: Identificar los resultados esperados, definir los resultados logrados, plantear los deseados para el futuro y evaluar el



Desempeño grupal.

Necesidades individuales: Retroalimentar en lo individual cinco cuestiones básicas para cualquier empleado:

¿Qué espera de mí la empresa, en qué consiste mi trabajo?

¿Cuál es mi contribución a los logros de la empresa?

¿Cómo lo estoy haciendo, progreso o no?

¿Hacia dónde puedo progresar?

¿Qué tengo que hacer para mejorar?

Es por ello, que a la hora de elegir los criterios para calificar el rendimiento de los empleados hay que ser sumamente cuidadoso para no cometer errores. Las clasificaciones de criterios más comunes son:

Resultados de las tareas individuales: Cuando lo que cuenta son los fines y no los medios, la administración debe evaluar los resultados de las actividades de los empleados. O sea, se puede determinar indicadores de desempeño basándose en metas a cubrir.

Conductas pertinentes a cada puesto: Existen casos en que es difícil identificar los resultados concretos que se pueden atribuir directamente a la actuación de un empleado. Esto es sobre todo en el caso de personal que ocupa puestos de staff o cuyo trabajo es parte de un esfuerzo colectivo.

Los rasgos: Se refiere a los rasgos personales que muchas organizaciones siguen utilizando porque ayudan a identificar las posibilidades de adaptación a la cultura de la empresa. En general se puede considerar como habilidades y actitudes propias de las personas que ayudan a obtener los resultados fijados para el puesto.

En la mayoría de las empresas se combinan estas tres clasificaciones, a fin de contar con mayores criterios de evaluación y hacer más dinámico el sistema. (Robbins 1995)

1.4.1 Fases del proceso y métodos de evaluación.

Todo proceso de proyección de un sistema para la ED debe cubrir una serie de etapas o fases para su realización, lo cual también es tratado como metodología y procedimiento en la bibliografía consultada.

A continuación se exponen las etapas o fases según lo planteado por Harper & Lynch (1992) y que a criterio de este autor son aplicables a un proceso de este tipo, constituyendo ellas la guía del presente trabajo.

- Existencia de la necesidad.
- Establecer los objetivos del sistema de ED.
- 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 entrevistas.
- Aplicación de la ED.
- Seguimiento.
- Valoración de la ED.

Uno de los pasos más complejos de la metodología a seguir es seleccionar el método correcto para proceder a la evaluación, debido a la existencia de varios de ellos, presentando cada uno sus ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Cualquiera que sea el método de evaluación que utilice la organización, debe guardar relación con el puesto de trabajo correspondiente. Por tanto, hay que hacer un análisis del puesto de trabajo y una descripción del mismo.

Son varias las clasificaciones bajo las cuales se agrupan los diversos métodos de evaluación. En el cuadro resumen que se muestra en el (anexo 4) pueden apreciarse estas clasificaciones, según los criterios de algunos autores.

Ha sido seleccionada para la explicación y agrupación de cada método la ofrecida por Milkovich y Boudreau (1996) (ver anexo 5), quienes describen los enfoques para la evaluación del desempeño en términos de comparaciones, y relacionan las técnicas o métodos de evaluación que más se conocen y emplean en cada enfoque, de manera que el evaluador pueda escoger la más adecuada a las condiciones que presente la organización en cuestión.

Métodos Cualitativos

- **Incidentes críticos:**

El evaluador toma nota por escrito de los incidentes que ponen de manifiesto conductas positivas y negativas del empleado. Los incidentes registrados deben referirse a conductas relacionadas con el puesto dejando ver si los resultados del empleado sujeto a evaluación son satisfactorios o insatisfactorios.

Inconvenientes que posee dicho método:

- 1.- El evaluador ha de anotar regularmente los incidentes.
- 2.- Puede resultar pesado.
- 3.- Exige mucho tiempo.
- 4.- La definición de incidentes críticos no es clara y puede interpretarse de manera diferente.

- **Lista de comprobación o Verificación ponderada:**

El evaluador responde afirmativa o negativamente a una serie de preguntas sobre la conducta del empleado. Después, cada declaración es evaluada por un grupo de personas respecto a lo favorable o desfavorable que resulta para lograr un desempeño satisfactorio.

Inconvenientes del método:

1. Lleva mucho tiempo ensamblar las preguntas por separado para cada categoría del puesto de trabajo.
2. Las preguntas de la lista de comprobación pueden tener significados distintos para los diferentes responsables de la clasificación.

- **Evaluación por escrito o autoevaluación:**

El propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de su desempeño.

En este caso la propia persona puede sobrevalorarse o infravalorarse en la percepción que tenga de su labor.

- **Elección forzada:**

Este procedimiento conlleva a un grupo de declaraciones sobre la conducta en el trabajo a través de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal manera que el evaluador escoja aquella que más le ajuste al empleado.

Métodos cuantitativos

- Escala de valoración de comportamientos anclados o escala de puntuación de base conductual.

En ella se determina el nivel de resultados de un empleado sobre la base de la presencia de ciertas conductas descritas específicamente. El centro de atención de este método no es el resultado, sino la conducta funcional demostrada en el puesto.

- Escala gráfica de puntuación o calificación convencional:

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y, generalmente, el más utilizado. La utilización de diversas declaraciones sobre las características o la conducta del empleado y los resultados obtenidos en el desempeño de sus funciones, actividades y tareas pueden ser desarrolladas y adecuadas al contexto del estudio a través de este método. Por cada concepto o factor, se establece una escala continua o discreta, siendo diversos los procedimientos escalares que se presentan en la práctica. Generalmente, las escalas discretas tienen como resultado un mayor acuerdo entre los evaluadores y, por lo tanto, son preferibles a las escalas continuas.

Este método permite establecer una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, pues parte de las características de desempeño más destacadas

en la organización y en el puesto, analizando la situación de cada empleado frente a ellas, además constituye una herramienta de trabajo de fácil comprensión por parte del evaluador. Permite disminuir la vaguedad e imprecisión en las evaluaciones cuando se utilizan procedimientos matemáticos y estadísticos para el procesamiento de los datos.

Método de ordenación por rangos.

- Ordenación por alternativas: El evaluador elige de una lista de empleados, el más valioso y el menos valioso, colocando el primero al inicio de una nueva lista a conformar, y el segundo en la parte inferior de la hoja, el proceso se repite con todos los nombres de la lista.
- Ordenación por comparación pareada: Se tiene la lista de empleados, el evaluador compara el primer empleado con el segundo, atendiendo a un criterio predeterminado de resultados, y colocando una marca en el nombre aquel que ha obtenido mejores resultados. Luego, compara el primer empleado con el tercero, el cuarto, el quinto, y así sucesivamente, atendiendo al mismo criterio de evaluación. El proceso se repite hasta que cada empleado se compara con cualquier otro empleado atendiendo a todos los criterios de resultados elegidos. El evaluado con mayor número de marcas se considera el mejor y el que tiene el menor número de marcas, el peor.

Además de todos estos métodos citados existen los llamados centros de evaluación que reflejan los juicios de un alto número de gerentes, especialmente preparados que usan una gran variedad de perspectivas y criterios para evaluar el desempeño de los empleados. Estos centros se utilizan fundamentalmente para determinar la capacidad de la alta dirección.

No hay técnica perfecta de ED. Siempre existen dilemas y problemas. Lo más importante es determinar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del clasificador. De esta manera la técnica de escala gráfica discontinua escogida permite establecer la definición de indicadores adecuados a los puestos contextuados en la organización.

Cada fuente de información tiene una perspectiva única sobre el rendimiento laboral de un individuo y, por tanto, contribuye notablemente al proceso total de la ED. En la figura # 1.2 se ilustran las distintas elecciones de personas que realizan la valoración, incluyendo la autoevaluación.

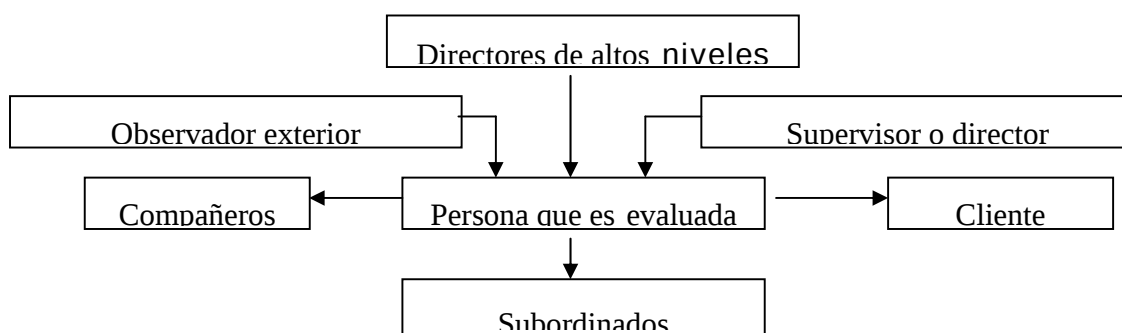


Fig. 1.2: Personas capaces de evaluar el desempeño.

La calidad de la evaluación está determinada, más que por cualquier otro factor, por la calidad de análisis, diagnóstico y ejecución del grupo de evaluadores que intervengan; por ello, estos deben tener una formación profesional y experiencia laboral que les permita cumplir con las complejas funciones y actividades de la ED.

Como toda actividad humana, la ED está sujeta al error, más cuando se trata de establecer juicios y valoraciones de una persona sobre la actuación de otra. Algunos de los problemas más comunes a los que se enfrentan las organizaciones al aplicar la ED, se deben a la falta de objetividad y compromiso por parte de los evaluadores, o a la falta de credibilidad. Por lo general, este tipo de sistema conlleva a un grado de subjetividad, que puede ser manejado si se evitan los siguientes errores:

- Efecto de Halo: Hace referencia a la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas.
- Parcialidad: Existen personas más rigurosas o que exigen altos grados de rendimientos para valorarlos positivamente, otras en cambio son más

indulgentes y con respecto a actuaciones más brillantes la valoran positivamente.

- Falta de compromiso: Si la persona no se compromete con la evaluación sus observaciones no serán fieles.
- Error de similitud o de proyección: Tendencia a proyectar y plasmar aspectos de uno mismo en otras personas.
- Tendencia central: Se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y raras veces extremas.
- Efecto de recencia: Consiste en la tendencia a recordar, olvidando lo sucedido anteriormente. Este efecto hará que se evalúe positivamente a una persona por su conducta reciente y no por su atención a lo largo de un determinado período.
- Efecto de primacía: Este efecto es complementario al anterior y hace referencia a que se recuerda mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Según ambos principios existirá una tendencia a evaluar a los empleados por su actuación al principio y al final del período considerado.
- Error de clemencia: Todo evaluador tiene su propio sistema de valores que le sirve de estándar para sus evaluaciones y al referirlo al verdadero rendimiento de un individuo, algunos evaluadores otorgan calificaciones altas y otros bajas.
- Criterio único: Si el rendimiento en el trabajo se mide con un sólo criterio, el resultado es una evaluación limitada; ya que el desempeño de un empleado está determinado por diversas actividades. Si se utiliza un sólo criterio los empleados darán toda la importancia a éste, a expensas de otros factores de igual relevancia.



1.5 CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO I

1. Hoy en día la Gestión de los Recursos Humanos está mucho más integrada a la gerencia, dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz de los Recursos Humanos está estrechamente relacionado con los niveles de competitividad y satisfacción de los clientes.
2. El análisis de los diferentes modelos de Gestión de los Recursos Humanos demuestran que la finalidad de todos ellos es muy común: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH.
3. Para el análisis y descripción de cargos ha surgido un nuevo enfoque, que son las competencias. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Este enfoque demuestra su superioridad en los cargos de directivos, pues las competencias de la categoría obrero están más asociadas a las habilidades.
4. No hay técnica perfecta de ED. Siempre existen contradicciones y problemas. Lo más importante es determinar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del clasificador. De esta manera, la técnica de escala gráfica discontinua escogida permite establecer la definición de indicadores adecuados a los puestos contextualizados en la organización.
5. En la presente investigación se asume que los procedimientos de Reclutamiento y Selección del Personal y de Evaluación del Desempeño definidos en la NC 3000, se considera para su identificación, validación y certificación que sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.



CAPITULO II Análisis de la situación actual de la empresa.

2.1 Caracterización de la Sucursal Cubalse Cienfuegos.

Cubalse estuvo llamada a ser desde su creación un valioso instrumento de apoyo a la Revolución en el desarrollo de las relaciones internacionales del país.

Fidel la definió en noviembre de 1994, como una empresa netamente socialista, fruto de la Revolución.

Tuvo su origen en dos envidas estatales surgidas en el año 1962. Estas fueron

- ✓ Recuperación de valores del estado.
- ✓ Empresa de servicios al cuerpo diplomático

Esta empresa operaba en divisas, con moneda nacional y en moneda convenio para los países socialistas de entonces.

En 1971 se creó el Departamento de Personal de Misiones para la selección y ubicación de los recursos Humanos que requerían las embajadas. El personal seleccionado se caracterizaba por ser laborioso, honrado, responsable y comprometido con la Revolución.

A finales de la década del 60, la actividad básica de Recuperación de Valores del estado disminuido considerablemente, pues los bienes y objetos de valor eran cada vez menos.

Fue necesario asumir nuevas vías y se inicia así un proceso de comercialización en la zona del Caribe. El nombre Recuperación de Valores del Estado ya no era apropiado, durante algunos meses, se le llamó a ese conjunto de actividades Plan de divisas.

En el 1er semestre de 1970, por su indicación de la compañera Celia Sánchez, un grupo de dirigentes de Recuperación de Valore del Estado recibió la misión de proponer el nombre que debía llevar la empresa en esa nueva etapa de trabajo. Las propuestas fueron aceptadas y a partir de ahí, la empresa se llamó CUBALSE. Las cuatro primeras letras dejaban claro que trataba de una entidad cubana y las demás, significaban que prestaba servicios al extranjero.



Fue propuesto un logotipo, con la forma del mapa de Cuba, las dos palmas sobre La Habana, significaba que un valor importante en la empresa era la cubana.

El 28 de noviembre de 1974, mediante la Ley No 1280, se creo oficialmente Cubalse.

Los trabajadores de Cubalse contaron con el ejemplo de su guía y gestora: Celia Sánchez Manduley, cuya imagen se conserva viva entre los fundadores de la Organización, que la recuerdan por su trato dulce, educado, amable y sincero; su actitud solidaria y cooperadora; su laboriosidad y consagración; su tenacidad, responsabilidad y exigencia; por su sensibilidad hacia los demás y el alto concepto que poseía de calidad; el respeto que sentía y practicaba en su actuar cotidiano con nuestro Pueblo y por la lealtad que demostró siempre a la Revolución, a la Patria y a Fidel.

Los resultados alcanzados durante estos años han sido el producto de múltiples factores, entre ellos: la entrega y consagración de los cuadros de dirección, la labor concatenada de las organizaciones políticas y de masas y el esfuerzo de todos sus trabajadores.

El amor y la fidelidad a la Patria, la honradez, la responsabilidad y la incondicionalidad ante la Revolución, son valores que han caracterizado a la masa trabajadora de Cubalse.

Los nuevos tiempos exigen también el perfeccionamiento del sistema de valores.

Nuestra educación revolucionaria para el desarrollo de los valores morales, tendrá como dirección principal en los próximos años:

- ✓ Fortalecer la fidelidad a la Patria, a la Revolución, al Partido y al Comandante en Jefe.
- ✓ Reforzar al honor y la profesionalidad.
- ✓ Fortalecer la creatividad, la orientación al cliente y el trabajo en equipo.

El Comandante en Jefe, calificó a nuestra Organización “ **como un valioso instrumento de apoyo a la Revolución** “. Por eso decimos que en los años venideros debemos reforzar ese honor logrado con esfuerzo y sacrificio.



Cubalse se encuentra representada en el territorio desde Agosto de 1994. En mayo del 2006 se crea la Sucursal Cubalse Cienfuegos, asumiendo nuevos cambios estructurales y retos del Grupo Corporativo. En la provincia se encuentran representadas las siguientes Líneas de Negocios:

❖ **Tiendas**

Atiende el comercio minorista y mayorista donde incluyen; Alimentos, Confecciones, Calzado, Sedería, Perfumería, Electrodomésticos, Ferretería, Ajuares, Bisuterías, Muebles, Juguetes, Todo X 1y otros. Un establecimiento de Foto video en la ciudad con servicios fotográficos y videoidentidad.

❖ **Servicentros Oro Negro**

Dedicados a la venta de combustibles, piezas y accesorios.

❖ **Gastronomía**

Su principal exponente es la Panadería Dulcería Doña Nely la cual produce una amplia gama de dulces y panes.

❖ **Inmobiliaria**

Dedicado a la renta de inmuebles, cuenta con un edificio de 16 apartamentos y 4 casas.

❖ **Biocontrol**

Brinda servicios de control de plagas e higienización, además cuenta con un punto de venta de medicamentos, alimentos y accesorios para animales.

La misión, visión, clientes y los principales proveedores se muestran a continuación:

Misión:

Nos dedicamos a la comercialización de artículos para el consumo personal, para el hogar y las entidades económicas, así como la prestación de servicios en los negocios inmobiliarios, automotriz, gastronómicos, de inversiones y de tecnología, distinguiéndonos por la profesionalidad de los trabajadores y la calidad, comprendidas en un proceso de perfeccionamiento permanente.

**Visión:**

Lograr la excelencia Empresarial y el liderazgo en la competencia con una organización unida, coherente, flexible, dinámica, creativa, participativa y comprometida con su misión, donde la disciplina, la eficiencia, los valores éticos, las concepciones políticas e ideológicas y el sentimiento de pertenencia sean característicos del trabajo cotidiano.

Entre los principales proveedores la Sucursal Cubalse Cienfuegos cuenta con:

- ✓ Empresa Debon
- ✓ Suchel Camacho
- ✓ Bucanero
- ✓ Alimento Río Zaza
- ✓ Suchel Proquímia
- ✓ Empresa de Cereales Cienfuegos
- ✓ Café Cubita
- ✓ Empresa de Bebidas Villa Clara
- ✓ Lácteo Escambray
- ✓ Suchel Tropical
- ✓ Empresa mixta Los Portales

La Sucursal Cubalse cuenta 3 servicentros Oro Negro, una unidad de ventas mayoristas y 16 unidades de negocio a las que se le subordinan 16 puntos de ventas. (Anexo 6)

Característica de la fuerza laboral

La Sucursal Cubalse Cienfuegos cuenta con 564 trabajadores, de ellos 55 son operarios, 19 administrativos, 53 dirigentes, 119 técnicos y 318 se encuentran en la categoría de servicio, su organigrama de dirección se muestra en el (Anexo 7).

El 21 % de los trabajadores tienen entre 17 y 25 años, el 33 % se encuentra entre 26 y 35 años, el 32 % tiene entre 36 y 45 años, el 8 % entre 46 y 50 años, 3 % tiene entre 51 y 55 años, el 2 % tiene entre 56 y 60 años y el resto mas de 60 años representa un 1%. La edad promedio de los trabajadores de la Sucursal es de 35 años de edad.



EL 20.98% DE LOS TRABAJADORES SON GRADUADOS UNIVERSITARIOS, EL 73.54% DE TÉCNICOS MEDIOS Y EL RESTO 5.46 % NIVEL MEDIO.

El 39.5% de los trabajadores es del sexo masculino y el 60.4% restante corresponde al sexo femenino, o sea que predomina la fuerza laboral femenina en la entidad. En el (Anexo 8) se puede ver gráficamente las características de la fuerza laboral.

- **Productividad:**

La productividad media del trabajo es una variable económica clave en la competitividad y un instrumento útil en el análisis de las tendencias del empleo, salarios o de la convergencia-divergencia entre las distintas Entidades. Esta medida indica, de forma aparente, el nivel de eficiencia de la utilización del factor trabajo, siendo más eficiente aquel sector o aquel territorio que obtiene mayor nivel de ingresos.

Tomando como referencias los resultados obtenidos por la Sucursal Cubalse Cienfuegos durante el año 2008, relacionados con la ejecución del Plan Empresarial, en mayor énfasis el comportamiento real de los Indicadores de Trabajo y Salario en su expresión hasta el nivel de las Unidades la Productividad del Trabajo se sobrecumple al 104 % respecto al Plan. Obteniéndose una Productividad Media por trabajador igual a 1053.06 (MP). En tanto la Relación entre el Salario Medio y la Productividad se comportó favorablemente, estando al **0.90**. Las Ventas Netas por trabajador se sobrecumplen.

INDICADORES	U.M	REAL AÑO 2007	PLAN AÑO 2008	REAL AÑO 2008	Relación 07/08 (%)
Valor Agregado	M.P	7,360.22	6,501.15	6,684.80	102.82
Promedio de Trabajadores	UNO	521	536	529	98.69
Ingresos Monetarios	M.P	1,936.42	2,096.83	1,940.24	92.53
Fondo de Salario	M.P	1,936.42	2,096.83	1,940.24	92.53
Otros Ingresos Monetarios	M.P	0	0	0	0
Productividad Promedio Mensual	P	1177	1011	1053	104.19
Salario Medio Mensual	P	309.73	326.00	305.65	93.76
Ingreso Monetario Medio/Trabj	P	309.73	326.00	305.65	93.76
Ingreso Monetario Medio/Peso Valor Agregado	P	263.09	322.53	290.25	89.99
Relación Salario Medio/Productividad	UNO.			0.900	

Tabla 2.1: Productividad en el período 2007– 2008.



En la etapa (1er Trimestre) el Salario Medio Acumulado se comporta al 96.5%.

Las cifras reales obtenidas a nivel de la Entidad, respecto a igual periodo del año anterior, resultan favorables. Tal y como se observa en la tabla:

INDICADORES	U.M	ACUMULADO			
		PLAN	REAL	%	%
Valor Agregado	M.P	2363.23	2354.38	99.6	143.8
Promedio de trabajadores	UNO	540	532	98.5	102.5
Ingresos Monetarios	M.P	690.85	656.79	95.1	136.7
Fondo de Salario	M.P	690.85	656.79	95.1	136.7
Productividad	P	4376.35	4425.53	101.1	140.3
Salario Medio Mensual	P	319.84	308.64	96.5	100.0
Ingreso Monetario Med/Trabj	P	319.84	308.64	96.5	100.0
Ingreso Monetario Med/Peso Valor Agregado	P	292.333	278.965	95.4	95.1
Correlación Salario Medio/Productividad	UNO		0.95		

Tabla 2.2: Productividad en el periodo 1er trimestre 2009.



Al cierre del mes de Abril del año 2009, los indicadores de Trabajo y Salario referente a la actividad de Recursos Humanos experimentan un resultado positivo con relación a lo planificado, el indicador de Productividad del Trabajo por trabajador(mes y acumulado), se sobrecumple y cumple respectivamente.

La Productividad Promedio Mensual por trabajador (consolidado), alcanza la cifra de 1106.38 (MP) pesos.

2.2 Diagnóstico de la situación actual

En este epígrafe se analizara la situación actual del proceso Reclutamiento y Selección y Evaluación del Desempeño.

2.2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección.

Este proceso como su nombre lo indica se divide en dos subprocesos fundamentales Reclutamiento y Selección.

El diagnóstico a este proceso se realiza aplicando las siguientes herramientas:

- Análisis de documentos y resoluciones aprobadas por la empresa donde se explica detalladamente el procedimiento que utiliza actualmente la empresa.
- Elaboración del SIPOC con la ficha técnica de dicho proceso.
- Aplicación del cuestionario para el cumplimiento de los requisitos de la NC: 3001-2001.

En el proceso de Reclutamiento se utilizan dos vías, la externa y la interna. Este proceso se rige básicamente por la Resolución No. 3/2000. Como primer paso para comenzar este proceso es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- 1- Poseer una conducta social y moral que acredite una trayectoria que lo haga merecedor del prestigio, respeto y confianza exigida para los trabajadores del sistema.
- 2- Realizar su trabajo con la profesionalidad debida y siguiendo los principios de la eficiencia, optima prestación del servicio y trato adecuado a los usuarios.
- 3- No mantener relaciones inapropiadas o indebidas con extranjeros.



- 4- Cuidar adecuadamente la propiedad social, los medios y recursos materiales relacionados con su trabajo.
- 5- No incurrir en conductas impropias que puedan considerarse o no constitutivas de delito, que afecten su imagen pública o prestigio como trabajador del sistema.
- 6- No infringir la disciplina laboral de forma que resulte incompatible con la actividad.

Todos los candidatos además de los requisitos pedidos anteriormente deben hacer entrega de varios documentos dentro de los cuales deben estar registrado los datos biográficos del candidato, autobiografía, currículum profesional y una carta aval del centro de trabajo de que le autoriza a estar en la reserva laboral de la empresa esto no es válido para los trabajadores del sector de la Educación y la Salud.

Luego de esta etapa los candidatos son sometidos a pruebas de test sicométricos y aquellos que sean seleccionados para continuar el proceso se le realizan verificaciones en su CDR, centro de trabajo actual o anterior en caso que sea necesario, de aquí todos los que pasen el proceso satisfactoriamente pasan a formar parte de la reserva laboral.

Creada la reserva laboral y existiendo la necesidad de personal en alguna unidad todos los candidatos tanto los que están en la reserva como los trabajadores de la entidad interesados están en igualdad de condiciones, en el momento de seleccionar a un candidato para una determinada plaza solo se tiene en cuenta el nivel de escolaridad formal y cursos de habilitación y es entonces cuando el gerente asesorado por el Comité de Ingreso decide quien es el más indicado para ocupar la plaza.

En el Anexo (9) se muestra el SIPOC correspondiente al proceso de reclutamiento y selección del personal, donde se puede apreciar como fluye el proceso dentro de la empresa; o sea como este proceso se desarrolla desde su inicio con las entradas y su resultado final con las salidas.

Es la ficha técnica la que explica los pasos que se siguen en el proceso (SIPOC).



Ficha técnica.

1. Nombre del Proceso: Reclutamiento y Selección del Personal.

2. Responsable: Director de Recursos Humanos.

3. Objetivos:

Captar el mayor número de solicitantes, con el fin de poder elegir entre aquellos cuyo perfil se ajusta más a las características de los puestos, abasteciendo así adecuadamente el proceso de selección.

4. Descripción del Proceso:

El proceso de Reclutamiento y selección del Personal, abarca las actividades de análisis del personal, el reclutamiento mixto, entrevistas personales, test psicológicos, examen físico, análisis de antecedentes, cursos de formación, concertación del contrato e inducción del personal.

5. Recursos Necesarios:

Recursos Materiales: Medios Informáticos, materiales de oficina, mobiliario de oficina, modelos y test requeridos para la actividad.

Recursos Humanos: Personal calificado en esta actividad y debidamente entrenado.

6. Documentos Normativos:

- Resolución 3/2000.
- Resolución 10 (Presidencia de la corporación)
- Convenio del colectivo de trabajo.
- Requerimientos y normas corporativas y del MTSS.

7. Satisface Requisitos.

NC-ISO 9001: 2001

8. Registros.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:

Esta actividad se relaciona con todas aquellas del sistema, políticas directivas y nacionales, perfiles de competencias, resoluciones e instrucciones, Procedimiento de reclutamiento, programas de inducción, conformación del expediente de selección. Marcando la eficacia del sistema y procurando la obtención y formación de los empleados que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Control del proceso	Documentos de referencias	Registros	Responsables
Análisis y descripción de puestos	-Descripción de puestos según requerimientos	Plan de conformación de puestos de trabajo	-Registros de conformación de puestos.	-Director de Recursos Humanos.
Reclutamiento	-Planeación del proceso de reclutamiento y selección.	-Expediente de selección. -Expediente laboral.	-Procedimiento para la selección y reclutamiento.	-Director de Recursos Humanos.
Entrega de formularios	-Plan de resoluciones e instrucciones.	-Metodologías corporativas para la selección	-Registro de entrega de formularios.	-Director de Recursos Humanos.
Programa de orientación e inducción y seguimiento	-Descripción del programa de inducción.	-Programa de inducción.	-Registros de candidatos aprobados. -Registros de candidatos no aprobados.	-Director de Recursos Humanos.



Selección de candidatos	-Planeación del reclutamiento y selección.	-Metodologías corporativas para la selección	Registros de expedientes de selección.	-Director de Recursos Humanos.
Concertación del contrato.	-Descripción del contrato.	-Políticas directivas de contratos	-Registros de candidatos aprobados.	-Director de Recursos Humanos.
Aplicación de técnicas de selección	-Planeación del reclutamiento y selección.	-Metodologías corporativas para la selección	-Plan de reclutamiento y selección.	-Director de Recursos Humanos.

Tabla 2.3 Relación de actividades, control y registros.

Verificando el cumplimiento o no de los requisitos establecidos en la NC 3001:2001 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Proceso de Reclutamiento y Selección se hace necesario la aplicación del siguiente cuestionario:

4.4 Requisitos vinculados a la selección e integración		si	no
4.4.1 ¿Dispone la organización de un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos?	x		
4.4.2 ¿Dispone la organización de un procedimiento documentado para el proceso de selección de los trabajadores?	x		
• ¿Considera el procedimiento la recopilación de la información acerca del cargo?			x
• ¿Considera el procedimiento los criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización?	x		
• ¿Considera el procedimiento métodos, Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan?			x
• ¿Considera el procedimiento Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran?			x
• ¿Considera el procedimiento la recopilación de información sobre los candidatos?	x		
• ¿Considera el procedimiento la comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos?	x		
• ¿Considera el procedimiento la información a los candidatos sobre los resultados del proceso?	x		
4.4.3 ¿Cumple la organización con las prioridades a tener en cuenta, en el proceso de selección, en correspondencia con la política de empleo aprobada?	x		
4.4.4 ¿Tiene la organización constituido y funcionando el Comité de Ingreso a la organización o el órgano similar con otra denominación de acuerdo a lo establecido en la legislación, para el reconocimiento o pérdida de la idoneidad demostrada, el ingreso, permanencia, promoción e incorporación a cursos de capacitación y desarrollo?	x		
4.4.5 ¿Controla la alta dirección la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia?			x
4.4.6 ¿Tiene elaborado la organización el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores y deberá desarrollarlo en todos los casos?	x		
4.4.7 ¿Cumple la organización con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba, para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar?	x		
4.4.8 ¿Está formalizada en la organización la relación laboral de los trabajadores utilizando correctamente los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia?	x		
4.4.9 ¿Lleva la organización el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y cumple con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional?	x		
• Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral	x		
• Tener elaborado un plan individual de adiestramiento laboral con el objetivo de su preparación para un determinado cargo	x		
• Cumplir el plan individual de adiestramiento laboral	x		
• Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.	x		
• Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan individual de adiestramiento laboral y las evaluaciones con el resultado de su desempeño	x		

Tabla 2.4 Requisitos vinculados a la selección e integración.

Una vez aplicado el cuestionario se pudo determinar que en el proceso de Reclutamiento y Selección incide negativamente el desconocimiento acerca de los cargos, pues no se encuentran elaborados los perfiles de competencias aspecto este que repercute en los procesos claves de Recursos Humanos.

El programa de acogida no recibe la importancia que merece por parte de los trabajadores que ingresan a la Entidad, aunque la dirección de Recursos Humanos ha buscado alternativas para amenizar este intercambio.

No siempre las administraciones de las unidades son formales a la hora de comunicar a la Dirección de Recursos Humanos la decisión de ubicar en una plaza fija a los trabajadores que se encuentran en período a prueba.

Los expedientes laborales se encuentran bajo la custodia del departamento de Gestión Laboral, en el proceso de revisión realiza en el primer trimestre del año en curso fueron examinados 543 expedientes, en la actualidad se tienen solicitados 21 expedientes de trabajadores de nuevo ingreso, de los cuales han confirmado su entrega a nuestra Entidad 9, el resto 12 se han solicitado pero la entidad que cede no confirmo la solicitud atribuyendo que no han realizado el trámite de la recogida de la empresa anterior.

El trabajo con los adiestrados es sistemático y da muestra de organización y responsabilidad de los especialistas implicados en esta actividad.

Es significativa la profesionalidad del trabajo que se realiza en la Dirección de Recursos Humanos luego de creada la nueva estructura, donde se ha logrado centralizar todos los procesos obteniéndose logros en la gestión del capital humano lo que repercute positivamente en la eficiencia de la entidad, obteniendo todos los especialistas implicados en esta actividad la autoridad y el prestigio entre todos los trabajadores de la entidad.



2.2.2 Proceso de Evaluación del Desempeño

La Evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

El diagnostico para este subsistema se realiza aplicando las siguientes herramientas:

- Análisis de documentos y resoluciones aprobadas por la empresa donde se explica detalladamente el procedimiento que utiliza actualmente la empresa.
- Elaboración del SIPOC con la ficha técnica de dicho proceso.
- Aplicación del cuestionario para el cumplimiento de los requisitos de la NC: 3000.
- Aplicación de encuesta a trabajadores de la empresa para conocer las principales deficiencias en el procedimiento actual.

En el periodo Enero – Diciembre 2008, de un total de 563 trabajadores al cierre del mes de diciembre, se evaluaron un total de 411, representando el 73 % los trabajadores evaluados.

Este proceso se realiza de dos formas, en cortes mensuales y la evaluación anual del trabajador:

Los cortes mensuales se realizan en los siete (7) primeros días del mes siguiente al período que se evalúa.

Los indicadores a medir en corte mensual de la evaluación de desempeño de los trabajadores son:

1. Cumplimiento de sus objetivos: funciones y tareas individuales, calidad y productividad requerida, así como la organización en su trabajo.
2. Cumplimiento de la disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada de trabajo: comunicación e integración al colectivo laboral y cumplimiento de lo establecido en el reglamento disciplinario de la entidad, así como un comportamiento laboral y personal ético.



3. Uso y cuidado de recursos materiales: portadores energéticos, equipos, medios de protección, material de oficina y otros vinculados a la actividad que realiza.
4. Actitud y resultado de la capacitación y de su desarrollo individual.
5. Dominio de la actividad: conocimiento y profesionalidad con que realiza sus tareas. Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

El corte parcial mensual se realizará en el Modelo “Registro de Evaluación Trimestral de Funcionarios”, según el Anexo (10) del presente Procedimiento.

Este modelo se conservará por un año, hasta concluir la evaluación anual.

La evaluación anual se realizará en el primer trimestre del año siguiente al período que se evalúa y se tendrá en cuenta:

1. El cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del año anterior y de las realizadas en los cortes parciales trimestrales del evaluado.
2. Valoración y argumentación cualitativa del resultado de su trabajo, por los mismos indicadores que se midieron en los cortes parciales mensuales y las insuficiencias fundamentales, y se expresará el resultado integral del trabajo en las categorías: Superior, Adecuado y Deficiente.
3. Características personales (éticas y valores), como son:
 - Participación en las tareas políticas, de la defensa y sociales en el centro de trabajo y en su área de residencia.
 - Honradez, modestia, sencillez, actitud respetuosa, modales adecuados en la comunicación.
 - Autoridad, honestidad, solidaridad.
 - Trabajo en equipo con orientación al cliente.
4. Cumplimiento de las tareas comprendidas en su Plan de Desarrollo Individual tales como participación en tareas asignadas en la propia unidad o nivel en que labora, participación en cursos de superación programados o de entrenamiento, etc.



En las conclusiones de la evaluación anual se expondrán:

1. Aspectos positivos principales de los resultados del trabajo.
2. Insuficiencias más significativas.
3. Valores de mayor relieve.
4. Ejemplaridad.

En la evaluación anual se determinará el resultado integral de la Evaluación del Desempeño del trabajador expresado en las categorías Desempeño Laboral Superior, Desempeño Laboral Adecuado o Desempeño Laboral Deficiente y se emitirá el criterio del estadio en que se encuentra el trabajador, atendiendo a las categorías establecidas como: Avance, Estancado, Retroceso.(ver anexo 11)

En el Anexo (12) se muestra el SIPOC correspondiente al proceso de Evaluación del Desempeño, donde se puede apreciar como fluye el proceso dentro de la empresa; o sea como este subsistema se desarrolla desde su inicio con las entradas y su resultado final con las salidas.

Es la ficha técnica la que explica los pasos que se siguen en el proceso (SIPOC).

1. Nombre del Proceso: Evaluación del Desempeño

2. Responsable: Director de Recursos Humanos

3. Objetivos:

Evaluación de cuadros y empleados, según objetivos previstos y objetivos cumplidos.

4. Descripción del Proceso:

La actividad de Evaluación del desempeño relaciona las actividades de comparación de los objetivos previstos y objetivos cumplidos, análisis de diferencias, resultado de la evaluación, aprobación y seguimiento. Estimando así el valor, la excelencia y la cualidades de los empleados.

5. Recursos Necesarios:

Recursos materiales: Mobiliarios de oficina, medios informáticos, modelos requeridos para al actividad, medios de comunicación.



Recursos Humanos: Personal capacitado y con dominio de las técnicas modernas de dicha actividad.

6. Documentos Normativos:

-Referencia a los objetivos de evaluación del desempeño.

-Leyes, resoluciones vigentes del Estado Cubano.

7. Satisface Requisitos.

NC-ISO 9001: 2001

8. Registros.

9. Procesos del Sistema con que se relaciona:

Esta actividad se relaciona con otras del sistema, fundamentalmente: indicadores de cargos, métodos y sistemas de evaluación, perfil de competencia, acciones y medidas para el aseguramiento del desempeño. Involucrando a la dirección económica, consejo de dirección entre otros.

10. Relación de actividades, control y registros.

Actividades	Control del proceso	Documentos de referencias	Registros	Responsables
Comparación de objetivos previstos y cumplidos	-Calidad de evaluaciones. -Personal motivado.	-Planes de trabajo. -Perfiles de competencias	Resumen de evaluación por áreas.	Director de Recursos Humanos.
Análisis de diferencias	-Procedimiento de evaluaciones. -Resultados de evaluaciones individuales.	-Procedimiento de evaluación del desempeño.	Registro de evaluación del desempeño.	Director de Recursos Humanos.

Resultado de la evaluación	-Método y sistema de evaluación. -Calidad de las evaluaciones.	-Procedimiento de evaluación del desempeño.	-Resumen de evaluación por áreas.	Director de Recursos Humanos.
Aprobación	-Calidad de las evaluaciones. -Personal motivado.	-Perfiles de competencias	Registro de evaluación por áreas.	Director de Recursos Humanos.
Seguimiento	-Balance por áreas. -Personal motivado.	-Proceso de evaluación individual. -Información sobre el empleado.	Registro de evaluación del desempeño.	Director de Recursos Humanos.

Tabla 2.5 Relación de actividades, control y registro.

Verificando el cumplimiento o no de los requisitos establecidos en la NC 3001:2001 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en el Proceso de Evaluación y Desempeño se hace necesario la aplicación del siguiente cuestionario:

4.8 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño	Si	No
4.8.1 ¿Dispone la organización con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia?	x	
4.8.2 ¿Está designado por la alta dirección uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño?	x	
4.8.3 ¿Están establecidos de común acuerdo con la Organización sindical indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, y estos están inscritos en el Convenio Colectivo de Trabajo?		x
4.8.4 ¿Conocen los trabajadores antes de comenzar el período evaluativo anual, tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical?	x	
4.8.5 ¿Está elaborado el documento que contiene las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que éste debe cumplir en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual?	x	

Tabla 2.6 Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño.

Un aspecto negativo del proceso evaluativo lo constituye la ausencia en el proceso de evaluación de indicadores enfocados a las competencias, lo que sería un paso de avance para medir habilidades y conocimientos que diferencien el desempeño de los trabajadores, impactando positivamente en la posición competitiva de la empresa, lo que permitiría detectar las brechas de conocimiento existentes tanto en el plano individual como en el organizacional. Además muchos trabajadores desconocen para qué se realiza la Evaluación del Desempeño.

Las administraciones involucradas en el proceso no están debidamente preparadas y muestran desconocimiento con respecto a lo establecido legalmente en la resolución 77/07 y 77/08.

En el análisis de este proceso se hace necesario profundizar en el, para ello se aplicó una encuesta de Evaluación del Desempeño (ver anexo 13) que aborda una serie de elementos los cuales permiten valorar la situación actual de la Evaluación del Desempeño.

La cantidad de encuestas que permiten validar estadísticamente la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{Z^2(1-\alpha/2) \times N \times \hat{P} \times (1-\hat{P})}{(N-1) \times d^2 + Z^2(1-\alpha/2) \times \hat{P} \times (1-\hat{P})}$$

donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

$Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal (1.96)

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50 %)

d – Error absoluto (5 %)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 564 \times 0,5 \times 0,5}{563 \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 229$$

Una vez finalizada la aplicación de las encuestas pasamos a procesarlas mediante el paquete estadístico SPSS (ver anexo 14). Donde se obtienen las siguientes valoraciones:

- Existe un sistema de Evaluación del Desempeño para todos los trabajadores de la tienda, prueba de esto es que el 91.3 % de los encuestados considera que se evalúa su trabajo y el 85.6 % plantea que se analizan sus resultados de forma satisfactoria, lo cual permite conocer las dificultades actuales en su desempeño. A simple vista, estos aspectos muestran buenos resultados del sistema; sin embargo, existen otros elementos que profundizan aún más en la utilización de la Evaluación del Desempeño y que permiten dar una valoración más completa como se muestra en la tabla 2.7

ELEMENTOS	Sí	Total	%
Incentivo salarial	15	229	6.6
Evaluación del potencial	229	229	100
Rotación de puestos	93	229	40.6
Enriquecimiento de cargos	20	229	8.7
Estimulación	20	229	8.7
Reconocimiento social	30	229	13.10
Detección de necesidades de formación	24	229	10.5
Promociones	20	229	8.7

Tabla # 2.7: Resultados de la encuesta.

Al analizar los resultados de esta tabla se puede concluir que la evaluación del desempeño que se utiliza es puramente formal, pues no es empleada como un instrumento de dirección y de toma de decisiones demostrado por sus trabajadores al reafirmar que:

- El 89.5 % de los encuestados plantean que no es utilizada para detectar las necesidades de formación.
- El 91.3 % de los encuestados plantean que no se utilizan para estimular a los trabajadores, afirmando el 49.2% que se utiliza para el incentivo salarial.
- El 100 % expresa que la evaluación no se emplea para la evaluación del potencial, lo que sin duda afecta la motivación de los empleados.
- Más del 91.3 % de los trabajadores plantean que no es utilizada para el enriquecimiento de los puestos y el 59.4 % para la rotación de los mismos, lo que demuestra que no se rediseñan los perfiles de cargos.
- El 91.3 % plantea que la ED no se utiliza como elemento para la promoción y más del 86.9 % considera que no se emplea para dar al empleado el reconocimiento social que merece.

Todos estos aspectos confirman que la Evaluación del Desempeño actual no está acorde con las necesidades individuales y gerenciales de la organización y por lo tanto, no está integrada al resto de la etapa del sistema de GRH.

2.3 Conclusiones parciales del capítulo II.

1. Para realizar el diagnóstico del Capítulo se aplican varias herramientas entre la que se destacan el análisis de cada proceso a través del SIPOC y su ficha técnica, la verificación de los requisitos según la NC y encuesta realizada a trabajadores de la empresa.
2. El proceso de Reclutamiento y Selección funciona pero existen elementos que lo hacen polémico, ya que no se tiene en cuenta la información sobre los cargos a los que aspiran los candidatos y esta no está controlado por la alta dirección.
3. La Evaluación del Desempeño actual no está acorde con las necesidades individuales y gerenciales de la organización y por lo tanto, no está integrada al resto de la etapa del sistema de GRH.
4. Es significativa la profesionalidad del trabajo que se realiza en la Dirección de Recursos Humanos luego de creada la nueva estructura, donde se ha logrado



centralizar todos los procesos obteniéndose logros en la gestión del capital humano lo que repercute positivamente en la eficiencia de la entidad, obteniendo todos los especialistas implicados en esta actividad la autoridad y el prestigio entre todos los trabajadores de la entidad.



Capitulo III: Elaboración de los procedimientos para los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal y Evaluación del Desempeño según NC: 3000.

En el presente capitulo se tiene como objetivo fundamental el diseño de los procedimientos de Reclutamiento y Selección del Personal y Evaluación del Desempeño según la NC: 3000 dado que los actuales no contribuyen a una gestión eficaz de los recursos humanos y de esta forma así poder certificar estos procesos en la empresa.

El procedimiento diseñado cumple con los requisitos exigidos por la NC: 3000 y se corresponde con la ISO 9000.

Entre los elementos fundamentales de dicho procedimiento se encuentran:

1-Apartado objeto: donde se describe para qué sirve el procedimiento.

2-Apartado alcance: donde se describe en qué situaciones debe aplicarse o puede aplicarse el procedimiento.

3-Apartado referencias: donde se resumen todas las alusiones a otros procedimientos u otros documentos que se hacen en el procedimiento.

4-Apartado definiciones: para recoger aquellas palabras, donde pueda ser conveniente aclarar bien algo, porque es de uso no habitual o bien porque se utiliza con un significado diferente al comúnmente establecido.

5-Apartado principal: es aquel que describe las actividades que están documentadas por el procedimiento en cuestión.

6-Apartado responsabilidades: donde se resumen todas las responsabilidades que se citan en el procedimiento.

7-Apartado registro: donde se enumeran qué registros se generan una vez que el procedimiento está en funcionamiento.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

3.1 Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.

1. Objeto:

- 1.1. Posibilitar un procedimiento ágil y eficaz que permita el acceso y posterior ubicación de posibles candidatos a vincularse laboralmente en Cubalse.
- 1.2. Indicar los pasos a seguir durante el desarrollo de todo el proceso de selección e ingreso de empleo en Cubalse.
- 1.3. Constituir una reserva, que satisfaga las necesidades puntuales y perspectivas de fuerza de trabajo de cada entidad de Cubalse.
- 1.4. Indicar forma o modo para la confección, custodia y tratamiento de la documentación utilizada.
- 1.5. Indicar los pasos a seguir en los movimientos que se producen por los trabajadores vinculados en Cubalse, que satisfagan las necesidades puntuales y perspectivas de fuerza de trabajo de cada entidad de Cubalse.

2. Alcance:

- 2.1. Este procedimiento es de aplicación a los candidatos provenientes de las fuentes autorizadas en la legislación vigente, que aspiren a ingresar a alguna de las entidades subordinadas a Cubalse. Así como los candidatos a ocupar cargos de dirección.

3. Referencias:

- 3.1. Resolución 11 de Cubalse de fecha 2 de febrero de 2004 que establece el Procedimiento para la selección de Personal que se vincula laboralmente al Grupo Empresarial Cubalse.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

3.2. Resolución No.8 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de fecha 1ro de marzo de 2005, que establece el Reglamento General sobre Relaciones Laborales.

3.3. Resolución 3 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con fecha 1 de febrero de 2000 que regula la admisión de trabajadores en entidades nacionales de CIMEX, HABAGUANES y CUBALSE S.A. Deroga las resoluciones No. 3 de 1994 y la de 1995.

3.4. Instrucción No. 4 de Cubalse con fecha 13 de septiembre de 2005 que rige el Procedimiento para la destrucción de los expedientes de ingreso de las oficinas territoriales de empleo y la dirección de atención a las representaciones extranjeras y empresas mixtas inmobiliarias.

3.5. Instrucción RR-HH, No. 3 de 2001 que rige el proceso de Ingreso de los Cuadros a Cubalse.

3.6. Norma Cubana 3000: 2007 Edición 1 de la Oficina Nacional de Normalización, que regula el Vocabulario de Gestión Integrada de Capital Humano.

3.7. Decreto Ley No. 186 de 17 de junio de 1998 que tiene como objeto establecer y regular el Sistema de Seguridad y Protección Física y los servicios a prestar en esta materia.

4. Definiciones:

A los efectos del Procedimiento que por el presente documento se establece, se definen los siguientes conceptos:

4.1. Entidad laboral: Organización con personalidad jurídica, constituida conforme a las leyes cubanas, con fines económicos, administrativos, sociales, culturales, u otros definidos en su objeto social y dotado de capacidad legal para establecer relaciones laborales.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

4.2. Se consideran entidades laborales de Cubalse a la Casa Matriz y las unidades independientes adscriptas a ella, las divisiones, las Sucursales Territoriales y la Sociedad Inmobiliaria Lares S.A., en el caso de Ciudad de la Habana, la Oficina Central, las unidades independientes subordinadas directamente a esta sucursal, sus sucursales especializadas y Unidades subordinadas a esta.

4.3. Planeación: Proceso ejecutado a través de las estructuras de Recursos Humanos y en la etapa de la elaboración del Plan de Negocios, con el objetivo de determinar las necesidades actuales y perspectivas de fuerza de trabajo considerando el análisis de la fluctuación laboral, nuevas inversiones, promociones y movimientos internos a partir del cual se conforma la reserva laboral.

4.4. Captación: Atracción, mediante diferentes métodos y de acuerdo a las fuentes de procedencias establecidas en la legislación vigente, de candidatos con los requisitos básicos exigidos para aquellos cargos, que sean demandados en forma planeada o no.

4.5. Candidato: Persona que aspira ingresar al Grupo Cubalse, estando de acuerdo a someterse al proceso de selección.

4.6. Comisión de ingreso: Órgano Colegiado que evalúa a los candidatos sobre la base de los requisitos establecidos en el presente procedimiento.

4.7. Selección e integración: capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización, para su integración. Para Cubalse el proceso de selección constituye la valoración, que realiza la Comisión de Ingreso para escoger entre varios candidatos, a los más idóneos para integrar la reserva laboral del cargo o curso y para la ubicación, según solicitud previa de los clientes.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

4.8. Reserva Laboral: Grupo de candidatos que han sido seleccionados.

5. Principal:

5.1. De los principios generales para el ingreso.

El proceso de selección del personal que se vincule laboralmente al Grupo Cubalse se regirá por los siguientes principios generales:

1-Integridad del proceso de evaluación para la selección, la que recae en los candidatos más idóneos según las competencias requeridas para los cargos convocados a integrar la reserva laboral.

2-Carácter colegiado de las decisiones que se adoptan por la Comisión de Ingreso.

3-Equidad en las oportunidades, la que se materializa a través de las convocatorias abiertas.

4-No se establece requisitos o exigencias discriminatorias por motivo de sexo, color de la piel, religión, opinión política, origen nacional o social o y cualquier otro lesivo a la dignidad humana.

5-Prohibición a dar referencias a algunas personas por razones de relaciones personales, familiares u otras.

6-Selección de los candidatos más idóneos según las competencias requeridas para los cargos convocados para integrar la reserva laboral.

7-Prohibición al ingreso de candidatos que tengan relaciones de familiaridad en Cubalse, cualquiera que sea el vínculo de consanguinidad o afinidad.

5.2. Del procedimiento operativo del proceso de ingreso.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

5.2.1. El proceso de ingreso debe dar respuesta a las necesidades derivadas de la planeación de la fuerza de trabajo y abarca los siguientes pasos:

I-La solicitud para ingresar a la reserva laboral:

La realiza el candidato que proviene de las fuentes establecidas en la legislación laboral vigente, mediante su solicitud personal en la Planilla instituida al efecto (Anexo), a partir de la convocatoria librada y publicada por la División Empleadora en Ciudad de La Habana y las Direcciones de Recursos Humanos en los territorios.

Excepcionalmente, podrán hacer propuestas directas de inicio de procesos de ingresos, los Vicepresidentes de Cubalse, Directores Generales de sucursales territoriales y Directores Generales de Divisiones y Unidades Independientes, para ocupar plazas vacantes de cargos técnicos y de dirección, siempre que los candidatos posean una trayectoria laboral, profesional y social, que así lo ameriten; debiendo proceder además, de las fuentes establecidas; argumentando debidamente la razón de la solicitud excepcional.

II- Los candidatos al ser citados, será necesario que presenten los siguientes documentos:

- a) Autobiografía.
- b) Currículum profesional para todos los cargos de dirigentes y técnicos, así como los que por razones específicas en su desempeño se considere necesario.
- c) Fotocopia de títulos y certificados (los que serán cotejados con el original en la entrevista inicial).
- d) Chequeo medico pre-empleo y especializado para las ocupaciones (Anexo que defina los cargos que requieren chequeo médico especializado) que lo requieran.
- e) 2 fotos tipo 1x1 o de carné de identidad.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

f) Documento que avale la fuente de procedencia, según corresponda.

g) Certificados de centros laborales anteriores para aquellos casos que serán procesados para actividad directa del sector de comercio y servicios para cargos directamente vinculados a esta actividad, donde conste que el candidato no ha sido separado por violaciones de precios.

h) Para los cargos de Seguridad y Protección, el aspirante a ocupar una plaza dentro del mismo deben presentar además los documentos mencionados, los que a continuación se relacionan:

- . Tres avales (aportados por miembros activos de las FAR o MININT o jubilados de estos Órganos, pero que ostente la condición de militantes del PCC o UJC y que conozcan la candidato como mínimo durante cinco (5) años de antelación.

- . Certificado de Licenciamiento o Baja del MININT o FAR (caso que así proceda).

- . Evaluación del último centro laboral donde trabajo, avalada convenientemente.

i) En correspondencia con lo establecido en las normativas legales vigentes en el grupo Cubalse, la autoridad facultada que propone el inicio del proceso de ingreso del cuadro según en la instrucción 3 del 2001 de Cubalse; presentará a la Dirección de Empleo en Ciudad de La habana o a la Dirección de Recursos Humanos de la Sucursal Territorial correspondiente; el aspirante a cuadro deberá presentar los siguientes documentos:

- . Datos Biográficos de acuerdo con el modelo establecido.

- . Fotocopia de títulos y certificados (los que serán cotejados con el original en el momento de la entrega).

- . 2 fotos tipo 1x1 o de carné de identidad.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

III- Entrevista inicial al candidato.

Se realiza por un Especialista o Funcionario de la Dirección de Empleo en Ciudad Habana o de la Dirección de Recursos Humanos en los Territorios, según corresponda, una vez analizada y considerada factible la documentación. En ella se revisará el original de los títulos y certificados académicos presentados por el candidato, a fin de cotejar las fotocopias de los mismos.

De resultar conveniente se podrá invitar a un especialista de prestigio profesional para que participe como experto.

A partir de su resultado el Especialista o Funcionario que atiende el proceso puede proponer a la Comisión de Ingreso si procede o no la continuación del mismo o si se decide no aceptar al candidato en la entrevista preliminar.

A) Territoriales y el Director de Recursos Humanos de Cubalse. A su vez estas son las autoridades facultadas para permitir el acceso a dicha información de otras personas, cuando resulte necesario.

B) La Dirección de Empleo en Ciudad Habana y las Direcciones de Recursos Humanos de las Sucursales Territoriales tendrán la responsabilidad de dar conclusión al proceso de selección en un término de hasta sesenta (60) días hábiles, contados a partir de la entrega de toda la documentación establecida por parte del aspirante. Se le comunicará oportunamente al candidato el resultado del proceso.

C) De no cumplirse el término establecido, por razones concernientes a la entidad, el Jefe de la Comisión será responsable de comunicará al candidato en proceso, la situación del mismo.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

D) El resultado del proceso de selección será válido para la ubicación en cualquiera de las entidades de Cubalse.

5.3- Del contenido del expediente de selección

El Expediente del Proceso de Ingreso debe contener, además de los documentos relacionados en los epígrafes II del capítulo que antecede, los siguientes: (Ver anexos)

- A) Planilla de solicitud para ingresar en la reserva.
- B) Chequeo médico pre-empleo.
- C) Documento informativo al candidato sobre el proceso al que será sometido.
- D) Planilla resumen de entrevista inicial.
- E) Resultado de la evaluación Psicológica en los casos establecidos.
- F) Informe de la búsqueda de Referencias.
- G) Propuesta a la comisión de Ingreso para integrar o no la reserva laboral.
- H) Control de ofertas de empleo realizadas al candidato.
- I) Solicitud de ubicación de la unidad organizativa cuando ésta se produzca.
- J) Fotocopia de la planilla de ubicación cuando esta se produzca.
- K) Otros documentos en los casos que se requieran.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

5.4. De la formación de la reserva.

La reserva quedará constituida a partir del total de candidatos que han sido seleccionados del proceso. La misma se constituye oficialmente en las Direcciones de Recursos Humanos de las Sucursales Territoriales. En el caso de Ciudad de La Habana en la División Empleadora.

Su cuantía estará determinada en cada cargo por las necesidades objetivas que resulten del proceso de planeación. Para su control y empleo se organizarán por cargos y por municipios de residencia.

5.5. De los movimientos de trabajadores entre provincias.

5.5.1. Para efectuar un movimiento definitivo de un trabajador hacia otra provincia, los trámites se realizarán entre las Direcciones de Recursos Humanos implicadas o la División Empleadora, según sea el caso.

5.5.2. A los efectos de traslado entre provincias deberá mantenerse la relación laboral con la entidad procedente.

5.5.3. La entidad de donde procede el candidato es responsable de facilitar el Expediente de Ingreso a la entidad receptora. Cuando intervenga en el proceso Ciudad Habana, los trámites se realizarán a través de la División Empleadora.

5.5.4. De autorizarse el movimiento, éste no podrá efectuarse de no existir una plaza vacante a ocupar. Al ser ubicado el mismo tendrá prioridad en las ofertas que se realicen.

5.6. Consideraciones generales sobre la vinculación laboral de los candidatos.

Para la vinculación laboral de los candidatos deberá tenerse en cuenta los siguientes aspectos:



	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

5.6.1. Se ofertarán de la Reserva Laboral, un número superior de candidatos a la que realmente se necesita cubrir, de manera que la entidad solicitante sea quien seleccione el personal a ubicar.

5.6.2. Para elaborar el listado de las ofertas de candidatos tendrán en consideración la fecha de cierre del expediente.

5.6.3. El vínculo laboral de cualquier trabajador a Cubalse, se realiza exclusivamente una vez culminado el proceso de selección, mediante la presentación de la planilla de ubicación que lo hace efectivo, firmada por el Director de Recursos Humanos en los territorios y el Director de Empleo de la División Empleadora.

5.6.4. En el caso de los egresados de cursos regulares de nivel superior y técnicos medios para su período de adiestramiento en las entidades de Cubalse, se asumirá como verificación del título la presentación de la boleta original, una fotocopia de la cual se archivará en el expediente de ingreso, junto a la de su título y aceptar como referencias sociales la presentación de un aval positivo de su CDR y no realizar la investigación del SEPSA. El resto de las acciones establecidas del proceso se mantendrán.

5.6.5. Cualquier vínculo laboral con personas no suministradas por las vías señaladas será nulo y quedara rescindido a todos los efectos legales, con independencia de las responsabilidades que les corresponden a los dirigentes y especialistas de las Entidades de Cubalse que lo propiciaron.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

5.6.6. Muy excepcionalmente, a propuesta del Presidente de la Comisión de Ingreso correspondiente, el Director General de la División Empleadora en el caso de Ciudad Habana y el Director General de la Sucursal en el resto de los territorios, podrán autorizar una ubicación temporal a un candidato sin tener concluido el proceso de ingreso, cuando razones que determinen una evidente afectación lo aconsejen, por un término no prorrogable de hasta (60) días hábiles a partir del momento en que se solicita.

5.8. Referente al tratamiento de las bajas.

5.8.1. La Dirección de Empleo de la División Empleadora y las Direcciones de Recursos Humanos de las Sucursales Provinciales mantendrán actualizado el listado de candidatos que resulten no seleccionados para integrar la reserva laboral y de los trabajadores que causen baja de las entidades de Cubalse, definiendo las causas.

5.8.2. La Sucursal Ciudad Habana, las Divisiones y las Unidades Independientes serán las responsables de tributar la información a que se hace referencia en el artículo anterior, a la Dirección de Empleo de la División Empleadora.

5.9. De la permanencia en la reserva laboral del territorio.

Serán considerados motivos para causar baja de la reserva laboral aquellos que se detallan a continuación, una vez conocidos por el especialista de selección y ratificados por el Presidente de la Comisión de Ingreso:

5.9.1. Las evidencias de haber omitido información valiosa durante el proceso de selección sobre su fuente de procedencia, último nivel educacional vencido, familiares en activo en Cubalse o relativa a cualquier tipo de aspecto que, conocido por los expertos que integran la comisión de ingreso correspondiente, hubiera conducido a una decisión de NO SELECCIÓN.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

5.9.2. El abandono injustificado de cursos de habilitación a los que haya sido matriculado como integrante de la reserva laboral. (Curso de caja registradora, curso de cajero dependiente, curso de cajero central u otros que se decidan).

5.9.3. No presentarse a ofertas de empleo para las cuales fuera citado y ratificada su participación, sin ofrecer detalles de su inasistencia.

5.9.4. Solicitar períodos de tiempo para no ser convocado a ofertas que sobrepasen el año en que resultó aprobado su proceso.

5.9.5. Alegar problemas personales por más de seis meses o de no liberación del organismo del que procediera, por más de ese periodo de tiempo.

5.9.6. Los candidatos que habiendo sido incorporados a elaborar en condiciones de excepcionalidad, en cualquiera de las entidades de Cubalse, manifiesten NO IDONEIDAD, en cuanto a disciplina o confiabilidad.

5.9.7. Resultar negativos los resultados de una actualización de su expediente de ingreso en su zona de residencia o ámbito laboral. (Reverificaciones a casos con escasez de ofertas en la reserva)

5.9.8. Las bajas de la reserva laboral podrán producirse igualmente por causas justificadas como enfermedad prolongada o traslado de provincia, ratificándose, únicamente por el que preside la Comisión de Ingreso correspondiente o por quien este delegue.

5.10. De las reevaluaciones y depuración de la reserva laboral.

5.10.1. Podrán ser reevaluados de cargos por la Comisión de Ingreso, aquellos candidatos que resulten:

a) Por interés de la comisión de ingreso.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

b) Por interés del candidato.

5.10.2. Siempre que un trabajador aspire a ocupar una plaza de mayor complejidad, antes de hacerse efectivo el movimiento, se someterá a una evaluación o reevaluación psicológica en correspondencia con los requisitos del cargo y en los casos que se requiera, previa solicitud de la unidad receptora.

5.10.3. La depuración de la reserva se realizará de forma permanente, teniendo en cuenta la objetividad de la misma y las necesidades de fuerza laboral. Se evaluará la disposición real del candidato para ingresar al sistema, considerándose el número de ofertas que deniega y las razones fundamenta. En cada caso los expedientes de selección serán evaluados por el Presidente de la Comisión de Ingreso o presentados a está, de ser necesario, para su aprobación de baja de la reserva; comunicándosele al candidato, la decisión adoptada.

5.11. De la reincorporación a la reserva laboral.

La reincorporación a la reserva laboral, posterior a ser efectiva la baja sólo se efectuará excepcionalmente a partir de un nuevo proceso de selección teniendo en cuenta lo que establece el presente Procedimiento.

5.12. Sobre el procedimiento para la destrucción de los expedientes de ingresos.

5.12.1. Se procederá a la destrucción de los Expedientes de Ingreso que se encuentran archivados en las Oficinas Territoriales de Empleo y de la Dirección de Atención a las Representaciones Extranjeras y Empresas Mixtas, Inmobiliarias, correspondientes a las siguientes clasificaciones: baja de la reserva laboral; baja como trabajador y haber resultado no seleccionado en el proceso de ingreso dando cumplimiento a las indicaciones siguientes:



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

1. Para llevar a cabo este proceso de destrucción se emplearán los siguientes métodos:

a) Trituración, empleando para ello una máquina trituradora.

b) Incineración, que consiste en la destrucción de la documentación mediante el fuego, realizándolo en los lugares apropiados y observando las medidas de seguridad contra incendios establecidas, cuando no se tengan medios de trituración.

2. Para la destrucción de la destrucción señalada, se creará una comisión compuesta por tres compañeros, la que será presidida por los directivos y funcionarios a cargo de las oficinas Territoriales de Empleo y la Dirección de Representaciones Extranjeras y Empresas Mixtas, Inmobiliarias, y dos trabajadores pertenecientes al colectivo laboral, previa coordinación con la Dirección de la misma y que se encargará de cumplir rigurosa y paulatinamente, con los siguientes pasos:

2.1. El registro de expedientes en un listado manual a la presente Instrucción y en soporte magnético donde se consignen los siguientes datos: nombres y apellidos del candidato, número del expediente, fecha de confección y su clasificación detallada en el numeral 1.

2.2. La destrucción del Expediente de Ingreso se hará por el método que se seleccione trituración o incineración, teniendo cuidado que no queden documentos sueltos que identifiquen a los propietarios de los expedientes que puedan lacerar su prestigio o dañen otros aspectos de su vida privada.

2.3. Se confeccionará un Acta de destrucción, donde queden plasmados los siguientes aspectos: fecha, composición de la comisión, método de destrucción, cantidad de expedientes clasificados por tipos, firma de los participantes y otros aspectos de interés.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

2.4. Posterior a la destrucción de los expedientes seleccionados, el acta confeccionada al efecto se archivará como un documento de clasificación "Limitado" y se informará por escrito la Director General de la Agencia Empleadora Cubalse sobre la actividad realizada, adjuntándole una copia del acta y del listado de expedientes destruidos.

3. Los directivos y funcionarios a cargo de las Oficinas Territoriales de Empleo y la Dirección de Representantes Extranjeras y Empresa Mixtas Inmobiliarias serán los responsables de la selección y clasificación de los expedientes de ingreso que podrán ser destruidos y lo harán cumpliendo estrictamente los parámetros establecidos en la presente Instrucción.

4. Serán conservados y debidamente custodiados por las Oficinas Territoriales de Empleo y la Dirección de Representaciones Extranjeras y Empresas Mixtas Inmobiliarias los expedientes confeccionados a los candidatos correspondientes a los últimos cinco años, procediendo de igual forma a la destrucción de los que sobrepasen este término, a excepción de aquellos que se consideren custodiar por más tiempo por razones muy especiales.

6. Responsabilidades:

6.1. DE LAS FUNCIONES DE LAS ENTIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE INGRESO.

6.1.1. La Dirección de Recursos Humanos del Grupo Cubalse es la responsable de orientar metodológicamente, fiscalizar y controlar el trabajo que realiza la División Empleadora y las Direcciones de Recursos Humanos en el resto de los territorios; con relación al proceso de selección, ingreso e incorporación al empleo.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

6.1.2 La División Empleadora y las Direcciones de Recursos Humanos de las sucursales territoriales son las encargadas de ejecutar la política de empleo en lo que corresponde a la captación, evaluación psicológica, búsqueda de referencias, selección para la reserva laboral y ubicación posterior.

6.1.3 La Comisión de Ingreso estará integrada por un número impar de miembros y se conforma como sigue:

- En Ciudad de La Habana, la preside el Director de Empleo de la División Empleadora y la integran los especialistas que atienden cada caso.
- En el resto de los territorios, la preside el Director de Recursos Humanos y la integran los especialistas que atienden selección y empleo.
- En ambos casos se dejará constancia de su creación la que será aprobada por el Director General de la División o del territorio.

6.1.4 La contratación del servicio del SEPSA será responsabilidad de las Direcciones de Recursos Humanos.

6.1.5 La Dirección de Recursos Humanos en las sucursales territoriales y la Dirección de la División Empleadora serán las responsables de efectuar la contratación de los servicios del SEPSA para el desarrollo de la búsqueda de referencia, además de garantizar y exigir el cumplimiento de lo que en ella se prescribe.

7. Registros:

1. CONTENIDO DEL EXPEDIENTE DE SELECCIÓN.

- Planilla de solicitud de proceso de ingreso laboral.
- Modelo de datos biográficos.



	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 2de15
		Versión: Primera

- Información a los candidatos que se presentan en las Oficinas de empleo.
 - Chequeo medico preempleo.
 - Documento que avale la fuente de procedencia, según corresponda.
 - Declaración jurada sobre antecedentes penales (para el caso de operarios de 1ra, 2da y 3ra de la División de Construcciones e Inversiones)
 - Resultados de la evaluación psicológica.
2. Modelo de convocatoria.
 3. Cargos para los que se requiere presentar Currículo profesional.
 4. Cargos que requieren Chequeo médico especializado.
 5. Cargos que requieren evaluación psicológica.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. (Diagrama de Flujo)

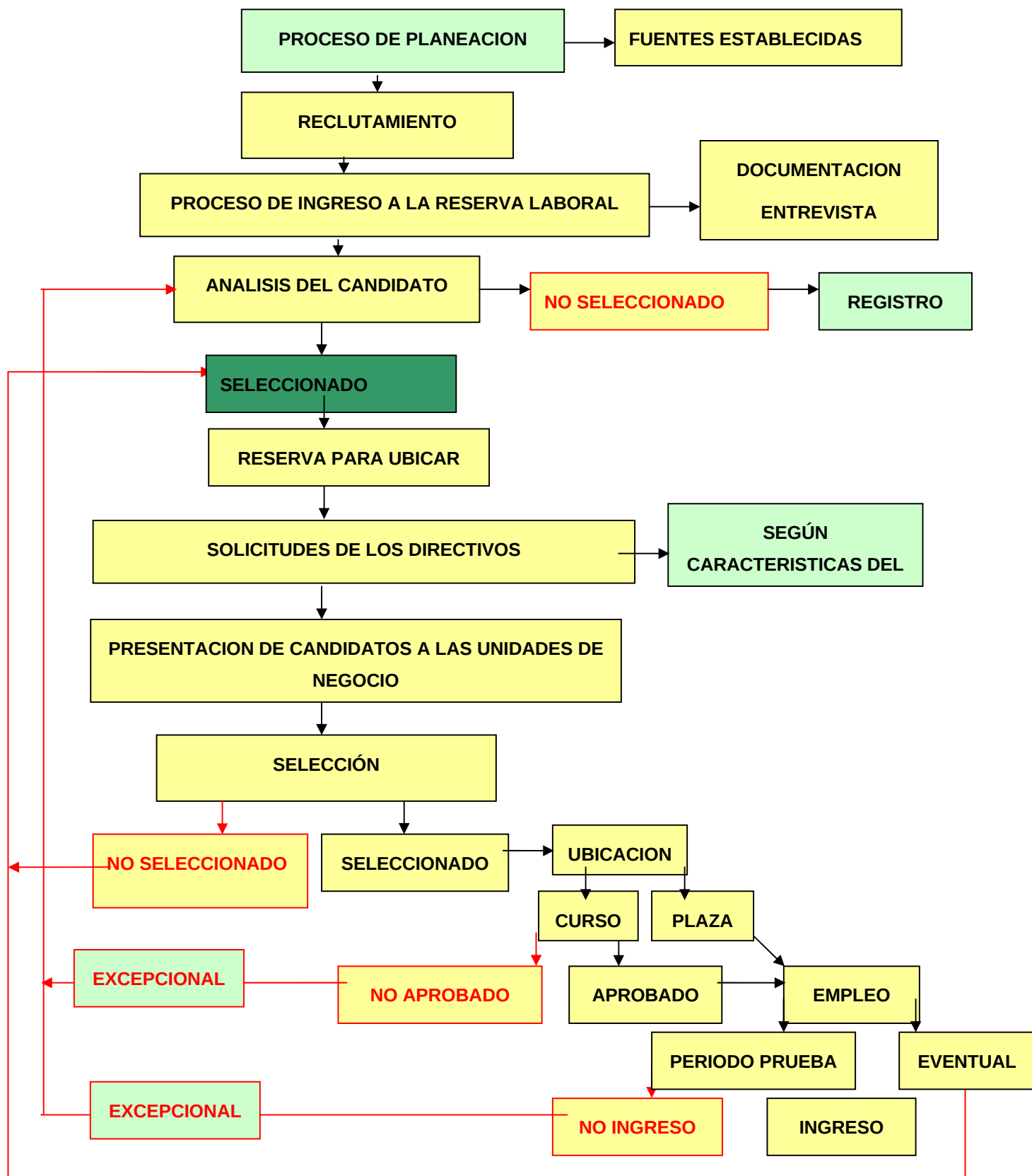




Figura 3.1 Flujograma del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal.
(Elaboración propia)

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

3.2 Procedimiento Evaluación del Desempeño.

1. Objeto:

Establecer normativas y regulaciones para la ejecución de las actividades que intervienen en el proceso de Evaluación del Desempeño, en la Sucursal Cubalse Cienfuegos.

2. Alcance:

Este procedimiento abarca la información relacionada con las actividades que intervienen en el proceso de Evaluación del Desempeño, agrupadas como sigue:

- Etapa de preparación
- Confección del plan de evaluación
- Comunicación a los jefes evaluadores
- Realización de los modelos y certificaciones de las evaluaciones
- Discusión con los evaluados y aprobación de las evaluaciones
- Proceso de reclamación por inconformidad de los evaluados
- Entrega de los modelos de certificaciones y de las evaluaciones a recursos humanos.
- Revisión de las evaluaciones
- Informe de la conclusión del proceso a los niveles correspondientes.

3. Referencias:

- Resolución No. 6/98 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS);

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

- Resolución No.9/98 del MTSS;
- Resolución No. 13/99, del MTSS;
- Aclaraciones complementarias a la Resolución No.6/98, del MTSS;
- Indicaciones Metodológicas del MFP sobre el proceso evaluativo de los técnicos del nivel central, sus empresas y demás dependencias de su sistema.
- Certificado de aplicación del artículo 7 de la Res.6/98 del MTSS, e instructivo.
- Modelo de indicadores para la evaluación de los técnicos, Res. 6/98 del MTSS;
- Modelo del informe anual del resultado evaluación de los técnicos Res.6/98 del MTSS e instructivo.

4. Definiciones:

A continuación se describen algunos conceptos cuya definición es fundamental para una mejor comprensión de este procedimiento.

a) Evaluación del desempeño: valoración objetiva e imparcial de los resultados del trabajador en un período de trabajo donde se ponen de manifiesto, capacidades, aptitudes, deficiencias y/o insuficiencias del mismo, teniendo en cuenta los objetivos y tareas individuales de trabajo que se le han encomendado en el período, así como valoraciones y precisiones que se deben plasmar atendiendo a los resultados esperados que se desean lograr de él en el próximo período. Este proceso permite, entre otros:

- Reflejar el rendimiento de los trabajadores en el cumplimiento de su trabajo.
- Reflejar los patrones de actuación de los trabajadores.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

- Establecer una política de promoción adecuada y oportuna.
- Actualizar los descriptores de puestos de trabajo.
- Actualizar los sistemas de formación y capacitación.
- Tener un banco de datos sobre el desempeño de los técnicos entre una evaluación y otra.
- Brindar información para la adopción de políticas de desarrollo de los trabajadores y tomar decisiones para la aplicación de incentivos y/o estímulos económicos.
- Integrar el subsistema de evaluación del desempeño al Sistema Integral de los Recursos Humanos, de forma tal que genere la fuente de retroalimentación necesaria, con vistas a mejorar las políticas de desarrollo de la organización.

Al trabajador cuya categoría ocupacional es la de técnico, el resultado final de la evaluación de desempeño mensual le incide en el resultado de su evaluación anual, establecida en la Res.6/98.

b) Período evaluativo: tiempo que se toma para la evaluación del trabajador mensualmente, la estimulación en moneda nacional y en pesos convertibles y que comprende 30 días naturales, o anual, para la aplicación de la evaluación del desempeño establecida por la Resolución No.6/98, que abarca el período de enero a diciembre de cada año, en el primer trimestre del año. Los dirigentes que no se consideren cuadros serán evaluados en iguales períodos que el resto de los trabajadores.

c) Indicadores para la evaluación de los resultados del trabajo: conjunto de aspectos que se toman en cuenta para realizar la evaluación a los trabajadores.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

d) Calificaciones establecidas para la evaluación del desempeño mensual de los trabajadores:

- **Deficiente0-69**
- **Aceptable..... 70-85**
- **Destacado..... 86-95**
- **Excelente..... 96-100**

5. Principal:

1er PASO: Establecer objetivos y expectativas.

2do PASO: Correcciones intermedias.

3er PASO: Evaluación del Desempeño.

El primer paso implica establecer los objetivos y expectativas junto con los trabajadores de manera que estos no solo entiendan lo que se quiere de ellos, sino también la importancia de los resultados y como se utilizarán los mismos. Se deben establecer pocos objetivos, para ser eficientes, los objetivos deben tener las características siguientes:

- a) Específico y medible.
- b) Cubrir las áreas de resultados claves.
- c) Desafiante, pero realista.
- d) Período de tiempo definido.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

e) Vinculado a la estimulación.

f) Consenso entre el jefe y el subordinado.

En el segundo paso no se requiere esperar al final del año o del período evaluativo para determinar si los objetivos y proyectos están o no desarrollándose correctamente. Pudieran tomarse, al menos, 5 minutos a la semana para acercarse a los trabajadores y preguntarles como les va, para asegurarse que los objetivos están cumpliéndose de forma adecuada. La clave de estos encuentros es llevar un espíritu de “Cómo puedo ayudarlo” y no “Yo estoy inspeccionándolo”.

1. Todo trabajador de nuevo ingreso o reingreso deberá ser evaluado 2 veces durante el primer año de empleo, si el tiempo que media entre la evaluación del período de prueba y la evaluación de fin de año es mayor de 3 meses. En caso contrario, no se realizará la segunda evaluación hasta el término del próximo año.
2. Cuando un trabajador no ha sido evaluado durante los últimos 9 meses, deberá ser evaluado de inmediato si está próximo a trasladarse a otro puesto.
3. Cualquier mando intermedio o directivo objeto de movimiento inmediato a otro puesto, deberá evaluar con carácter urgente a todos aquellos trabajadores que no haya calificado en los últimos nueve meses.
4. Aquellos trabajadores que hayan sido calificados como Deficiente y Aceptable, deberán ser evaluados a intervalos más frecuentes. Se recomienda que, por lo menos, sea cada 6 meses a fin de mejorar su actuación o tomar una decisión para prescindir de sus servicios en el cargo u ocupación que desempeñe.

 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

5. En el caso de los graduados en adiestramiento se aplicará la legislación vigente (Resolución No. 21/99).

La Evaluación Mensual de Resultados constituye una herramienta de alerta para el jefe y el trabajador en el segundo paso, pues su resultado sirve para medir el desempeño a lo largo del periodo evaluativo, independientemente de que se utilice mensualmente para otorgar la estimulación material que corresponda al trabajador por los resultados de su labor.

El tercer paso se lleva a cabo sentándose delante del trabajador para discutir su desempeño. Para que la entrevista de Evaluación del Desempeño resulte eficaz y tan fácil como sea posible para el evaluador y el evaluado. La clave real para una entrevista de Evaluación del Desempeño exitosa es prepararse apropiadamente para ella. Si el jefe que evalúa no se prepara, la entrevista no irá bien.

Expediente de cada trabajador, para el control de la evaluación del desempeño mensual, en el cual debe archivar por la Dirección de Recursos Humanos la información siguiente:

- Objetivos individuales de trabajo.
- Funciones y tareas del puesto de trabajo o cargo que desempeña el trabajador
- Plan de trabajo mensual
- Modelo de evaluación del desempeño

Otras que por su incidencia en la evaluación se consideren necesarias

Indicadores para la evaluación de los resultados del trabajo serán de acuerdo a:



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

- **Cumplimiento de los Objetivos y Tareas:** Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el período que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativa que le corresponda a cada uno. De igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad, de las tareas planificadas y no planificadas en dicho período.
- **Calidad del trabajo realizado:** Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y, por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.
- **Conocimiento y Dominio del Trabajo:** Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos).
- **Disciplina Laboral:** Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta, tanto de carácter general como las establecidas de forma específica para el puesto de trabajo que desempeña.
- **Iniciativa y Creatividad:** Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

- **Cooperación y Trabajo en Equipo:** Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo, su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente camaraderil, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.
- **Superación Personal:** Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta.
- **Cultura de Producción:** En este punto se valoraran los siguientes aspectos:
 - * Organización y limpieza del puesto de trabajo.
 - * Cumplimiento de la disciplina tecnológica.
 - * Cumplimiento de las normas técnicas, de conducta, seguridad industrial, secreto estatal y seguridad informática.
 - * Mantenimiento, cuidado, conservación y ahorro de los recursos puestos a su disposición.
 - * Apariencia física, cuidado en el vestir y si este es apropiado o no para las funciones que desempeña.
 - * Cortesía y buen trato a los clientes internos y externos en su concepto más general.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

Relaciones Humanas: Se valora sus relaciones, tanto con los compañeros de su ámbito laboral como fuera del mismo, y su nivel de aceptación en el colectivo de trabajo, valorándose si sus actitudes provocan conflictos o si, por el contrario, sus compañeros lo buscan y se encuentran a gusto en su compañía.

6. Responsabilidades:

Las responsabilidades del personal participante en los referidos procesos de Evaluación del Desempeño que se define este procedimiento, están en correspondencia con el nivel de implicación del mismo en las actividades de cada proceso.

- El Director de recursos humanos es el máximo responsable de aplicar el presente procedimiento, así como fiscalizar que se cumplan lo establecido en el mismo, de conformidad con la estrategia asumida por la empresa.
- Los Directivos, Gerentes, Jefes de áreas son los máximos responsables de que se cumpla con lo establecido en el siguiente procedimiento.
- El especialista y/o técnico en gestión de los recursos humanos, es el responsable de elaborar el plan de evaluación de los técnicos, asesorar a los jefes, controlar el desarrollo del mismo, hacer los movimientos que procedan, e informar el resultado del proceso evaluativo a las instancias superiores, en las fechas establecidas, en todo lo referente a cada uno de los procesos de evaluación del desempeño de los trabajadores.
- La Dirección de Contabilidad es el responsable de que se realicen en tiempo los pagos que se originen como resultado de cada proceso evaluación del desempeño.



 CUBALSE Sucursal Cienfuegos	PROCEDIMIENTO	VPFC – DNSO
	Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	MIP
		Proy. Instrucción No. ____
		Fecha: ____/____/06
		Página: 1de8
		Versión: Primera

e) El jefe inmediato superior del trabajador, es responsable de elaborar los modelos de certificado de evaluación y dárselo a conocer, así como dar respuesta de la reclamación que haga el trabajador cuando esté inconforme con los resultados de la evaluación de su trabajo, en los términos establecidos en cada proceso.

7. Registros:

- 1- Registro de control de asistencia.
- 2-Modelo de Evaluación del Desempeño mensual.
- 3-Modelo de Evaluación del Desempeño anual.
- 4-Informe final sobre las Evaluaciones anuales.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Diagrama de Flujo)

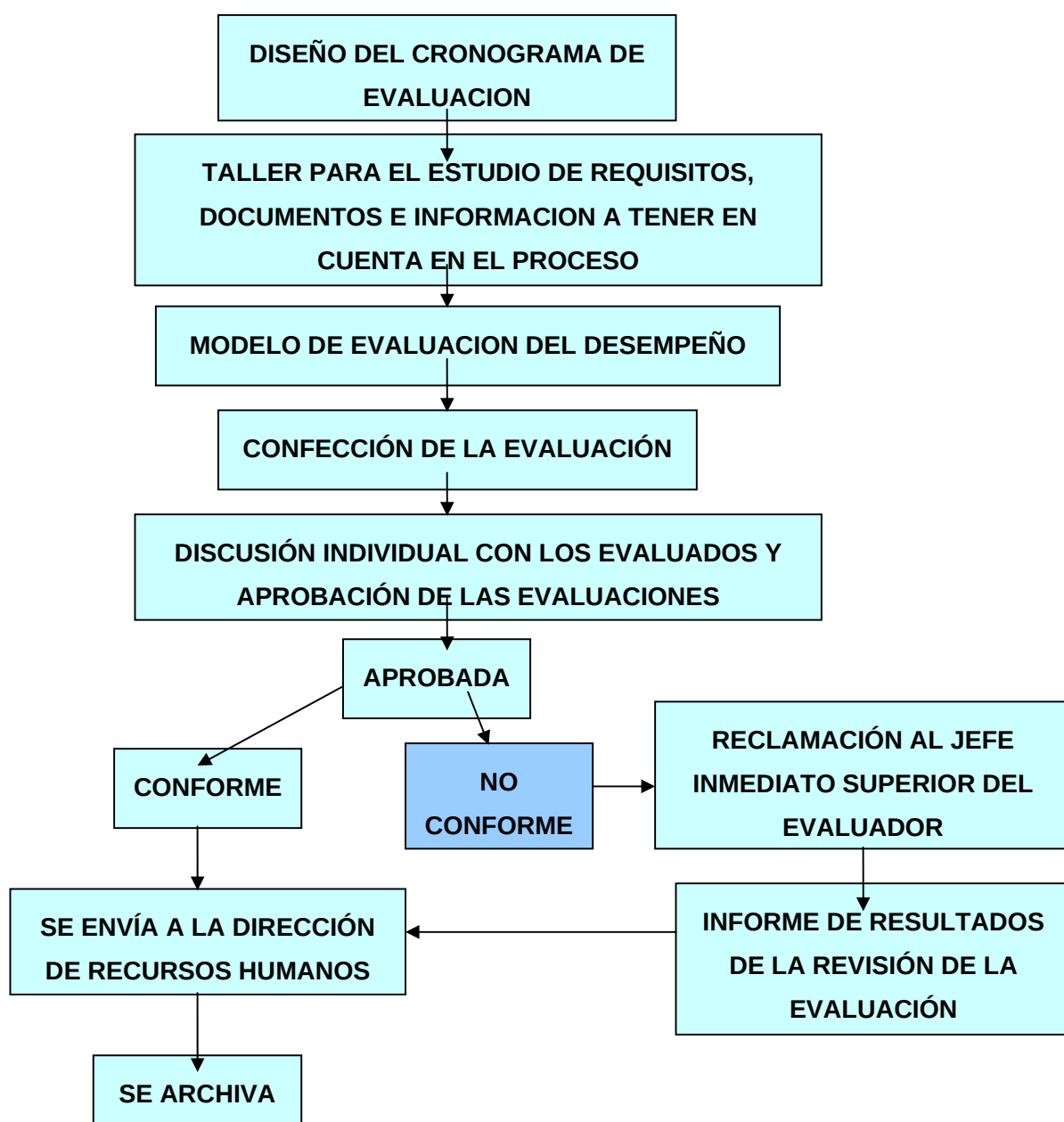


Figura 3.2 Flujograma del Proceso de Evaluación del Desempeño.(elaboración propia)



3.3 Conclusiones parciales Capítulo III.

El procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal elaborado permite a la organización tener una forma específica de llevar a cabo esta actividad aunque en dependencia de la complejidad de los cargos a ocupar las técnicas pueden ser diversas.

El procedimiento de Evaluación del Desempeño permite tener una herramienta lógica y ordenada para evaluar a los trabajadores de forma mensual y anual, gestionando los resultados según los indicadores a evaluar.



CONCLUSIONES GENERALES

1. Hoy en día la Gestión de los Recursos Humanos está mucho más integrada a la gerencia, dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz de los Recursos Humanos está estrechamente relacionado con los niveles de competitividad y satisfacción de los clientes.
2. En la realización del diagnóstico se aplicaron varias herramientas entre la que se destacan el análisis de cada proceso a través del SIPOC y su ficha técnica, la verificación de los requisitos según la NC y encuesta realizada a trabajadores de la empresa.
3. Los procedimientos elaborados en este trabajo permiten a la organización contar con una herramienta lógica y ordenada desde el momento de reclutamiento hasta la evaluación del personal seleccionado.
4. Este trabajo contribuye de forma satisfactoria a la elaboración e implantación de la norma NC 3000 Gestión del Capital Humano en la Sucursal Cubalse Cienfuegos.



RECOMENDACIONES.

1. Utilizar los procedimientos y métodos propuestos en este trabajo para continuar investigando en el tema de Gestión de Capital Humanos con vistas a integrar y perfeccionar todos sus sistemas para su futura certificación.
2. Utilizar de forma sistémica las herramientas de diagnóstico para evaluar y gestionar el comportamiento de los procedimientos diseñados.
3. Validar el procedimiento de reclutamiento y selección del personal para su posterior certificación, lo que permitiría elevar la calidad del ingreso al empleo para la corporación Cubalse.
4. Validar el procedimiento de evaluación del desempeño en toda la organización, de forma tal que se utilice como herramienta de gestión, control y retroalimentación de la misma.



Bibliografía

2005. Boletín informativo EBEP No 2. EBEP: evaluación del desempeño.
http://www.usocv.org/Uploads/imagenes/EBEP_Boletin_2_EVALUACION_DEL_DESEMPE%C3%91O_13_04_07.pdf.
2009. Cubalse por la excelencia. El Habanero. Edición Digital.
http://www.elhabanero.cubaweb.cu/2009/febrero/nro2475_feb09/econ_09feb891.html.
2007. RESOLUCION No.21, Oficina Nacional de Normalización (NC), NC: 3000, 2007.
Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. www.nc.cubaindustria.cu.
- Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, E. y Ortiz, A, 2004. Reclutamiento y selección de personal. <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>.
- Aquino J. A, 1997. Recursos Humanos. 2º ed., Buenos Aires: Macchi.
- Arias G, 1994. Administración de Recursos Humanos., México: Trillas.
- Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003. Reclutamiento y Selección de Personal.
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page3.html>.
- Beer, M., 1984. Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. , Madrid: Pirámide S. A.
- Beer, Michael, 1990. Gestión de Recursos Humanos., España: Ministerio del Trabajo.
- Bramham, J, 1995. Human resource planning., Londres: Institute of Personnel and development.



- Bridges, W, 1996. Como crear nuevas oportunidades., California: Prentice Hall.
- Bustillo, C, 1994. La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona. Revista Capital Humano, no. 73, p.17-28.
- Byars Liold, L. & Rue, W. L, 1996. Gestión de Recursos Humanos. División IRWIN., España: Mosby.
- Byars Liold, L., R., 1996. Gestión de Recursos Humanos División IRWIN., España: Mosby.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT), 2000. Gestión de Recursos Humanos por competencias. webmaster@cinterfor.org.uy.
- Colectivo de Autores, Gestión de Recursos Humanos.
http://www.wikilearning.com/monografia/sistema_de_gestion_de_recursos_humanos-bibliografia/15946-7.
- Colectivo de autores, 2009. Lecciones del campo: Estudios de caso de mejoramiento del desempeño. . <http://www.reproline.jhu.edu/spanish/6read/6pi/pi.htm>.
- Cook, M., 1984. Humans resources. Director`s handbook., USA: Prentice Hall y Englewood Ciffs.
- Cuesta, S. A., Tecnología de los Recursos Humanos., ISPJAE: Academia. Ciudad Habana.
- Cuesta,A, 1996. Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (grh). Necesidad del modelo funcional de grh. En revista Factores Humanos, No 10.
- Chiavenato, Idalberto, 2007. Administración de Recursos Humanos, México: Mc Graw – Hill.



Chiavenato, Idalberto, 2007. Introducción a la teoría general de la Administración., México: McGraw- Hill.

Davis, Keith, 1991. Administración de personal y recursos humanos. , México.: McGraw-Hill.

French Wendel, L, 1993. Administración del Personal: Desarrollo de Recursos Humanos., México.: Limusa.

French, W, 1993. Administración de personal: Desarrollo de recursos humanos., México: Limusa.

Gómez, Luis, 1990. La Nueva Gerencia de Recursos Humanos., Venezuela: Nuevos Tiempos.

Gunnigle, P., 1997. Human resource management in irish organisations., Irlanda: Oak Tree Press.

Harper & Lynch, 1992. Manuales de Recursos Humanos. La gaceta de los negocios., Madrid.

Juan Carlos Maggi Cárdenas., 2007. Capacitación y Adiestramiento - Reclutamiento y Selección.
<http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml>.

Katy Caridad Herrera Lemus, Carlos Cristóbal Martínez Martínez, 2008. Sistema de Gestión de Recursos Humanos. <http://www.emagister.com/sistema-gestion-recursos-humanos-cursos-2312325.htm>.

Lisset Gómez Armenteros, Diseño e Implantación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal y de los Perfiles de Competencias para Sucursal Cimex Centro.

Louart, P., 1994. Gestión de los recursos humanos., Barcelona: Gestión 2000, S.A. .



Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W., Dirección y administración de recursos humanos., USA:
John Wiley.

Milkovich, T. G, Dirección y Administración: Un enfoque de estrategia. Sexta Edición., 1994.

Presidente de Cubalse, 2008. Resolución no. 77/08 ,

Puchol, L, 1994. Dirección y gestión de recursos humanos., España: Perspectivas y prospectivas.

Robbins, S., 1995. Comportamiento organizacional., México.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Sabino Ayala Villegas, 2009. Proceso de Evaluación del Recurso Humano.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno
personal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempeno_personal/).

Sabino Ayala Villegas, 2007. Reclutamiento y Selección de Personal. .

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoseleccionpe
rsonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoseleccionpe_rsonal/).

Sikula, A. F. & Mc Kenna, J. F., 1989. Administración de Recursos Humanos., México: Limusa.

Varela Izaquierdo, N. Diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño para el Sector
Turístico. "Revista Ingeniería Industrial". Editorial ISPJAE, No 2, 2001

Velando, M., 1997. La función de recursos humanos en la empresa., Confederación Provincial de
Empresarios de Pontevedra, La Pequeña y Mediana Empresa Promoción y Gestión: Vigo.

Zayas, P, 1996. ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?., Ciudad Habana: Academia.

Anexos

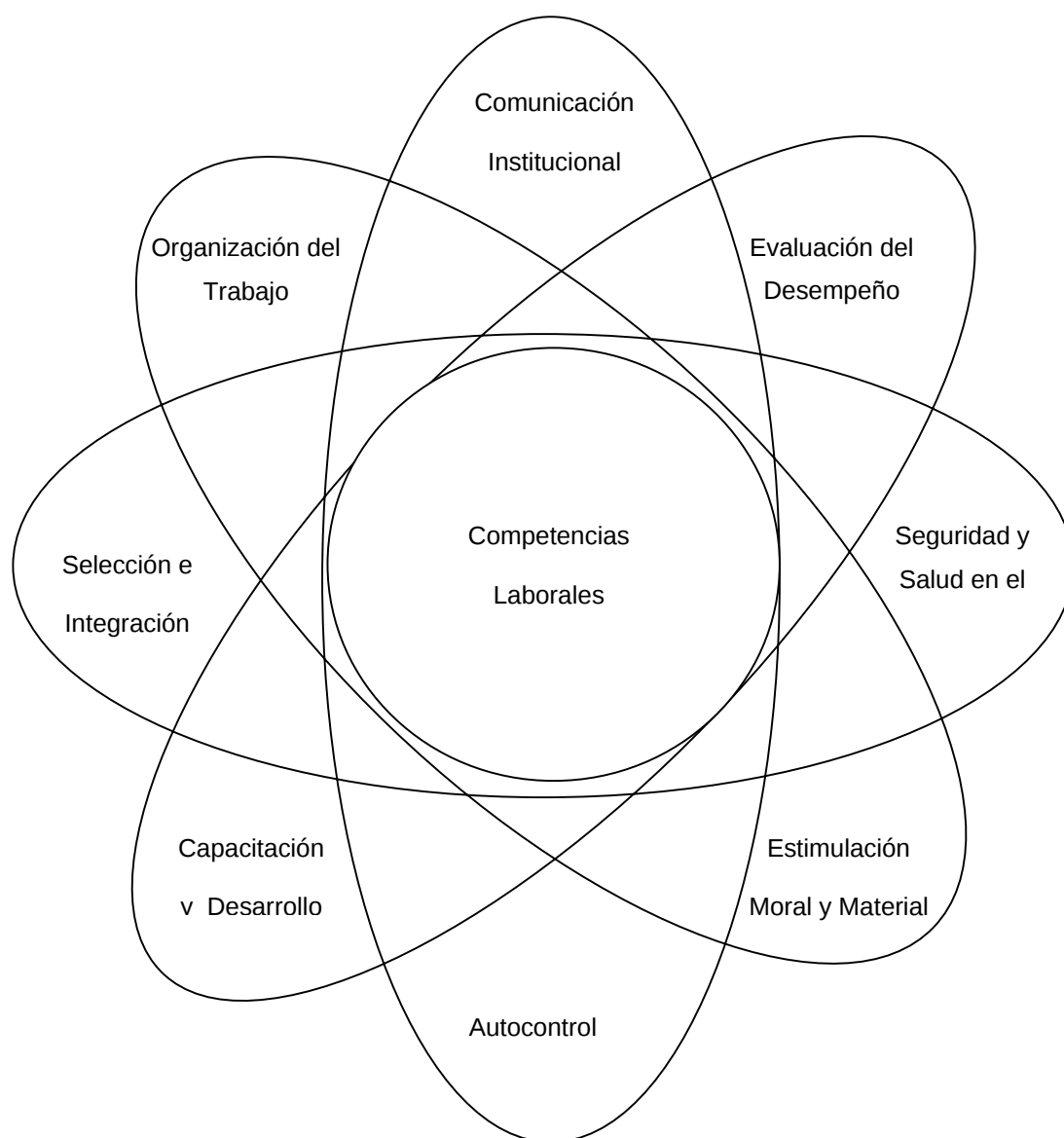
Anexo # 1 “Análisis de la fundamentación teórica de los modelos de GRH.”

MODELOS	FUNDAMENTACIÓN DEL MODELO
Modelo de la Corporación Andina de Fomento CAP.(Paez 1991)	Se estima que la tarea de la gerencia de RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de RH debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen. Los supuestos fundamentales de este modelo son los siguientes: 1. Desarrollo y uso de la inteligencia del operario. 2. Primero el hombre en su relación con las máquinas. 3. Entrenamiento y desarrollo para todos. 4. Interés por la empresa. La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los RH.
Modelo Planteado por Werther & Davis (1991)	En el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper	Parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en

& Lynch (1992)	plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuáles son las actividades que se llevan a cabo.
Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastian, 1994.	En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: 1. El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. 2. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. 3. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a éste con los RH.
Modelo de Dominguez Machuca (1996)	En este modelo, la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: 1. Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). 2. Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). 3. Procesos de desarrollo (promoción y formación). 4. Procesos de evaluación. Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).
Modelo de Storner (1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.

Modelo de Beer (1992)	Es considerado superior a los demás modelos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno, se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH como una extensión metodológica del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Serpello y Ledvinka (1998)	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevvih (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

Anexo #2 “Modelo cubano de Gestión Integrada de los Recursos humanos.
Fuente: (NC: 3000.)”





Anexo # 3 “Cambios que se experimentan en la ED”

	Criterio	La tendencia
El jefe	Evaluador	El jefe
		El evaluado
		Los clientes
		Los compañeros
Pasivo y receptivo	Role del evaluado	Activo
Definidos en los puestos de trabajos o procedimientos generales	Criterios	Los fijan los participantes
Período fijo	Periodicidad	El evaluado dice cuándo y bajo criterios por monitoreos del proceso
Compensación	Propósito	Multipropósitos individuales y organizacionales.



Anexo # 4 “Resumen de clasificaciones utilizadas por algunos autores para agrupar los métodos de ED.”

Koontz (1985)	Evaluaciones tradicionales de rangos y mediante objetivos verificables.
Chiavenato (1992)	Medidas objetivas, medidas subjetivas y simulaciones.
Mace (1990)	Valoraciones psicológicas mediante observaciones.
Harper & Lynch (1992)	Tareas relacionadas con la producción.
Werther & Davis (1993)	Desempeño pasado y desempeño futuro.
Milkovich y Boudreau (1994)	Objetivos conveniados, normas de trabajo y comparación entre individuos.
Fleitman (1994)	Mediciones directas y mediciones indirectas.
Daniels (1996)	Mediante conteo y mediante juicio.

Anexo # 5 “Agrupación de métodos ofrecidas por Milkovich y Boudreau.”

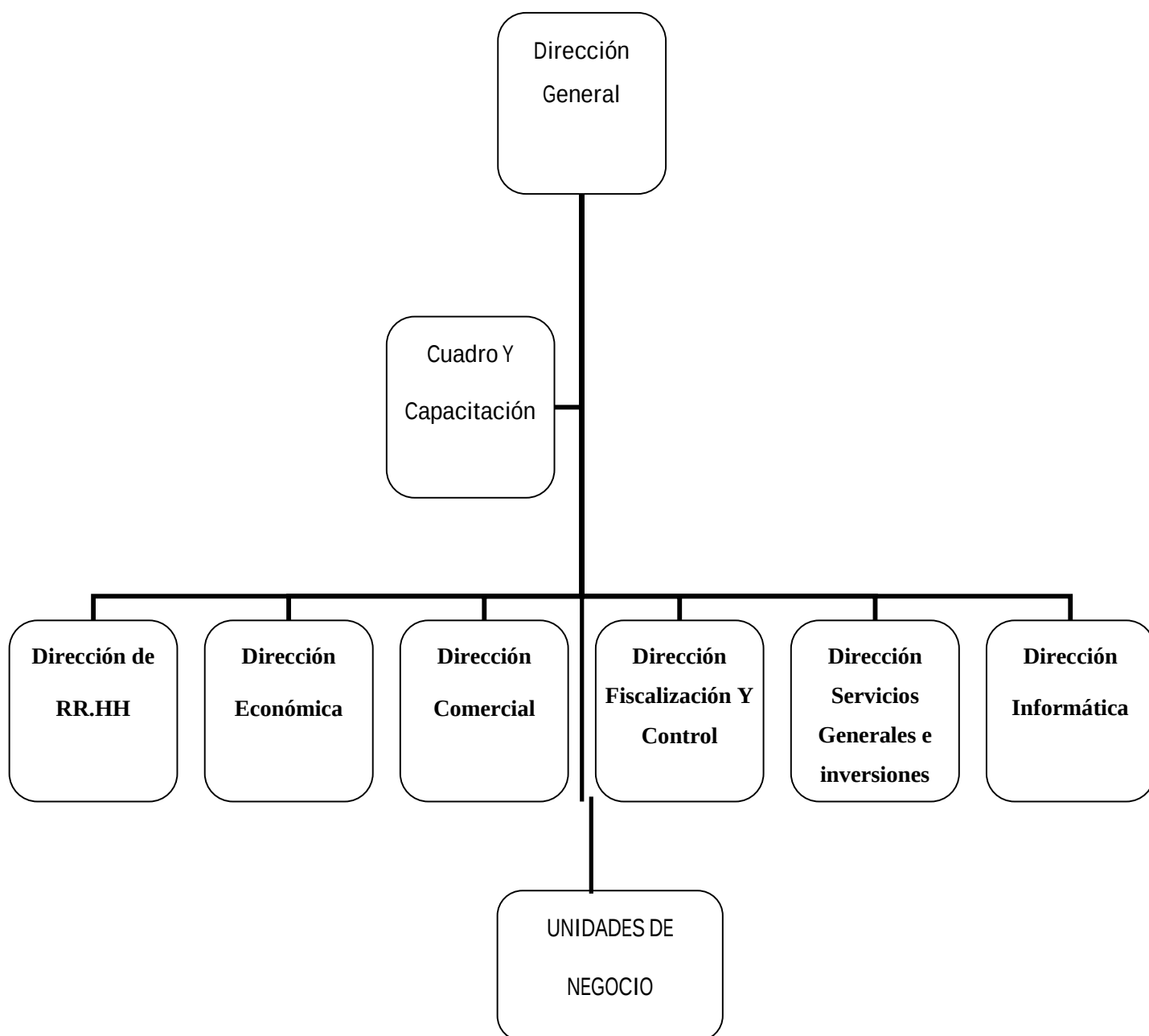
Comparación con objetivos Conveniados	Comparación con las normas de trabajo	Comparación entre Individuos
Administración por Objetivos	Cualitativos	Ordenación por rangos
	• Incidentes críticos • Lista de verificación • Evaluación escrita • Autoevaluación • Elección forzada	• Ordenación por alternativas • Ordenación por comparación pareada • Distribución forzada
	Cuantitativos	
	• Escala de valoración de comportamientos anclados • Escala gráfica de puntuación • Normas de trabajo	



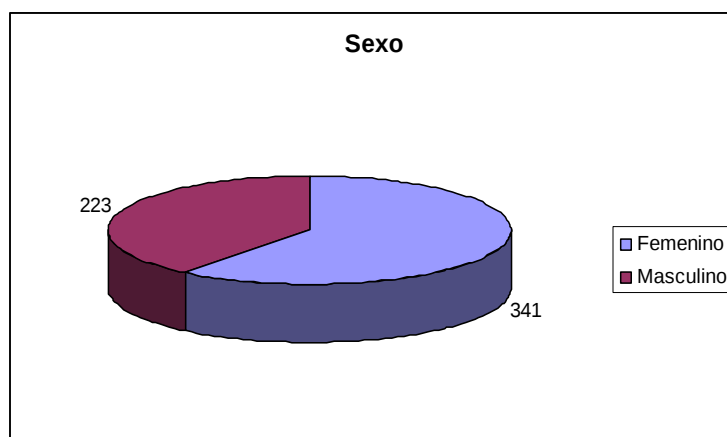
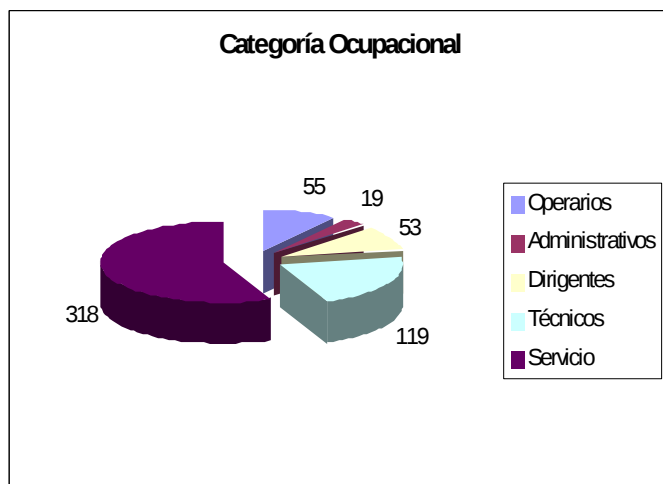
ANEXO #6: Unidades de la Sucursal Cubalse

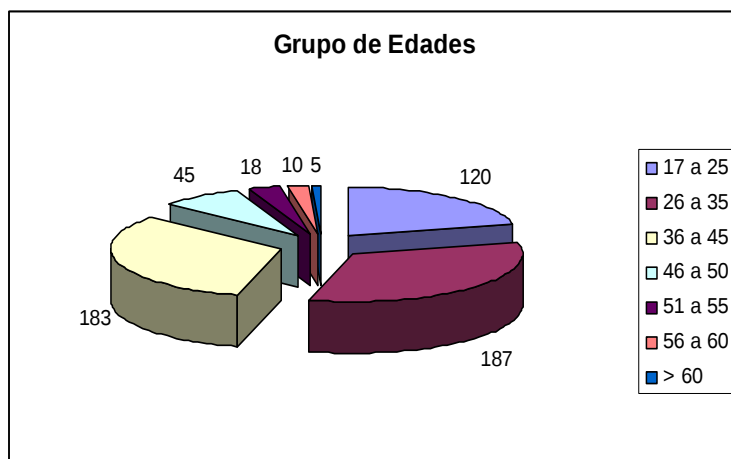
Unidades Cubalse	Puntos de Venta Plantilla Subordinados
Tienda la Valenciana	Bar Pedro , La Mar, Mini tienda La Piscina.
Tienda la Nueva	Paraíso y Tulipán
Tienda la Ideal	Calzada y Caonao
Tienda Progreso Cubano	Ciencias Médicas, Pastorita y Palmira
Tienda Electro Hogar	Punta Cotica y Pueblo Grifo
Tienda Mercado Habana	Cruces, La Cen, Abreus y Reina
Tienda Casa Grande	
Tienda la Oriental	
Tienda la Gloria	Tropi Sur
Foto video	
Panadería y Dulcería Doña Neli	
Servicentro Oro Negro La Calzada	
Servicentro Oro Negro La Bahía	
Servicentro Oro Negro Km 177	
Ventas Mayoristas	

ANEXO # 7: Organigrama de la Sucursal Cubalse

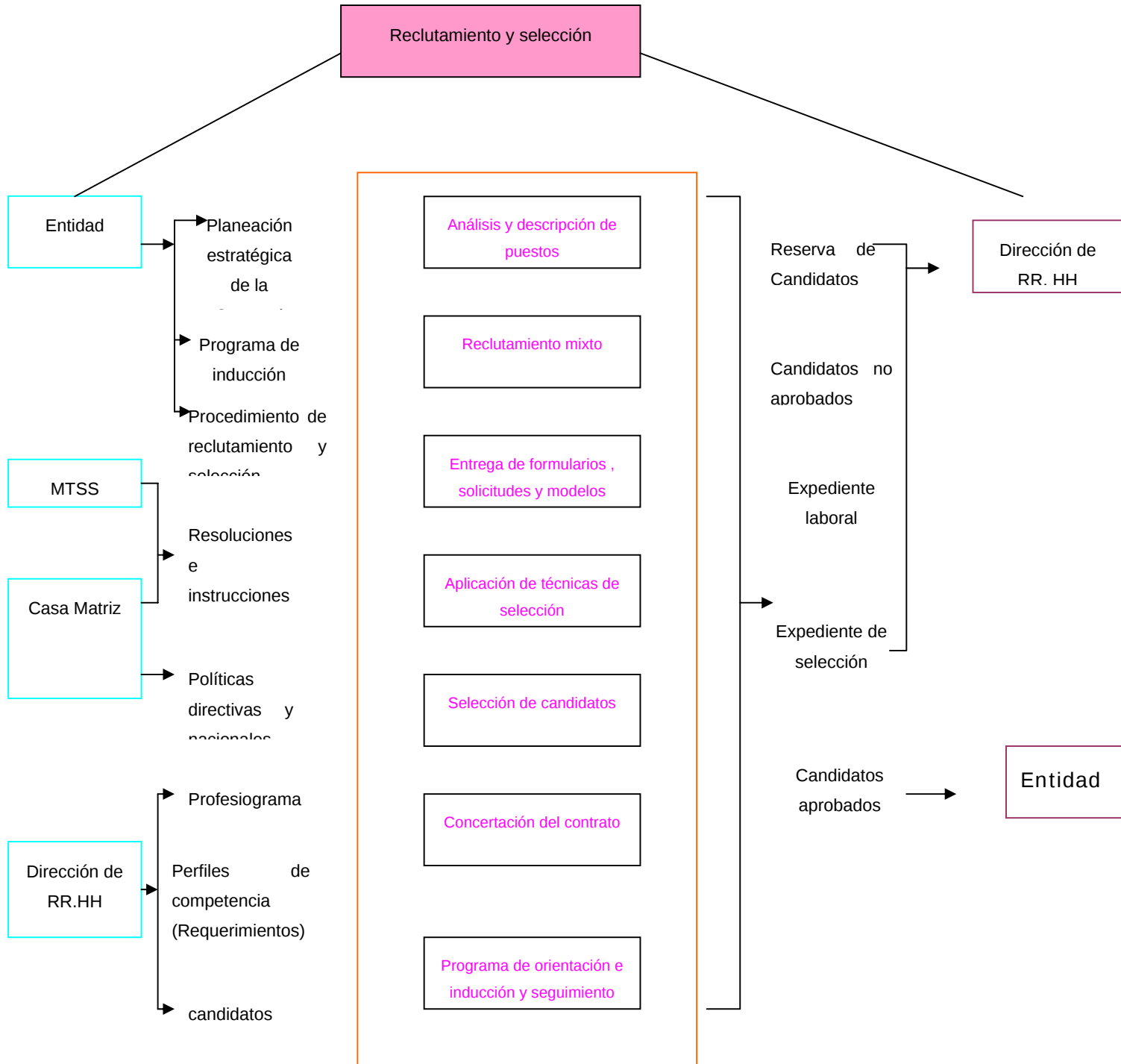


ANEXO #8: Características de la Fuerza Laboral





Anexo # 9 Subproceso de Reclutamiento y Selección



Anexo # 10 “Modelo de evaluación.”

Registro de Evaluaciones Mensuales y Trimestrales

ANEXO

1

Registro de Evaluaciones Mensuales y Trimestrales

ANEXO 1
Mes: Enero febrero
Trimestre: I 1
año 2009

REGISTRO EVALUACIONES MENSUALES Y TRIMESTRALES

Nombres y apellidos del trabajador	Cargo en que se desempeña	Indicadores a Medir							Valoración cualitativa de las conclusiones (avances, deficiencias, recomendaciones)	Conformidad del trabajador		Firma del Trabajador	Firma del Jefe Inmediato
		Cumplimiento de objetivos, funciones y tareas individuales	Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia	Comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo	Cumplimiento de las normas de Seg. Y Salud	Uso y cuidado de rec. Mat. , equipos y ahorro port. Energ.	Calificación	Conclusión de la evaluación		Si	No		
Idelsa Pino Glez	Cajera Dpte.	3	3	3	3	2	14	S	Mantener el trabajo desarrollado. Sistematizar en los conteos diarios.				
Ariam Martín Ramirez	Cajera Dpte.	3	3	3	3	2	14	S	Mantener el trabajo desarrollado. Sistematizar en los conteos diarios.				
Yanara rijo Molina	Cajera Dpte.	3	3	3	3	2	14	S	Elevar la gestion de ventas. Elevar la vigilancia				
Maribel Miranda M	Cajera Dpte.	3	3	3	3	2	14	S	Sistematizar en los conteos diarios.				



Anexo # 11 “Evaluación Anual del Desempeño”

EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO

NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO: _____

UNIDAD ORGANIZATIVA: _____

CARGO: _____

(CATEGORIA OCUPACIONAL) (GRUPO ESCALA) (SALARIO BASICO)

PERIODO DE EVALUACIÓN: de ____ a ____ de 200____

	Primario 6to	Medio 9no	Medio Superior 12mo	Superior TM	Nivel Superior
Nivel requerido para el Cargo.					
Nivel del evaluado					
Estudia para alcanzar el nivel requerido:	SI		NO		

Objetivos de trabajo, tareas o responsabilidades más importantes:

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



1. EXIGENCIAS	NIVELES ALCANZADOS		
	DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR	DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO	DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE
1- CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL ANTERIOR. Cumplimiento de las recomendaciones realizadas en la evaluación del desempeño del año anterior.			
2- CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS, FUNCIONES Y TAREAS INDIVIDUALES. Cumplimiento de objetivos, tareas y metas propuestas, conocimiento profesional y creatividad en el trabajo que desempeña. Dominio de la actividad que realiza. Participación dentro del colectivo laboral.			
3- REALIZACION DEL TRABAJO CON EFICIENCIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD REQUERIDA Organización, productividad, calidad, habilidad para resolver los problemas logrando resultados exitosos y oportunos en las tareas asignadas.			
4- COMPORTAMIENTO DE LA DISCIPLINA Y EL APROVECHAMIENTO DE LA JORNADA DE TRABAJO Comportamiento laboral y personal ético, asistencia, puntualidad, laboriosidad, responsabilidad, actuación en el cumplimiento de las reglamentaciones.			
5- CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO Cumplimiento de las normas, reglas y buenas prácticas de seguridad y salud para el puesto de trabajo que desempeña, de los medios de protección personal, así como un porte y aspecto adecuado.			
6- USO Y CUIDADO DE LOS RECURSOS MATERIALES, FUNDAMENTALMENTE DE LOS PORTADORES ENERGETICOS, DE LOS EQUIPOS Y MEDIOS DE PROTECCION PERSONAL Uso y cuidado de de los equipos y maquinarias utilizadas para desempeñar su labor, de los medios de protección personal. Así como el ahorro y aprovechamiento de los recursos energéticos y las materias primas.			
7- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO INDIVIDUAL Cumplimiento de las acciones a desarrollar previstas en el plan para mejorar de forma continúa el desempeño del trabajador.			



CONCLUSIONES (LOGROS, CUALIDADES Y/O DEFICIENCIAS FUNDAMENTALES DEL TRABAJO)

Es necesario plasmar aspectos específicos que fundamenten la evaluación del trabajador

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR

DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO

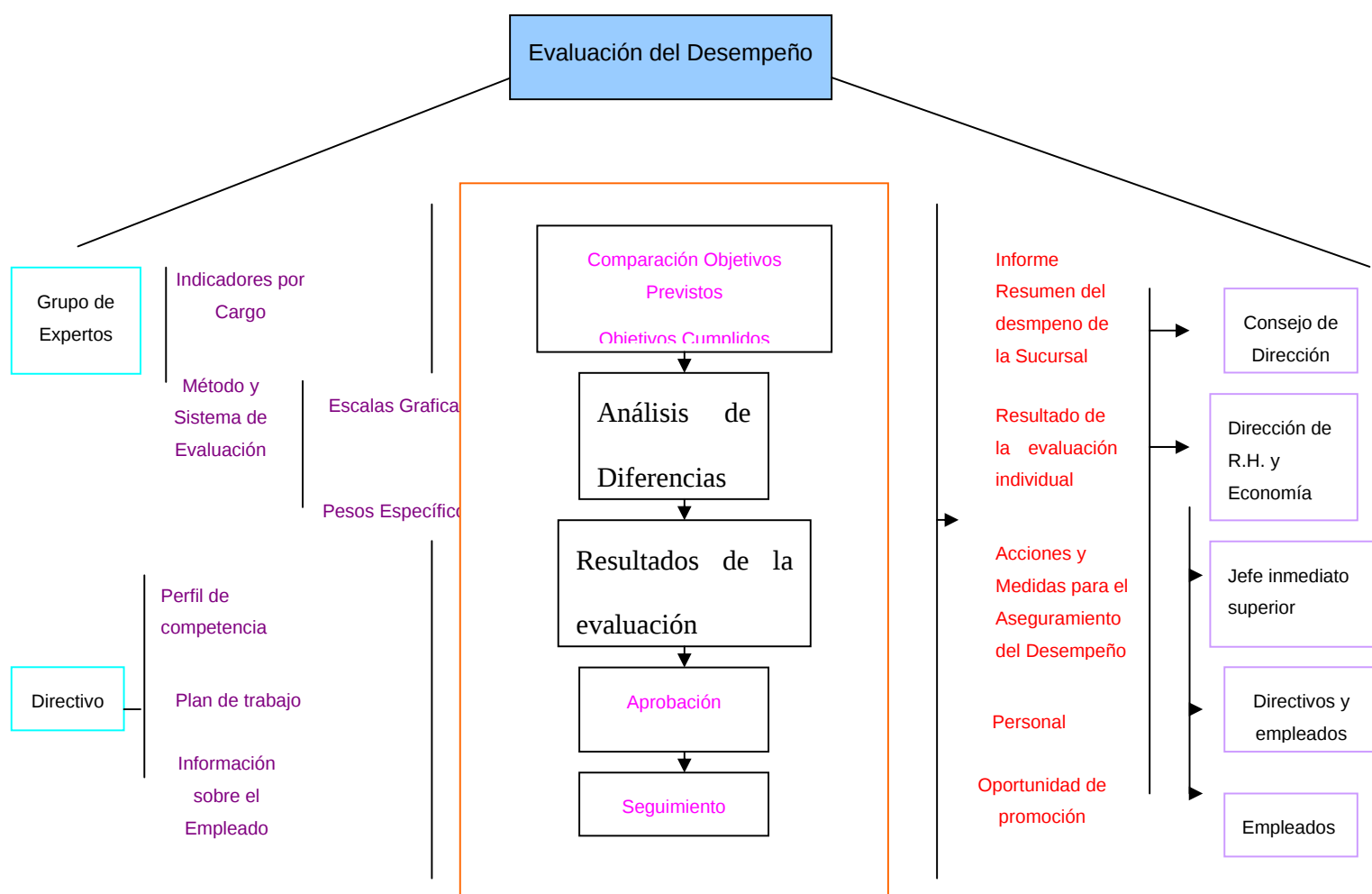
DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE

RECOMENDACIONES:

Recomendar específicamente sobre los señalamientos hechos al evaluado

NOTIFICADO AL TRABAJADOR			
EVALUADO POR:	CONFORME	INCONFORME	D- M- A
NOMBRES Y APELLIDOS	FIRMA	FIRMA	FECHA

ANEXO # 12 SUBPROCESO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



ANEXO # 13: ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. ¿Considera Ud. que se evalúa su trabajo?

Si _____ No _____

2. ¿Cómo considera el actual proceso de evaluación de sus resultados?

1.1. *Acceptable* _____ *Malo* _____

3. ¿Se analiza con Ud. los resultados de las evaluaciones?

Si _____ No _____

4. ¿Conoce Ud. las dificultades actuales en el desempeño de su trabajo?

Si _____ No _____

5. ¿Conoce Ud. cuáles son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño

Si _____ No _____

6. Aspectos para los cuales son utilizadas las evaluaciones:

☐ Incentivo Salarial.

☐ Evaluación del potencial

☐ Rotación de puestos.

☐ Enriquecimiento de cargos.

☐ Estimulación.

☐ Reconocimiento social.

☐ Detección de necesidades de formación.

☐ Promociones.

7. ¿Cree Ud. que la forma de evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?

Si _____ No _____

8. ¿Le ayudan los resultados de la evaluación a comunicarse mejor con su jefe?

Si _____

No _____

9. ¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?

Si _____

No _____

Anexo # 14 “Resultado del procesamiento de las encuestas”

FRECUENCIAS

¿Considera usted, que se evalúa su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	209	91.3	91.3	91.3
2.0	20	8.7	8.7	100.0
Total	229	100.0	100.0	

¿Cómo considera el actual proceso de ED de sus resultados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos aceptable	196	85.6	85.6	85.6
malo	33	14.4	14.4	100.0
Total	229	100.0	100.0	

¿Se analiza con usted, los resultados de las evaluaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	136	59.4	59.4	59.4
no	93	40.6	40.6	100.0
Total	229	100.0	100.0	

¿Conoce Ud, las dificultades actuales en el desempeño de su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	213	93.0	93.0	93.0
no	16	7.0	7.0	100.0
Total	229	100.0	100.0	

¿Conoce Ud, cuales son las expectativas de su jefe con su desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	107	46.7	46.7	46.7
no	122	53.3	53.3	100.0
Total	229	100.0	100.0	

Las evaluaciones son utilizadas para: Incentivo salarial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	15	6.6	6.6	6.6
no	214	93.4	93.4	100.0
Total	229	100.0	100.0	

Las evaluaciones son utilizadas para: Evaluación del potencial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	229	100.0	100.0	100.0

Las evaluaciones son utilizadas para: Rotación de puestos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	93	40.6	40.6	40.6
no	136	59.4	59.4	100.0
Total	229	100.0	100.0	

Las evaluaciones son utilizadas para: Enriquecimiento de cargos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	20	8.7	8.7	8.7
no	209	91.3	91.3	100.0
Total	229	100.0	100.0	

Las evaluaciones son utilizadas para: Estimulación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	20	8.7	8.7	8.7
no	209	91.3	91.3	100.0
Total	229	100.0	100.0	

Las evaluaciones son utilizadas para: Reconocimiento social.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	30	13.1	13.1	13.1
no	199	86.9	86.9	100.0
Total	229	100.0	100.0	

Las evaluaciones son utilizadas para: Detección de necesidades de formación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	24	10.5	10.5	10.5
no	205	89.5	89.5	100.0
Total	229	100.0	100.0	

Las evaluaciones son utilizadas para: Promociones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	20	8.7	8.7	8.7
no	209	91.3	91.3	100.0
Total	229	100.0	100.0	

¿Cree Ud, que la forma de evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	40	17.5	17.5	17.5
no	189	82.5	82.5	100.0
Total	229	100.0	100.0	

¿Le ayudan los resultados de la evaluación a comunicarse mejor con su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	154	67.2	67.2	67.2
no	75	32.8	32.8	100.0
Total	229	100.0	100.0	

¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	218	95.2	95.2	95.2
no	11	4.8	4.8	100.0
Total	229	100.0	100.0	