



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Propuesta para la Evaluación del Desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas.

Autor: Arturo P. González Ávila

Tutor: M.Sc. Fernando E. Ramos Miranda

Curso 2008- 2009.

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución.”

PENSAMIENTO

La inteligencia humana tiene como
Leyes la investigación y el análisis

José Martí

AGRADECIMIENTO

Para realizar este trabajo necesite la ayuda y cooperación de muchas personas que brindaron todo su apoyo y voluntad, por tal motivo deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

A La Revolución Cubana por haber brindado la posibilidad de cursar una carrera universitaria.

A mi tutor Fernando Ramos Miranda por su ayuda desinteresada.

Y a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

Hay que defender hoy las cosas que hemos deseado ayer, pero sin olvidarnos del esfuerzo y el sacrificio que se requiere para lograr el triunfo. Con todo el amor dedico este trabajo.

A la memoria de mi padre.

A mi madre por confiar en mí.

A mi hijo Maikel por ser mi fuente de inspiración.

A mi esposa por ser la impulsora de mi desarrollo profesional.

Índice.

	Resumen
	Introducción
1.0	Marco teórico
1.1	La Gestión de Capital Humano
1.1.1	Los Subsistemas dentro de la función del Capital Humano. Objetivos
1.1.2	Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba
1.2	La Evaluación del desempeño: Estado del arte y su fundamento teórico.
1.2.1	Evaluación de Desempeño. Definición
1.2.2	Principios de la Evaluación de Desempeño
1.2.3	Objetivos de la Evaluación de Desempeño.
1.2.4	Estándares del desempeño.
1.2.5	Mediciones del Desempeño
1.2.6	Elementos subjetivos del calificador.
1.2.7	Métodos para reducir distorsiones.
1.2.8	Entrevistas de evaluación.
1.2.9	Importancia de la E.D.
1.2.10	Ventajas de la evaluación del desempeño.
1.2.11	Plan de acción sobre la evaluación del desempeño
1.2.12	Estándares de producción
1.2.13	Lista de verificación
1.2.14	Autoevaluaciones.
1.2.15	Administración por objetivos
1.2.16	Evaluaciones psicológicas
1.2.17	Método de los centros de evaluación
1.2.18	La gestión y mejora de procesos en la evaluación del desempeño
1.3.	Métodos para la selección de los criterios más importantes en la evaluación
1.3.1	Diagnostico, análisis y determinación de las oportunidades de mejora.
1.3.2	Acción para el control
1.3.3	Teoría de la decisión y Sistemas de Expertos no Estructurados
2.0	Diagnostico, Análisis y determinación de las oportunidades de Mejoras para la Evaluación del Desempeño en la empresa
2.1	Antecedentes
2.2	Producción de azúcar histórico
2.3	Caracterización de la actividad de Capital humano de la UEB Fábrica de Azúcar
2.3.1	Plantilla de la industria
2.3.2	Resultados de la evaluación 2009
2.4	Metodología realizada
2.4.1	Secuencia de actividades
2.4.2	Análisis del modelo de desempeño actual
3.0	Análisis de los resultados.
3.1	Aplicación del procedimiento para la Gestión de Mejora (Oportunidades).
3.2	Selección del personal para la determinación de los indicadores
3.3	Cálculo de la muestra.
3.4	Cálculo de Expertos
3.5	Nuevas propuestas del subsistema de evaluación del desempeño

- 3.6 .Análisis de las propuestas de modificaciones del modelo
- 3.7 Aspectos generales
 - Conclusiones
 - Recomendaciones
 - Bibliografía
 - Anexos

RESUMEN

Se realizó un estudio descriptivo, retrospectivo de corte transversal en la UEB Fábrica de Azúcar de la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas”, Lajas Cienfuegos, en el período comprendido de enero a mayo de 2009 con el objetivo de diseñar un sistema de Evaluación de Desempeño (ED) que permita el mejoramiento del Capital Humano (GCH) dentro de los requerimientos impuestos por el Decreto Ley # 281 del nuevo Sistema de Gestión Empresarial.

De una población total de 406 trabajadores, se tomó una muestra probabilística constituida por 185 trabajadores que fueron evaluados en el tiempo comprendido. Se aplicó encuesta a evaluados, evaluadores y expertos y se analizaron los resultados de la ED por medio del procesamiento de la información estadística donde se recogen datos de interés como el número de obreros por áreas: nivel profesional, ocupación, y resultados de la ED aplicada. Se proponen cambios en la estructura del modelo actual y se propone acciones de mejoras para la gestión del Capital Humano. El resultado de la ED será determinante para la aplicación posterior del principio de la idoneidad demostrada.

INTRODUCCIÓN.

A lo largo de la historia desde el momento en que un hombre le dio empleo a otro el trabajo de este último pasó a ser evaluado, no obstante sólo después de la segunda guerra mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron una amplia divulgación entre las empresas (Clavelo 2002).

Estos sistemas de evaluación forman parte de la política de empleo desde el punto de vista social y económico ordenada por la incorporación al trabajo socialmente útil de las personas aptas y con disposición para ella.

En Cuba esta política de empleo es parte esencial del estado sin discriminación alguna garantizando ingreso, seguridad, estabilidad laboral del trabajador ante los cambios estructurales o psíquicos; la capacitación y desarrollo permanente de la fuerza de trabajo y amplia forma de participación de los trabajadores y sus organizaciones en todos los niveles se aplican en todas las entidades radicadas en el país, dentro de los principios que rige la política de empleo en el reglamento aparece la capacitación y desarrollo para mejorar las competencias laborales y la idoneidad demostrada, resultado del análisis integral de aspectos referidos a requisitos calificadorios y de otras exigencias descrita en este reglamento, para el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia, su promoción e incorporación a su superación, dotando al capital humano del conocimiento, habilidades, aptitudes que permitan optimizar su desempeño en función de los niveles de competencia que demanda la estrategia organizacional dada las exigencia del entorno socio económico (políticas mercado y desarrollo científico técnico.

El Capital Humano (CH) se transforma en uno de los factores más fundamentales de la política empresarial con repercusión no solo interna dentro del ámbito de la propia empresa sino social con la problemática que general a nivel global.

Dentro del desarrollo del CH estratégicamente aparecen varias etapas, una de ellas es dentro del proceso de entrenamiento, la evaluación y control de los resultados, verificación y comparación de la situación actual con la anterior. Dentro de la determinación de las necesidades del entrenamiento la organización dispone de una gran cantidad de fuentes de información capaces de indicar sus necesidades; una de ellas y de vital importancia es el

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas
resultado de las evaluaciones del desempeño que es una vía dentro de la estrategia de Gestión del Capital Humano para su desarrollo que se aplica en casi todos los sectores de la economía.

Según resoluciones del Ministerio del Azúcar, esta evaluación está orientada para su aplicación en las distintas empresas azucareras según el proceso productivo. En nuestra provincia es aplicable en todas las entidades del MINAZ, incluyendo a la Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” perteneciente al municipio de Lajas.

La actual Empresa Azucarera “Ciudad Caracas” fue fundada en Junio de 1861 por Don Tomás Terry Adams, natural de Caracas, Venezuela y aparece registrado en el folio 3140 como el “Ciudad Caracas”. Fue remodelado en el año 1892.

A principios de la década de 1940 el Banco Boston vende el Ingenio a los Magnates Azucareros Lobo-Escagedo-Cacicedo quienes lo mantuvieron hasta el Triunfo de la Revolución cuando fue nacionalizado.

Se encuentra situada en el Batey de su mismo nombre en el Municipio de Sta. Isabel de las Lajas, provincia de Cienfuegos. Clasifica como empresa de subordinación nacional perteneciente al Ministerio del Azúcar (López, 2002).

Por muchos años el sector azucarero fue el renglón fundamental de la economía cubana hasta que en los años 90 debido a la pérdida del mercado fundamental, la caída de los precios del azúcar, la falta de materias primas fundamentales, la sequía y el deterioro del sector, la producción cañera fue descendiendo. En pleno período especial, el Gobierno tomó la decisión de crear a partir del año 93 las Unidades Básicas de Producción Cooperativas las que como entidades independientes, vinculadas a las empresas azucareras se encargarían en lo fundamental de la producción de caña de azúcar, pero las condiciones citadas anteriormente y las que el mencionado período especial impuso al país, trajeron como consecuencia un gradual descenso en la producción de caña y azúcar así como la paralización de ingenios. Por otro lado los consumos de azúcar de caña en el mercado mundial se han reducido y unido a ello los precios han mantenido una continuada inestabilidad con tendencia a disminuir cada vez más mientras que los precios de los insumos y equipos se incrementa lo que reduce la capacidad adquisitiva del organismo y sus empresas (Labrada 2007).

La producción de caña que en esta entidad alcanzó antes del período especial 483000 t con rendimiento de 50.4 t/Ha llegó a descender en la campaña 2001 – 2002 a 148006 t de caña con

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas
rendimiento de 24.5 t/h, así, la decisión de la Dirección de la Revolución de redimensionar el sector motiva a buscar nuevas formas de organización de la producción como vías para el rescate de la producción de caña de azúcar, así también ponen de manifiesto la necesidad de realizar un cambio organizacional para una empresa de nuevo tipo (Ramos 2007).

La Misión de la Dirección de Capital Humano es:

Dotar al Capital Humano de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan optimizar su desempeño en función de los niveles de competitividad que demanda la estrategia organizacional dada las exigencias de su entorno socio económico (políticas, mercados y desarrollo científico técnicos).

La Visión de la Dirección de Capital Humano es:

El Capital Humano cuenta con la preparación necesaria para enfrentar los continuos cambios y exigencias del mercado a partir del dominio de las tecnologías y recursos científicos más modernos, expresándose en un desempeño profesional óptimo con elevados índices de creatividad, asociados a las decisiones tecnológicas y gerenciales en sentido general.

Motivación.

Al analizar los nuevos cambios propuestos desde el punto de vista organizacional para las Empresas Azucareras, las estrategias trazadas en tema de Gestión del Capital Humano, así como la misión y visión del capital humano y teniendo presente que la evaluación de desempeño no es por si mismo un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del Capital Humano es que se motiva la realización de este trabajo.

Problema Científico.

Existen deficiencias en el Subsistema de Evaluación del Desempeño de la Fábrica de Azúcar, lo cual dificulta el buen desarrollo del Capital Humano.

Problema a resolver es el siguiente:

Proponer las modificaciones pertinentes para la Evaluación del Desempeño para el desarrollo del Capital Humano en Fábrica de Azúcar de la E. A. Ciudad Caracas.

Hipótesis.

La corrección de aspectos del Subsistema de Evaluación del Desempeño de la Fábrica de azúcar de la E.A. Ciudad Caracas contribuirá al buen desarrollo del Capital Humano.

Objetivos

Objetivo General.

Diseñar un sistema de la ED que permita el mejoramiento del Capital Humano en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas.

Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico del tema Evaluación del Desempeño
- Realizar el diagnóstico del Subsistema
- Determinar qué factores afectan el desarrollo del Subsistema
- Modificar modelo actual y proponer Plan de Mejoras Continuas .

Tipo de estudio.

Descriptivo, retrospectivo de corte transversal

Escenario.

Área Industrial, empresa ciudad caracas municipio Lajas, provincia Cienfuegos

Universo.

Se realizo un estudio descriptivo de la ED de 185 trabajadores evaluados del área industrial, excluyendo a los dirigentes del ciclo zafra 2009.

Muestra.

La muestra estuvo representada por 185 trabajadores que fueron evaluados representando el 46 % del universo. La misma fue tomada en el área industrial según Plantilla (P-2) y ED, con el consentimiento aprobado de la Dirección de la Empresa y el área industrial respetando los aspectos éticos de la investigación.

Criterio de Inclusión

- Obreros fijos, pertenecientes a las áreas de la industria
- Técnicos pertenecientes a las áreas de la industria
- Obreros cíclicos que laboran en el íter ciclo
- Obreros de otras Entidades que prestan servicio en el íter ciclo

Criterio de Exclusión.

- Dirigentes de la industria

Métodos.

Se realizó la revisión del P-2 de la UEB Fábrica de Azúcar con sus diferentes áreas. Se confecciona una tabla con la distribución de los evaluados según colectivos por área y calificación recibida. Así como la distribución de obreros por áreas y la calificación recibida, posteriormente se analizo a los deficientes según aspectos evaluados negativamente, en el periodo comprendido de Enero a Mayo del 2009, Consultados con expertos se confecciono una encuesta por el autor para ser aplicada a obreros evaluados y evaluadores sobre el conocimiento de la ED con respuestas, si- no – En parte. Representados por el 37 % y el 9 % respectivamente. Los resultados serán expuestos en tablas confeccionadas al respecto dados en números y por cientos.

Operacionalización de la Variable.

Para la identificación de las variables de interés se realizó por el autor del trabajo la revisión del P-2 por áreas, ED individuales, registros y modelos estadísticos de la empresa principalmente relacionados con el área industrial, así como resoluciones y manuales técnicos del área industrial.

Capitulo 1. Marco teórico. Consideraciones acerca de la Gestión de Capital Humano y el Subsistema de Evaluación del desempeño.

La relevancia que ha adquirido la Gestión de Capital Humano en los últimos tiempos ha definido una nueva concepción en su gestión. La Gestión de Capital Humano ha dejado de ser “el diferencial competitivo por excelencia” para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil, donde se privilegia la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad. En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos (GRH), y en particular el Subsistema de Evaluación del Desempeño que es el tema principal de esta investigación.

1.1 La Gestión de Capital Humano.

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal por solo señalar las más difundidas. (Ayala 2004, Chiavenato 2006, Cuesta 2005, Pinzón 2000, Suárez 2002).

Por GCH se entiende la actividad que se realiza en la entidad para:

- ✓ Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- ✓
- ✓ Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- ✓ Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

No se puede hablar de Gestión de Capital Humano sin hacer referencia a los modelos diseñados por diferentes autores; en el (Anexo 2) se muestra un resumen de sus aspectos más importantes.

Esta concepción de la GCH se caracteriza por:

- ✓ Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- ✓ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.
- ✓ Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes, con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por son:

1. El Capital Humano se convertirá en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. El Capital Humano son una inversión no un costo.
3. La GCH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GCH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
5. La GCH eficiente ha superado al "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GCH.
7. El desafío fundamental de la GCH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Muchas personas en la actualidad, asumen o repiten que la GCH es un instrumento estratégico en las organizaciones (Chiavinato, Cuesta) dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas. Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las entidades.

1.1.1. Los Subsistemas dentro de la función del Capital Humano. Objetivos.

Quando se logran las metas de una organización es porque los gerentes y las áreas de Gestión de Capital Humano se han propuesto objetivos claros y cuantificables. Algunas empresas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de la cultura de la empresa. Ambos

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas
casos son válidos, pues guían la función de la administración de los recursos humanos. Existen cuatro desafíos en que la misma debe apoyarse:

Objetivos Corporativos: La Gestión del Capital Humano está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.

Objetivos Funcionales: Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando no existe este, es muy posible que se empiecen a desperdiciar muchos recursos. Para esto la organización puede decidir el nivel de equilibrio entre el número de integrantes del área de Gestión de Capital Humano y el total de personal a su cargo.

Objetivos Sociales: Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar restricciones que pudieran darse.

Objetivos Personales: Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del Área de Capital Humano el cual debe buscar como apoyar a sus miembros para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros de metas personales y progreso dentro de la entidad, resultará un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la entidad en lo que a él respecta.

1.1.2. Gestión de recursos humanos: desarrollo actual y futuro en Cuba.

Tal como plantean algunos autores como Clavelo (2002), Cuesta (2005) , la empresa cubana no debe lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales.

Las Bases Generales han sido concebidas como guía metodológica, conceptual y práctica para llevar a cabo cambios de los modelos establecidos y transformarlos en acciones que revolucionen el quehacer de nuestra empresa. Sin embargo, en sus planteamientos relacionados con GCH, se hace necesario continuar desarrollando los principios planteados, si se quiere avanzar con un enfoque estratégico, incluso hacia un enfoque organizativo que supere las funciones tradicionales.

El Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo (SDFT), se ha definido como “conjunto de normas procedimientos y formas de actuación que permite materializar la política laboral, y salarial en su integración con la gestión de la entidad, con la visión del hombre como recurso fundamental para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos”.

Esta definición si bien representó un avance desde el punto de vista conceptual y si se compara con el enfoque tradicional imperante en nuestro país, hoy resulta insuficiente.

1.2 La Evaluación del desempeño: Estado del arte y su fundamento teórico.

La Evaluación del Desempeño (ED) constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Capital Humano, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de Gestión de Capital Humano.

Evaluación de Desempeño es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia), además, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

Para conocer acerca lo que es la Evaluación, sus objetivos, principios, métodos de evaluación, importancia y ventajas, a continuación se elabora un marco teórico sobre el tema que servirá de soporte al entendimiento del tema. (Mendoza, 2009; Clavelo 2002; Billikof 2003).

1.2.1 Evaluación de Desempeño. Definición.

Evaluación de Desempeño: Sistemática evaluación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, proceso para evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades.

Evaluación de Desempeño (E.D): Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr objetivos

La ED constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

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

La ED es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios, Mendoza

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas
(2009). Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración.

Hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la ED pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

1.2.2 Principios de la Evaluación de Desempeño.

1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

3. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
4. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
5. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
6. Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

1.2.3 Objetivos de la Evaluación de Desempeño:

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por directamente relacionados con el

puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

La función del área de personal en la evaluación es evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidad de su puesto, de la calificación de méritos derivan premios y ascensos considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

1.2.4 Estándares del desempeño.

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

1.2.5 Mediciones del Desempeño.

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas
observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.

Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

1.2.6 Elementos subjetivos del calificador.

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan (Clavelo, 2002):

1. Los prejuicios personales.
2. La tendencia a la medición central.
3. La interferencia de razones subconscientes.
4. El efecto de acontecimientos recientes.
5. Efecto halo o aureola.
6. Suavidad o indulgencia.

Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos. Se origina por que los calificadores están renuentes a poner calificaciones extremadamente altas o bajas es decir consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en le punto medio de la escala, esta tendencia es peligrosa por considerar a todos los empleados como promedios.

Se puede disminuir el efecto de esta especificando y diferenciando más las definiciones de los grados intermedios de manera que no determine una distancia entre lo excepcional y lo pésimo, sino en base a un criterio positivo y directo de las cualidades y requisitos que deben exigir a un trabajador promedio.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son. Consiste en el influjo peligroso que ejerce la conducta general del trabajador en las características sobre las que se califica. Cuando la mayoría de los trabajadores tienen una puntuación casi uniforme precisamente por que no influyen descripciones hechas cuidadosamente a las conductas de los empleados. El Efecto de halo o esterotipación hace que los evaluadores consideren un empleado como óptimo o excelente en todos los factores, este efecto lleva al evaluador exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos sus aspectos. Para prevenirlo se pueden prever los comentarios en la forma de calificación, calificando separadamente a cada grupo, lo cual impide el influjo de unas cualidades a otras. Los factores de halo, se pueden neutralizar con el método de elección forzosa.

Suavidad o indulgencia: Surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Desentendimiento por parte del supervisor sin ejercer acción contra el comportamiento del empleado, que de acuerdo con el manual, deberá ser formalmente disciplinado. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

1.2.7 Métodos para reducir distorsiones:

Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de Evaluadores y Evaluados, la retroalimentación evaluado a evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación.

La capacitación puede incluir tres pasos:

1. Explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión.
2. Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.
3. Permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

Elementos interculturales.

El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas es probable que surjan diferencias y roces.

Capacitación de los evaluadores.

El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación. En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

1.2.8 Entrevistas de evaluación.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado. El reconocimiento a los meritos del trabajador primero es individual y después colectivo.

1. Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
2. Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3. Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
4. Sea claro, directo y específico.
5. Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
6. Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
7. Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
8. Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.
9. Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
10. Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
11. Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

1.2.9 Importancia de la E.D.

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

La E.D es proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

1.2.10 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc, que pueden ser identificados en las evaluaciones.

1.2.11 Plan de acción sobre la evaluación del desempeño.

Después de haber realizado la E.D se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

1. Perfeccionar el Rendimiento.
2. Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
3. Proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de estos objetivos se diseñará un plan de medidas que será dado a conocer individualmente a cada empleado en una discusión formal y positiva para ambas partes. Lo ideal será trazar entre 3 y 6 metas, así como definir sobre quien recae la responsabilidad de cumplimiento de las mismas, las diferentes fechas de cumplimiento y los recursos necesarios para esto. Se definirán los periodos en lo que el plan será chequeado. De existir alguna limitación deberá ser claramente reflejada.

1.2.12 Estándares de producción.

Se basa en la evaluación del desempeño del personal en la calidad del producto, cantidad requerida de unidades (justo a tiempo) y sin fallas o desperdicios de materiales de materia prima de modo que se cumpla con eficiencia la producción. Es un método empleado frecuentemente, para aplicarlo es preciso obtener también la calidad de lo producido, tener condiciones iguales para todos los trabajadores y determinar el tiempo necesario para lograr la producción. Cabe aquí destacar, a la hora del establecimiento del estándar, que el empleado analizado trabaja más despacio cuando sabe que lo están observando para proponer los estándares, para así una vez establecidos, realizarlos con holgura.

1.2.13 Lista de verificación.

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Se pretende que el supervisor no sé de cuenta exacta de cual será el resultado de su calificación para evitar el grado de preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

Las listas de verificación pueden clasificarse en:

- Ponderadas: consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce.
- De preferencia: A diferencia de la anterior, ésta contiene frases agrupadas de 4 en 4 siendo 2 favorables y 2 no, señalando el supervisor de cada grupo 2 frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende reducir la actitud favorable hacia los trabajadores. Se le llama también Método de Elección Forzada.

- Método de selección forzada.

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Se evalúa al individuo mediante la elección de varios grupos de entre 2,3 frases el calificador elige 2 que se identifiquen con el desempeño del empleado, el evaluador no conoce el puntaje por lo que no habrá favoritismo.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal

- Método del registro de acontecimientos críticos.

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado a hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado. El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo. Método de valuación del desempeño bastante simple, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas norteamericanas, durante la segunda guerra mundial.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

- Escalas de calificación conductual.

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

- Escala Basada en la Conducta: Reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan:
 1. Desempeño extremadamente sobresaliente.
 2. Buen rendimiento.
 3. Rendimiento ligeramente bueno.
 4. Desempeño aceptable.
 5. Desempeño ligeramente malo.
 6. Mal desempeño.
 7. Rendimiento extremadamente malo

- Método de verificación de campo.

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías. Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

- Método de evaluación en grupos.

Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basado en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

- Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Se determinan características, se enlistan a los individuos por orden del más útil al menos, es sencillo pero mide cualitativamente. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Es un método fácil y sencillo, tiene como inconveniente que si hay 2 personas iguales tiene que quedar forzosamente una mas abajo que la otra. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.
- Método de distribución forzada: se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Distribuye las calificaciones en la siguientes proporciones:
 1. 10% calificación muy inferior
 2. 20% calificación inferior
 3. 40% calificación promedio
 4. 20% calificación superior
 5. 10% calificación muy superior

En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

- Método de comparación por pareja: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido. Se enlistan al personal por características, comparando a cada uno de los elementos de su grupo, determinando quien posee la característica en cuestión, la desventaja es que determina a quien es mediocre y quien el sobresaliente.
- Método de evaluación basada en el desempeño futuro.

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

Auto evaluación

Administración por objetivos

Evaluación psicológica

Métodos de los centros de evaluación

1.2.14 Autoevaluaciones

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

1.2.15 Administración por objetivos.

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Como además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Está muy ligado a los programas de la administración por objetivos, se basa en comparación periódico entre resultados asignados y los alcanzados, por lo que se identifican puntos fuertes y débiles, así como las medidas necesarias para el próximo periodo método práctico, su funcionamiento depende las actitudes y puntos de vista del supervisor.

1.2.16 Evaluaciones psicológicas.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

1.2.17 Método de los centros de evaluación.

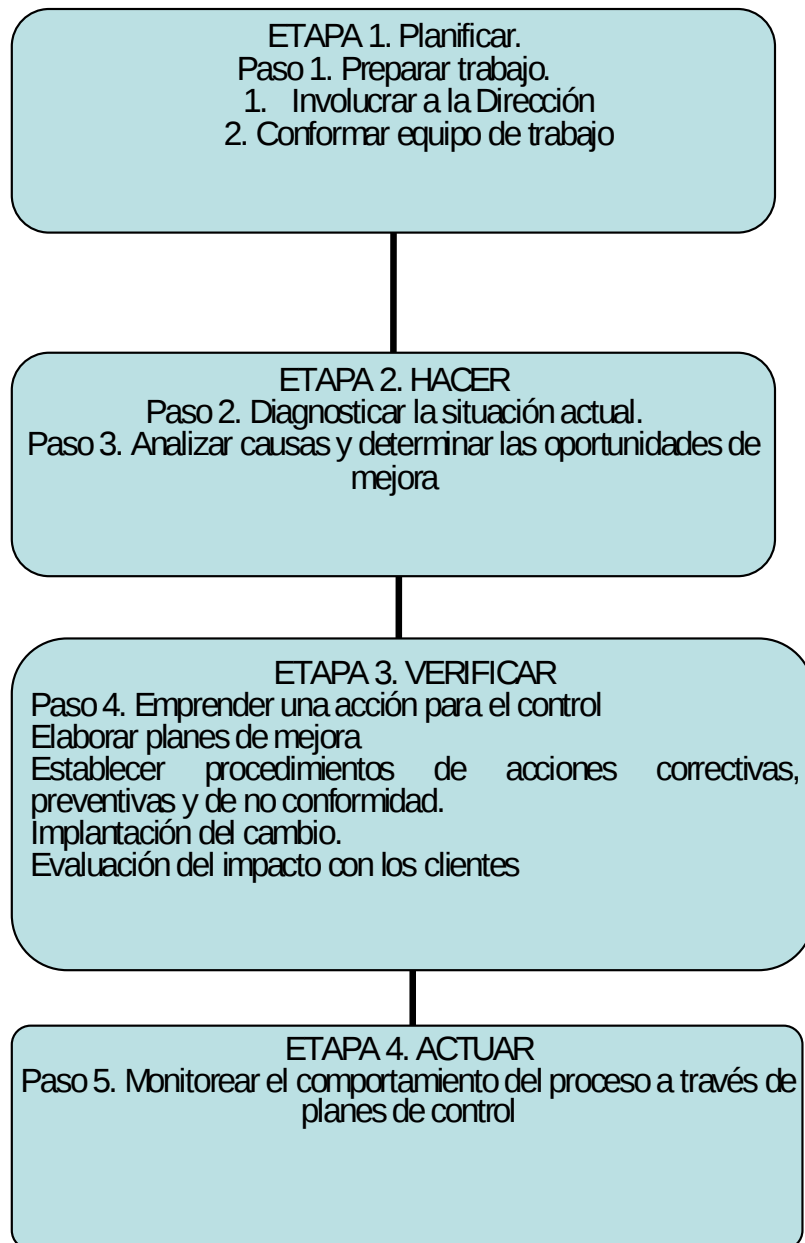
Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador.

1.2.18 La gestión y mejora de procesos en la evaluación del desempeño.

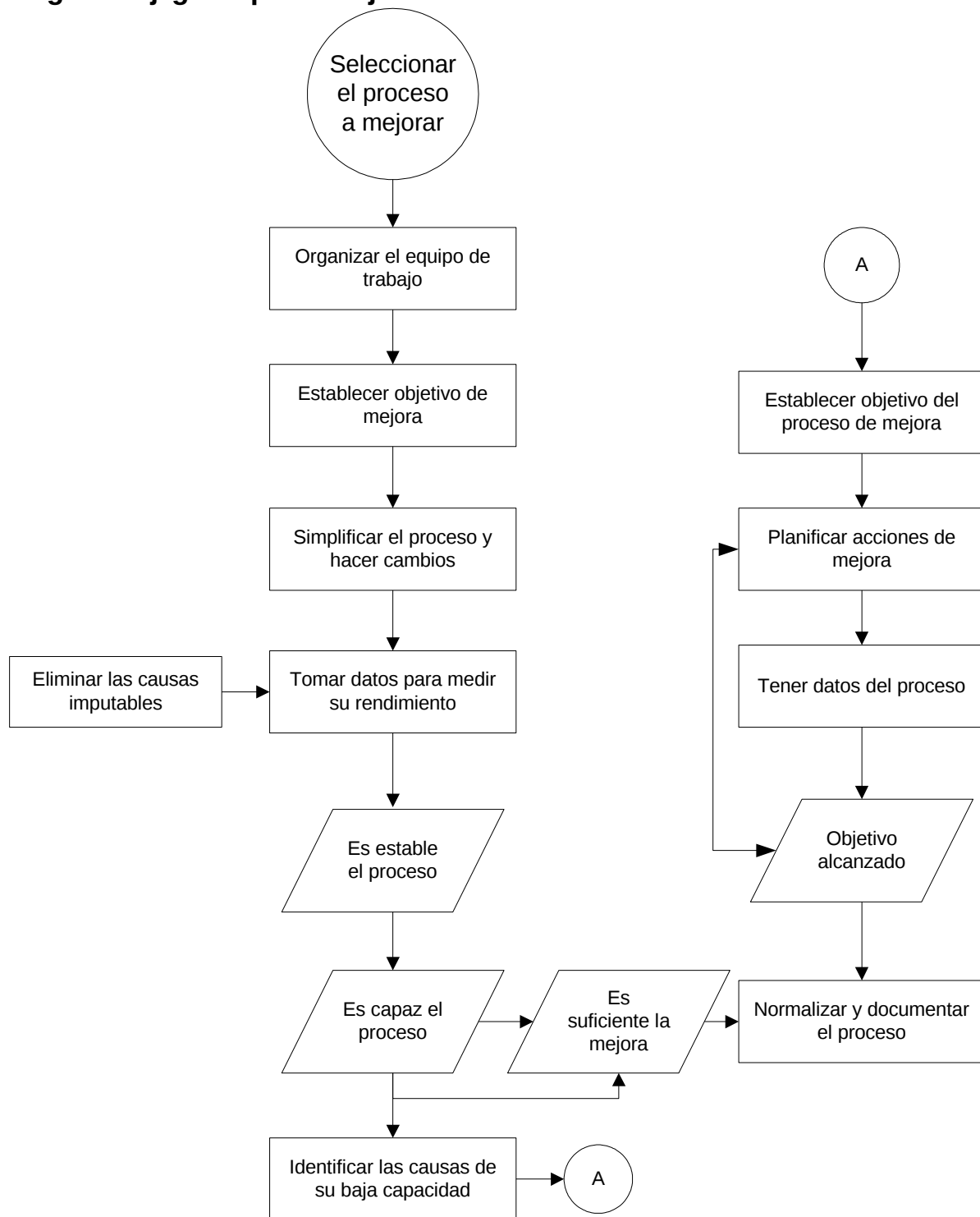
Mejorar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, eliminar actividades sin valor añadido y aumentar la satisfacción del cliente. La mejora del procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que el diseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PDCA, en inglés) de mejora continúa) (Fig 1.1).

Fig. 1.1 Procedimiento para la Mejora del Proceso



La Mejora de un Proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en la Fig. 1.2. En ella se puede observar la presencia de un subproceso (A) que no es otro que el correspondiente al de la mejora continua.



1.3. Métodos para la selección de los criterios más importantes en la evaluación (Etapa 1).

Expertos. Entre los principales métodos creativos de grupos se encuentran:

- Brain Storming.
- Grupos Nominales.
- Método Delphi.

Está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final. Este es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en los años sesenta por la RAND CORPORATION, específicamente por Aloy Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronósticar situaciones a largo plazo.

Pons (2008) y Cuesta (1997) detallan que para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico y por supuesto, la experiencia en el tema.

$$n = \frac{P(1-P)C}{i^2}$$

1-α	C
99 %	6,6569
95 %	3,8416
90 %	2,6896

Donde C: constante que depende del nivel de significación n (1- α)

P: proporción de error

I: precisión (i ≤ 0,12)

Se realiza la prueba de W de Kendal

1.3.1 Diagnostico, análisis y determinación de las oportunidades de mejora (ETAPA 2, HACER).

Primera vuelta de los expertos. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico interno y todo el análisis realizado de los indicadores del comportamiento del sistema en cuestión se les pide los 10 principales problemas que a su juicio inciden en la variable correspondiente.

Segunda vuelta de los expertos se obtiene las diferentes posibilidades de mejoras.

Planteamiento de oportunidades de mejora y definición de oportunidades.

La frecuencia se obtiene a partir de la cantidad de votos de los expertos en sus secciones, y la prioridad fue definida por los mismos, teniendo en cuenta e total e importancia de sus votaciones.

Se procede a priorizar las oportunidades de mejoras planteadas utilizando la herramienta UTI. Para cada una de las oportunidades se evaluaron los siguientes criterios del 1 al 10.

- Urgencia: Tiempo disponible en comparación con el necesario para realizar acciones de mejora.
- Tendencia: Consecuencias de tomar la acción sobre la situación
- Impacto: Incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de la gestión en determinada área.

1.3.2 Acción para el control (Etapa 3).

Para ello se realiza el plan de la forma que muestra la Tabla 1.1

Tabla 1.1 Plan de acción

Oportunidad de mejora:					
Meta:					
Responsable General					
Qué	Quién	Cómo	Porqué	Donde	Cuando

1.3.3 Teoría de la decisión y Sistemas de Expertos no Estructurados.

La Teoría de la Decisión es una herramienta importante para la utilización y aplicación de la Modelación Matemática y en forma muy especial en los Modelos Multicriteriales.

Los Sistemas de expertos Basados en el Conocimiento (KBES), Son experiencias acumuladas en bases de datos para resolver problemas de un campo específico del conocimiento.

En la Etapa Inicial el o los expertos pueden utilizar una serie de métodos para organizar, agrupar, conformar y llegar a conformar consensos de opiniones. Son los llamados Métodos de grupos o métodos creativos de grupo, se utilizan métodos del tipo heurísticos donde juega un papel importante el uso de los llamados Métodos de Expertos. Entre los principales métodos creativos de grupos se encuentran:

- **Brain Storming.**
- **Grupos Nominales.**
- **Método Delphi.**

El Método **Brain Storming** dirigido a la obtención de una gran cantidad de ideas del grupo de expertos reunidos, presenta las siguientes características:

- El grupo es dirigido por alguien con experiencia, llamado **facilitador**, que lo **excita**, mediante un plan, a la generación de ideas.
 - En ocasiones se nombra a otra persona que registre las ideas obtenidas del experimento en un pizarrón, a esta persona se le llama **registrador**.
 - Se aspira a un máximo de ideas para aumentar la probabilidad de respuestas útiles, que después pueden ser combinadas y perfeccionadas.
 - Es ideal en grupo de expertos de pequeña cantidad.
 - Se aplica a cuestiones bien definidas.
 - La generación de ideas no es restringida.
 - No se permite la crítica de una idea.
 - El que dirige no da criterios.
 - El análisis de las ideas se separa del que las generó.
 - Existen varias formas de llevarlo a cabo:
1. Las ideas se registran en una pizarra y finalmente, cuando no existan mas ideas se agrupan detectando las que son repetitivas y se organizan como quedarían finalmente. El orden de presentación de las ideas es inmaterial.
 2. Metaplan. Las ideas se anotan en tarjetas, de forma que todos las puedan, cuando un participante incorpora una tarjeta, lee las que ya hay colocadas, que a su vez le servirán de inspiración para nuevas ideas. Al final cada participante colorea en las tarjetas, con ideas de su interés, y finalmente las ideas más aceptadas son las que se escogen.
 3. Seis-Tres-Cinco. Grupo de 6 participantes, cada uno escribe 3 propuestas en un papel y pasa la hoja al de al lado que inspirándose en esas ideas o soluciones, escribirá otras 3. Seis participantes, preparando tres ideas y analizando las de los cinco restantes dan 36 propuestas con un total de 108 sugerencias. (6 participantes * 3 ideas iniciales c/u = 18 ideas iniciales) * 5 rondas de los restantes participantes (18 * 5) = 90 propuestas + 18 iniciales = 108 sugerencias.

4.

Los Grupos Nominales. Es una variante entre el Brain Storming y el Delphi, algunas características del mismo son:

1. Ideal para grupos de entre 10 a 20 expertos.
2. Se define abiertamente el objetivo.
3. Cada experto brinda sus ideas en forma anónima escrita.
4. No se debe evaluar ninguna idea hasta que todos los resultados se conozcan.
5. Deben debatirse todos los puntos antes de efectuar la votación.
6. Debe limitarse la discusión a la presentación de los pro y los contras de cada punto.
7. Puede permitirse la incorporación de una nueva idea a partir del análisis.
8. Utiliza siempre votación anónima.
9. Se realizan tantas votaciones como sean necesarias, para llegar a las ideas finalmente aprobadas por la mayoría.

Rondas de expertos.

- **Primera Ronda.** El facilitador debe escribir una pequeña explicación a los expertos por qué fue seleccionado y cuál es el objetivo del trabajo investigativo que se va a llevar a cabo, del cuál él forma parte por sus conocimientos y experiencia al respecto, a continuación se formula en forma clara y precisa la pregunta abierta para la que se quiere que él de sus criterios al respecto en forma escrita y lo responda por la vía de la correspondencia, fundamentalmente por e-mails en los tiempos actuales. Una vez recibidas las respuestas por parte del facilitador. Este puede construir una tabla en dónde las filas se reserven a los expertos supongamos m y las columnas a los criterios emitidos supongamos n. A esa tabla se le pondrá una X a la intersección del experto con el criterio que formuló. El facilitador aquí debe agrupar los criterios, eliminando las repeticiones literales y reformulando las similares, de manera que todos los expertos vean sus ideas reflejadas. Aquí se deben agrupar los criterios en un orden de aparición, nunca en orden de importancia, dado que el facilitador no debe participar en el proceso de forma directa.

Expertos	Criterio 1	Criterio 2		Criterio n
Experto 1		X		
Experto 2	X			X
.....				
Experto m	X	X		

- Segunda Ronda.** Los criterios agrupados en la tabla antes expuesta le son enviados a los expertos para que marquen con una X los que consideren mas importantes, aquí van los criterios nunca quién los emitió porque el anonimato debe continuar hasta el final. El facilitador recibe los resultados de los expertos y entonces debe iniciar una labor de eliminación de aquellos que no representan a la mayoría de los expertos. Los criterios que estén avalados por menos del percentil, elegido para la investigación, (por ejemplo los que representen menos del 20 % de los expertos) se eliminan. Algunos trabajan con los intervalos de confianza del 1 %, 5 %, 10 %, o dejar lo que quede dentro del intervalo de confianza (Media- 3 Desviación Estandar , Media + 3 Desviación Estandar). En forma general esta ronda logra hacer la decantación del los criterios minoritarios, si hubiese problemas con esto entonces se debería hacer una ronda adicional para precisar bien los criterios eliminados. Con los criterios finalmente aceptados se pasa a la próxima Ronda.
- Tercera Ronda.** Esta es la Ronda de la Pesada de los criterios para cada experto. Se envían los criterios definitivamente aceptados a los expertos y se les pide que deben determinar el Peso de cada Criterio en la forma desde el número 1, el criterio mejor o de mayor importancia, hasta el número N, el criterio de menor importancia o último en ser seleccionado. Quiere esto decir que los expertos deben poner un valor a cada criterio, número entre el 1 y el N, se pueden dar iguales valores a los criterios que los expertos consideren que tienen la misma importancia, a este hecho se le llama LIGADURA. Así el facilitador obtiene una tabla parecida a la antes vista pero con los valores numéricos dados por cada experto a cada criterio:

Conclusiones parciales.

1. La evaluación del desempeño es un proceso factible de poder aplicarse, además es necesario y eficaz.
2. Los métodos de expertos pueden ser utilizados de forma eficaz en el proceso de mejora de la evaluación del desempeño.

Capítulo 2. Diagnostico, Análisis y determinación de las oportunidades de Mejoras para la Evaluación del Desempeño en la empresa. (ETAPA 2, HACER).

2.1 Antecedentes.

En el capítulo anterior se hizo un recorrido conceptual y teórico acerca de la importancia y objetivos de la evaluación del desempeño como subsistema de la Gestión del Capital Humano en la Fábrica de Azúcar.

En este capítulo, se expondrá el diagnóstico de la Fabrica de Azúcar, destacándose los elementos que deciden la existencia de la misma, y los indicadores fundamentales de la Dirección de Capital Humano. Se describen los métodos y herramientas utilizadas y los problemas que se detectaron.

La Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas ha tenido un proceso inversionista en su ingenio por etapas, en la cual se han modificado sistemas fundamentales en las áreas energéticas y de molienda con los objetivos de mejorar la tecnología existente y lograr mejor eficiencia.

En la zafra 1998 se llega con un tandem completamente electrificado y una Planta Eléctrica con capacidad nominal de 8 MW. En la zafra 2004 se monta una caldera Reto de 60 t/h y se monta un sistema de autómatas para todo el bloque energético.

Estas condiciones han producido un aumento sustancial de la generación eléctrica por encima de los 41-43 kWh / t de caña.

También se ha logrado importantes avances con vistas a mejorar el rendimiento industrial mediante equipos de compactación del proceso (CBTR, cristalizadores de enfriamiento rápido, bombas intupibles etc.).

Estas últimas instalaciones la colocaron ventajosamente para asumir tecnología de producción de blanco directo en las zafras 2007-2008 y 2008-2009. Sin embargo la maquinaria de la cosecha agrícola se quedó atrás, con viejas máquinas KTP con altos índices de consumo de combustible y baja productividad.

2.2. Producción de azúcar histórico.

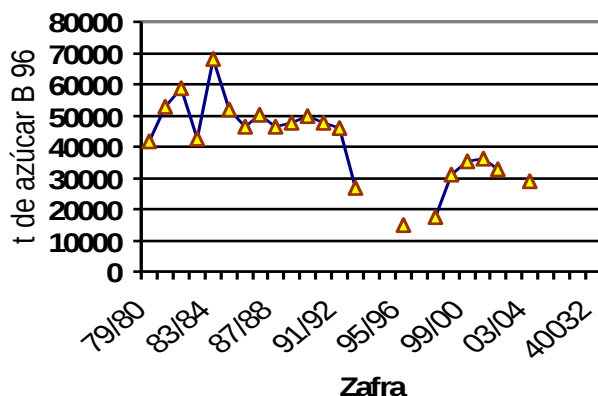
La Fig 3. Ilustra el comportamiento histórico de la Fábrica de azúcar en los últimos 20 años, destacándose tres etapas:

1ª. Etapa: Una Fábrica en que los niveles de producción se movían entre los 40,0 – 50,0 y hasta más de 60,0 Mt de azúcar B-96. Esta etapa corresponde con el tiempo que Cuba disfrutaba del comercio y los créditos con los países socialistas, y por lo tanto el sector azucarero tenía ciertos privilegios en cuanto a su aseguramiento técnico material, indicadores salariales y de estímulo altos, y una observancia y control estricto del estado sobre los factores que podían incidir en su producción.

2ª. Etapa. Al ocurrir el derrumbe del campo socialista, el sector azucarero pierde todo sus beneficios, la agroindustria deja de recibir sus insumos necesarios y se deprime. Coincidentemente, los precios del azúcar también se deprimen y por lo tanto las Fábricas de Azúcar con poco suministro técnico material comienzan a trabajar por debajo de sus capacidades.

3ª. Etapa. El país comienza a tomar medidas para salir de la crisis y a reorganizar el sector azucarero y se alcanzan niveles de más de 30,0 MT, pero aún no se alcanzan los niveles de la 1ª. Etapa.

Fig. 2.1 toneladas de azúcar históricos



Fuente Elaboración propia con los datos de la Sala de Control de la E.A. Ciudad Caracas

En el presente periodo se propone la inclusión de la Empresa Azucarera Ciudad Caracas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, teniendo como:

Misión: Producir azúcares de alta calidad y alimentos con competitividad y sostenibilidad, que satisfaga las necesidades del cliente y la elevación del nivel de vida de los trabajadores.

Visión: La producción de azúcar, mieles, derivados, energía y alimentos.

A pesar de haber disminuido su peso relativo en la economía cubana, continúa siendo importante para el desarrollo económico y social del país, y la satisfacción de la demanda interna de azúcar, mieles, energía y otros derivados, todo lo cual sigue generando empleo para los trabajadores.

Además, las producciones tradicionales de la Empresa Azucarera Ciudad Caracas mantienen su importancia como garantía para la concesión de financiamiento. Las producciones agropecuarias en los suelos liberados de caña, sumados a los que desde antes se utilizaban con ese fin, alcanzan volúmenes superiores y contribuyen, juntos a los que realiza el MINAGRI a satisfacer la demanda interna de alimentos, alcanzando niveles de eficiencia superiores.

La empresa ha incrementado los niveles de producción de caña, producciones no cañeras y azúcar, así como la productividad del trabajo, ejecutando eficientemente las actividades de reparación y mantenimiento de todos los medios de la misma, lo que permite trabajar con eficiencia.

2.3 Caracterización de la actividad de Capital humano de la UEB Fábrica de Azúcar.

2.3.1 Plantilla de la industria.

La Tabla 2.3.1 muestra la plantilla de la UEB Fábrica de Azúcar donde se indica la distribución de la misma. Se muestra la relación entre obreros, técnicos y dirigentes.

Tabla 2.3.1 Plantilla de la UEB industria.

Áreas	Obreros		Técnicos		Dirigentes		Total	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Dirección Fábrica	16	4,6	7	18,4	3	15,8	26	6,4
Mantenimiento	62	17,8	7	18,4	2	10,5	71	17,5
Taller de Maquinado	30	8,6	1	2,6	1	5,3	32	7,9
Basculador	21	6,0	1	2,6	4	21,1	26	6,4
Molinos	18	5,2		0,0		0,0	18	4,4
Fabricación	69	19,8	2	5,3	4	21,1	75	18,5
Generación de vapor	29	8,3	5	13,2	1	5,3	35	8,6
Planta eléctrica	6	1,7	1	2,6	1	5,3	8	2,0
Laboratorio	7	2,0	13	34,2	1	5,3	21	5,2
Embarque de azúcar	65	18,6		0,0	1	5,3	66	16,3
Instrumentación	7	2,0	1	2,6	1	5,3	9	2,2
Servicios de Mantenimiento	19	5,4		0,0		0,0	19	4,7
Total	349	100,0	38	100	19	100,0	406,0	100,0

Fuente: P2, Dirección de Capital Humano C. Caracas.

Al analizar la Tabla 2.3.1 muestra la relación desde el punto de vista general entre obreros, técnicos y dirigentes, estando en correspondencia con lo establecido por los requerimientos de la empresa, relacionando directamente a la Fábrica de Azúcar, ordenados por sus diferentes áreas con que cuenta la misma y sus necesidades de fuerza laboral, técnicos y de dirección. Esta fuerza distribuida por áreas cuenta con distintos cargos ocupacionales, de acuerdo a las funciones que se les está requeridos para cumplir con los distintos objetivos según el diseño del puesto de trabajo y respondiendo a los procesos productivos, como por ejemplo: operadores, auxiliares, así como paileros, soldadores, mecánicos entre otros.

Del personal técnico vinculado a la producción según la distribución de obreros por área se destacan que la de mayor número es la de fabricación, mantenimiento. Con menor número de obreros es el área de Planta Eléctrica, sólo 1,7 %

Con respecto a los técnicos, se destacan el mayor porcentaje el laboratorio, representado por el 34,2 % seguido por las áreas de dirección y mantenimiento.

2.3.2. Resultados de la evaluación 2009.

La Tabla 2.3.2 muestra la distribución de obreros en la evaluación 2009 y por colectivos, que muestra una evaluación adecuada para todos los colectivos. Esto pudiera ser un punto engañoso en el sistema. Al revisar este aspecto, se encontró que no se corresponde dicha calificación con la recibida de forma individual a los trabajadores (Tabla 2.3.3) según áreas y calificaciones tomando como ejemplo el área de Mantenimiento con un 9% de deficiente (27 de 185).

Tabla 2.3.2 Evaluación 2009 por colectivos.

Evaluación Colectivos	Deficientes		Adecuados		Superior		Total	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Dirección Fábrica	—	—	1	2.9	—	—	1	2.9
Basculador	—	—	3	8.6	—	—	3	8.6
Molinos	—	—	3	8.6	—	—	3	8.6
Generación de Vapor	—	—	3	8.6	—	—	3	8.6
Fabricación	—	—	12	34.2	—	—	12	34.2
Planta Eléctrica	—	—	1	2.9	—	—	1	2.9
Laboratorio	—	—	1	2.9	—	—	1	2.9
Mantenimiento	—	—	8	22.7	—	—	8	22.7
Piso azúcar	—	—	3	8.6	—	—	3	8.6
	—	—	35	100	—	—	32	100

Total								
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuentes: Modelo Estadístico, Dirección de Capital Humano C. Caracas

Tabla 2.3.3. Distribución de la aplicación de E.D. a obreros, según áreas y calificación recibidas.

Áreas // Calificación	Deficiente		Adecuado		Superior		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Dirección Fábrica			7	3,8			7	3,0
Basculador	2	1,0	11	5,9			13	7,0
Molinos	3	1,6	8	4,3	1	0,5	11	6,0
Generación de vapor	2	1,0	16	8,6			18	9,7
Fabricación	5	2,6	33	17,8			38	20,5
Planta eléctrica	1	0,5	3	1,6			4	2,3
Laboratorio			12	6,5			12	6,7
Mantenimiento	17	9,2	26	14,0	2	1,1	43	23,2
Piso Azúcar	3	1,6	36	19,5			39	21,2
Total	33	17,7	149	82,1	3	1,6	185	100,0

Fuente: E.D. Modelos Estadísticos.

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos según áreas y calificación recibidos a los obreros que representa la muestra en estudio podemos destacar los siguientes datos significativos.

Con categoría deficiente, el área de mayor número de obreros evaluados negativamente es el de Mantenimiento, representando el 9,2 de la muestra total. Esta área representa la de mayor peso en la fábrica debido a que es la encargada del mantenimiento y reparación de los equipos en caso de rotura o no, por lo que repercute en el tiempo perdido. Le sigue el área de Fabricación, con un 2,6 %, esta área es la más compleja del proceso de producción estando divididas en tres áreas donde se elabora y se le da terminación al producto final que es el azúcar.

Cuando se analiza las áreas en evaluación, los adecuados no coinciden con lo antes expuesto, por lo que cambia las calificaciones, se destaca en primer lugar piso de azúcar, con un 19,5 %, seguido de fabricación que representa el 17,8 %, y Mantenimiento el 14,0.

La evaluación de **superior** es baja, sólo existe en Mantenimiento el 1,1 %, y en el área de molinos 0,5 % del total de la muestra.

Tabla 2.3.4. Distribución de obreros con calificación de deficientes según área, número de obreros y aspectos evaluados

Áreas	# obreros	Aspectos evaluados negativos										Total de aspectos	
		I		II		III		IV		V		VI	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Basculador	2	2	4	2	4	2	4						
Molinos	4			3	6	4	2	1	2				
Generación de Vapor	3	3	6			3	6						
Fabricación	8	5	10	6	12	8	16	2	4				
Planta eléctrica	1	1	2			1	2	1	2				
Mantenimiento	27	14	28	1	2	22	44	1	2				
Piso de azúcar	5					5	10						
Total	50	25	50	12	24	45	90	5	10			50	100

Fuente: P2, Dirección de Capital Humano C. Caracas.

Para un mejor análisis respecto a la ED realizado, se determinó investigar cual es el comportamiento de los aspectos evaluados a los obreros con calificación deficiente según áreas y aspectos negativos presentes en la ED de la muestra en estudio. Se constató que según área, los de mayor incidencia fueron Mantenimiento y Fabricación respectivamente con valores de 28 %y 10 %

En el análisis de los aspectos evaluados negativos, se destaca con mayor % el tercer aspecto representado por un 90 %, seguido por el aspecto número 1 con un 50 %. Es de destacar que los aspectos con mayores dificultades son claves en el desarrollo de los recursos humanos, así como en la repercusión de los procesos productivos.

De forma general nos indica que los indicadores que se miden en las ED actuales, son de vital importancia y han de decidir los planes de medidas correspondientes que respondan a las

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas
necesidades actuales de las fábricas, para que su capital humano se desempeñe con mejores resultados, repercutiendo de esta forma y estratégicamente en la Dirección de la Empresa en cuestión. Además, se puede mediante estos resultados hacer una valoración e interrelacionar los aspectos medulares en el desempeño laboral de un obrero.

2.4. Metodología realizada.

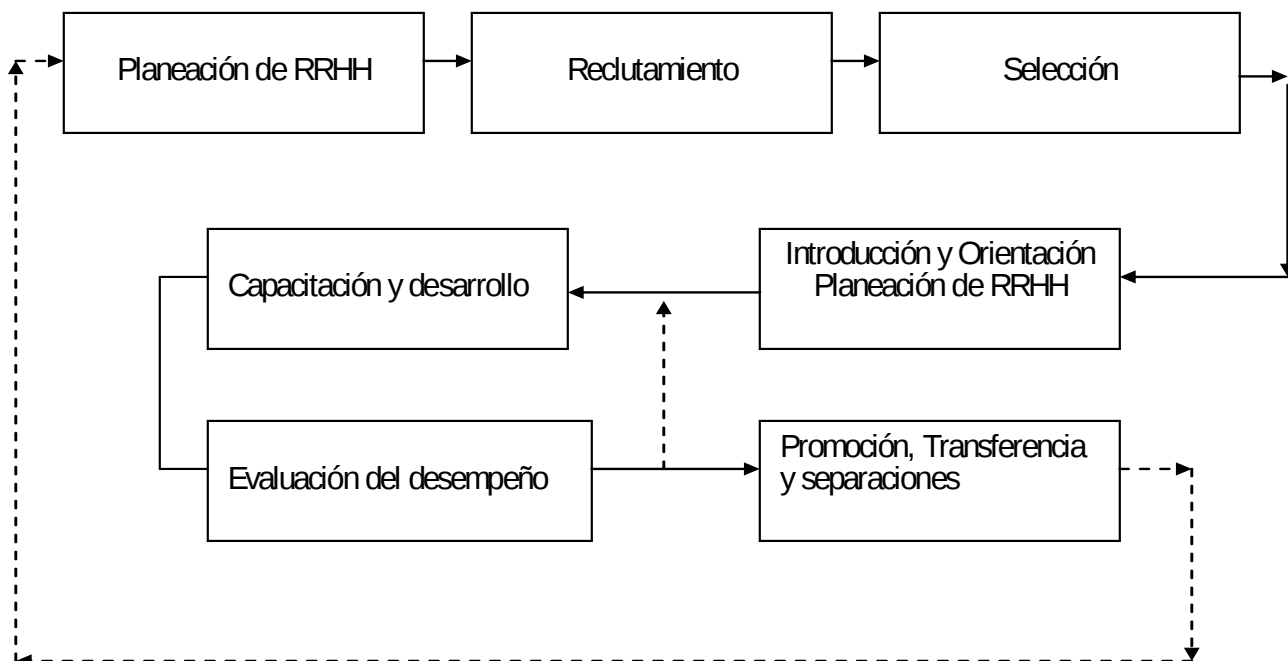
Los métodos empleados para esta investigación fueron:

- Método de la observación directa. Esta observación es por lo general acompañada de la entrevista.
- Método de la entrevista. La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores, y se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.
- Método de cuestionario. Esta observación consiste en solicitarle al personal que responda un cuestionario escrito, y registre todas las indicaciones posibles acerca del asunto a tratar, su contenido y sus características. En esta investigación se aplicaron dos cuestionarios, uno a una muestra de evaluados, y otro a una muestra de evaluadores. (Anexo 1 y Anexo 2).

Destaquemos que en el diagnóstico de la investigación fue enfocada a investigar y profundizar sobre el Subsistema de evaluación del Desempeño y otros aspectos relacionados con él, pero el diagnóstico se centralizó en técnicas que detectan los principales problemas e incidencias con el subsistema ED en el área en estudio de la empresa.

Los mismos permiten realizar modificaciones e implantación de mejoras en dicha evaluación.

Fig. 2.2. El proceso de administración de Recursos Humanos en las organizaciones.



1. Planeación de personal: Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

2. Reclutamiento: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

3. Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características. Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

4. Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostrarán las instalaciones dentro de la Empresa y principalmente de su área de trabajo.

5. Capacitación y Desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

6. Evaluación del desempeño: Compara el desempeño del trabajo de un individuo, con estándares u objetivos desarrollados para la plaza del individuo. Un bajo desempeño puede generar una acción correctiva, tal como una capacitación adicional, un descenso o una separación, mientras que un alto desempeño, puede representar un bono o un ascenso.

7. Los Ascensos, transferencias, descensos y separaciones. Reflejan el valor de un empleado para la organización. Quienes tienen un alto desempeño pueden ser ascendidos o

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas
transferidos a fin de ayudarlos a desarrollar sus habilidades, mientras que los que tienen un bajo desempeño se les puede dar un descenso, una transferencia o incluso a una separación.

Respecto al proceso de administración de los Recursos Humanos en la entidad, se puede destacar según los conceptos establecidos, que los recursos humanos existentes deben estar sometidos a los aspectos y áreas claves estratégicas en el sistema de planeación de la empresa, al realizar los análisis en dicha planeación, se conoce que están implícitos en la proyección para el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, cuestión que no debe dejarse influenciar subjetivamente. Posteriormente aparecen aspectos como es el reclutamiento que se corresponde a la necesidad de la empresa de tener fuentes de obtención de recursos humanos que cumplan con los requisitos para el cargo en un momento dado, utilizando técnicas de diagnóstico.

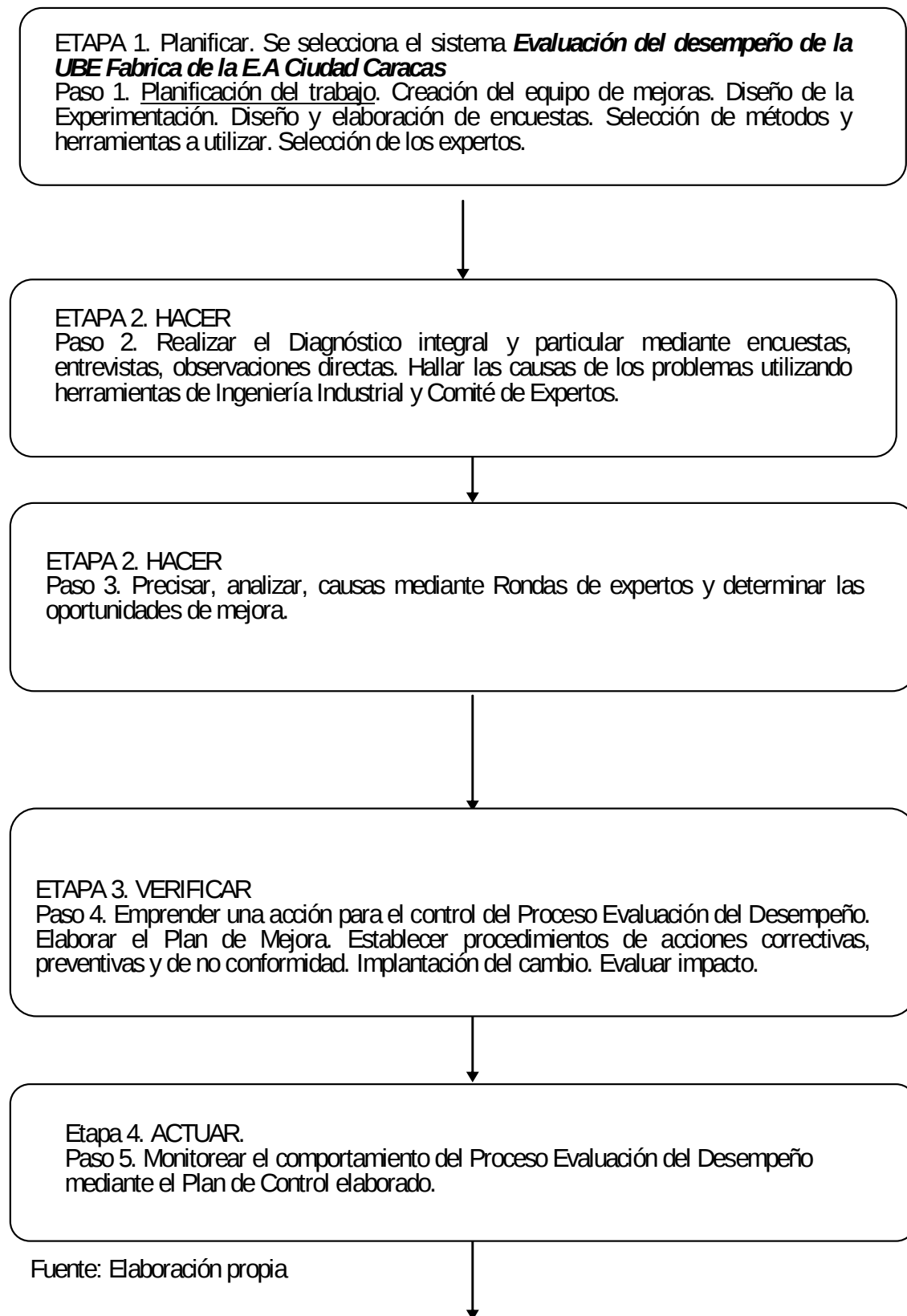
Posteriormente con la misma se debe acudir a seleccionar los que más cumplan con los mismos, por lo que se necesita los conocimientos necesarios para realizar dicha acción y cumplir con las políticas de empleo establecida y poderlos incluir estratégicamente y aplicarles los planes de desarrollo y capacitación necesarios, tomando como requisito indispensable las buena confección de los planes de capacitación y desarrollo colectivos e individuales, por lo que se toma como referencia la ED, factor fundamental en el proceso de desarrollo por la cantidad de datos que aporta, y poder tomar las medidas necesarias respecto al desarrollo individual y colectivo de los recursos humanos de un área determinada. Los mismos nos sirven para promover, transferir o separar a un determinado recurso humano.

Por otro lado sirve de retroalimentación, definiendo nuevos planes individuales o no, además, es un instrumento que lo podemos utilizar de forma comparativa, según ciclos aplicados sin duda el no cumplimiento de algún aspecto del proceso afecta negativamente el desarrollo estratégico de la empresa reflejado en nuestra investigación al utilizar los resultados obtenidos en la tabla 2.10 que reflejan por áreas los aspectos negativos de mayor incidencia en el grupo de deficientes de la muestra en estudio, así como los resultados obtenidos en las tablas que reflejan el conocimiento o no de la ED como modelo portador de datos necesarios para la toma de decisiones en el área de los Recursos Humanos en una Empresa determinada.

2.4.1 Secuencia de actividades.

La Fig. 2 muestra la secuencia de actividades en forma de Flujograma, realizándose, a los objetivos de esta investigación, hasta el paso tres, quedando el resto de las actividades pendiente a realizar por otro equipo de mejoras.

Fig. 2.3 Flujograma de actividades



A continuación se aplicaron las encuestas a evaluadores y evaluados (Ver Anexos 2 y 3), las cuales tienen un objetivo fundamental y es que a través de las opiniones de estos se observaran los resultados y deficiencias principales del proceso.

Por lo tanto se procederá mediante a encuestas a verificar el estado actual de la ED, se ordenará la información obtenida, y se continuará la investigación con método de expertos para obtener los elementos necesarios para obtener el plan de mejoras. La aplicación de la ED en la entidad se rige por el reglamento elaborado por la empresa cuyos datos son plasmados en el modelo de evaluación (Anexo 1).

Análisis de las encuestas.

A continuación se procederá al análisis de las diferentes encuestas a evaluados y a evaluadores. La tabla muestra el comportamiento de las respuestas de los evaluados sobre su conocimiento sobre las ED que se aplicó. Podemos concluir que los resultados a la 1ª interrogante demuestra similares valores al analizar las respuestas no y en parte.

Se puede destacar que está muy superior a la respuesta sí donde solamente el 42,9 % conoce al respecto.

Se destacan en los resultados las interrogantes no. 5 sobre los factores subjetivos, que el 57,2 considera que su evaluación puede ser afectada por dichos factores, haciendo énfasis en los problemas personales que pudieran existir entre los evaluadores y los evaluados.

De valor significativo se encuentra la interrogante 6. Todos los encuestados afirman que el argumento no y en parte mide sus funciones individuales como debe ser, por lo que utilizan aspectos generales del área no individuales de las funciones que desempeña.

La interrogante 7 muestra que el 65,7 de los encuestados están de acuerdo que no se les mide la idoneidad demostrada como trabajador, por lo que es significativo debido a que no se plasma en el modelo actual. La motivación es un factor muy importante en un obrero que le permite un desempeño satisfactorio.

En la interrogante 9, el 88,6% está de acuerdo con este aspecto, por lo que debe considerarse a la hora de evaluar y analizar el resultado obtenido por el obrero en su puesto de trabajo.

Tabla 2.6 resultado de las encuestas de los evaluados.

Preguntas Calificación	sí		no		En parte		total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1	11	31,4	12	34,3	12	34,3	35	
2	17	48,6	0	0,0	18	51,4	35	
3	15	42,9	10	28,6	10	28,6	35	
4	28	80,0	0	0,0	7	20,0	35	
5	15	42,9	4	11,4	16	45,7	35	
6	0	0,0	15	42,9	20	57,1	35	
7	3	8,6	23	65,7	9	25,7	35	
8	16	45,7	19	54,3	0	0,0	35	
9	31	88,6	0	0,0	4	11,4	35	
10	3	8,6	6	17,1	26	74,3	35	

La aplicación de la E.D en la entidad se rige por el reglamento elaborado por la empresa y los datos son plasmados en el Modelo de Evaluación (Ver Anexo # 1).

Tabla 2.7 Resultado de las encuestas de los evaluados

Calificación Sexo	Si		No		En parte		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1	3	30.0	1	10.0	6	60.0	10	100
2	8	80.0	-	-	2	20.0	10	100
3	3	30.0	2	20.0	5	50.0	10	100
4	8	80.0	-	-	2	20.0	10	100
5	6	60.0	2	20.0	2	20.0	10	100
6	-	-	8	80.0	2	20.0	10	100
7	-	-	6	60.0	4	40.0	10	100
8	9	90.0	1	10.0	-	-	10	100
9	2	20.0	1	10.0	7	70.0	10	100
10	1	10.0	2	20.0	7	70.0	10	100
11	3	30.0	2	20.0	5	50.0	10	100
12	-	-	5	50.0	5	50.0	10	100
13	-	-	7	70.0	3	30.	10	100
14	5	50.0	1	10.0	4	40.0	10	100
15	1	10.0	1	10.0	8	80.0	10	100
Total	49	32.6	39	26.6	62	41.3	150	100

Al analizar los resultados de la 1ª pregunta, se debe destacar que respecto al conocimiento de la ED, el 60% conoce en arte, pero no domina totalmente el tema.

Al obtener el 0% de las respuestas sobre factores subjetivos, así como problemas personales existentes, se entiende que no es viable, por no existir un criterio justo que pueda resolver esta incógnita.

Respecto a los aspectos que se miden en la evaluación actual, el 80 % de los encuestados considera que el modelo no mide algunos aspectos propios de acuerdo a las funciones del puesto de trabajos específico reflejado en la interrogante no. 6.

Según los resultados expresados por los evaluados respecto a la interrogante 7 respecto a la idoneidad, el 60 % respondió que no, y el 40 % en parte, por lo que no aparece ningún sí.

En la pregunta no. 9 se afirma que el 70 % presenta dificultades al manifestar que en parte no están capacitados para realizar la correspondiente evaluación del desempeño, seguido por un 20 % que no está capacitado, y sólo un 10 % no está preparado.

En la interrogante 12 los evaluadores plantean que los evaluados en parte no están preparados para entender la ED aplicada.

El 50 % conoce que existe la posibilidad de que las relaciones de amistad o no entre los obreros y sus jefes afecten la calidad del proceso dentro de la no existencia del margen que delimite los aspectos aplicados, los cuales sean medibles para eliminar en parte el factor subjetivo.

2.4.2 Análisis del modelo de desempeño actual.

Para el análisis del modelo anterior partimos del diagnóstico que se realizó mediante los siguientes métodos a evaluadores y evaluados utilizados desde el punto de vista general los datos que aparecen inicialmente en el modelo carecen de algunos aspectos de vital importancia como son por ejemplo área específica a la que pertenece el obrero, categoría ocupacional, y nivel profesional.

Respecto a los aspectos medibles, destaquemos lo siguiente:

1.Comportamiento del proceso de capacitación del periodo anterior.

- Deben para una mejor interpretación reflejar proceso de capacitación para la etapa que se evalúa posteriormente, que refleje solamente cumplido o no el proceso y justifique el no cumplimiento para la toma de decisiones.
- En la valoración de resultados prácticos de la capacitación recibida, disminuir el margen de evaluación en buena, aceptable o nula.

2. Disciplina laboral y conducta en el colectivo laboral.

- Se deben separar la cantidad de llegadas tarde y las salidas antes de hora.
- Se debe reflejar en cuanto a sanciones impuestas ¿cuales?
- Disminuir el margen de evaluación al uso adecuado de los recursos en sí y no.

3. Resultado del trabajo. Poner el análisis de este aspecto en el modelo actual señalando lo siguiente:

- Que se cumpla del diseño actual existente los indicadores específicos del puesto o funciones a desempeñar.
- Que no se de margen del cumplimiento en parte, pudiéndose reflejar sí o no según el indicador medible o función ya que en parte no define rangos del incumplimiento.

4. Relación de las causas.

- Que las causas del incumplimiento se correspondan con el aspecto anterior sí o no.

5. Resultado de la ED en el período.

- Tener presente las puntuaciones a los aspectos anteriores y darle rango evaluativo a las tres calificaciones para evitar aspectos subjetivos.

6. Plan de capacitación individual.

- Debe de aparecer Plan de desarrollo Individual bien estructurado con proyecciones futuras incluyendo los modos de formación, así como el cronograma de desarrollo individual a partir del desempeño por su puesto a la evaluación recibida y a la idoneidad demostrada, garantizando un buen control sobre los mismos que solucione los problemas durante el proceso analizado.

Conclusiones parciales:

1. Las encuestas aplicadas reflejan la necesidad de la capacitación como actividad fundamental.
2. Tanto evaluados como evaluadores coinciden que existen aspectos que no se reflejan en la ED y que son necesarios para su perfeccionamiento.
3. Existen problemas subjetivos (como relaciones jefe – obrero) que afectan la ED.

3.1 Aplicación del procedimiento para la Gestión de Mejora (Oportunidades).

En el proceso de determinación de los indicadores a medir para esta entidad participaron algunos miembros del Consejo de Dirección Ampliado y especialistas con mayor calificación de las distintas áreas de la entidad (expertos).

Del capítulo anterior seleccionó un método que permitiera evaluar las características que partiendo de la experiencia y el conocimiento humano puedan ser medidas, por lo que se hizo necesario el aporte de especialistas con conocimientos y dominio de los procesos en la empresa.

3.2 Selección de los expertos.

Los expertos fueron seleccionados en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan y el nivel de confianza que se debe obtener. Los expertos tienen probada experiencia y conocimientos del tema. De tal forma, cada integrante del panel ponderó según el orden de importancia, que cada cual entendió como los indicadores de mayor relevancia.

3.3 Cálculo de la muestra.

El elemento más común para obtener una muestra representativa es la selección al azar aleatoria, es decir, que cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido. Si no se cumple se dice que la muestra es viciada.

Para la determinación de una muestra probabilística hay que tener en cuenta dos aspectos: determinar el tamaño de la muestra y seleccionar los elementos muestrales que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos.

El cálculo de la muestra de la población total de la fábrica se calcula según:

$$n = (Vp / Vm) / [1 + (Vp / Vm) / N]$$

Y los resultados se muestran en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Cálculo del tamaño de la muestra.

N	Tamaño de la población	406
E	Error estándar	
Vm	Varianza de la muestra (E^2)	0,0009
p	Proporción muestral	0,9
q	i-p	0,1
Vp	Varianza de la proporción (p.q)	0,09
n	Tamaño de la muestra	80,2

3.4 Cálculo de expertos.

El número de expertos M se determina empleando un método probabilística y asumiendo una ley de probabilidad binomial $M = p(1-p)k/i^2$ donde i es el nivel de precisión alcanzado, se recomienda entre 0,14 y 0,5, p es la proporción estimada del error, y k es una constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza $(1 - \alpha)$ seleccionado.

El número de expertos calculado se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Cálculo del número de Expertos.

P	0,01
I	0,1
K	6,656
M	6,59

Aunque se calcula 7, el número de expertos se toma 9 según Pons (2006).

3.5 Cálculo de la competencia de los expertos.

En ocasiones la consideración de experto a una persona se realiza a partir de la autovaloración de la propia persona y de las opiniones y criterios que emitan otras personas sobre él.

La competencia de un experto se puede medir a partir de obtener el coeficiente k , que se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$K = \frac{1}{2}(kc + ka)$$

Donde: **Kc**: Coeficiente de Conocimiento. Se hace una encuesta en donde el candidato le otorga a cada una de las preguntas un valor, según el conocimiento que considere tenga al respecto. El coeficiente resulta del promedio de los valores que se otorga al candidato y **Ka** es el Coeficiente de Argumentación. Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón. En la Tabla 3.4 se muestra los valores usados en los cálculos.

Kc se calcula mediante la autovaloración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0.1.

Estas consideraciones permiten afirmar la autovaloración que se hace el experto desde ningún conocimiento (valor 0), hasta el máximo de conocimiento e información valor 10. Habrá entonces 9 valoraciones intermedias.

En la Tabla 3.3 se muestra los valores de trabajo asignados por los expertos, y en la Tabla 3.4 está el patrón de referencia seleccionado para trabajar con el coeficiente de argumentación **Ka**.

Tabla 3.3 Cálculo de la competencia de los expertos

Experto/Valoración	Kc
1	0,7
2	0,8
3	0,9
4	1
5	0,9
6	0,7
7	0,7
8	0,7
9	0,8

Tabla 3.4 Grado de influencia de los expertos

Análisis teóricos			Experiencia obtenida			Conoce trabajos de autores nacionales			Conoce trabajos de autores ext.			Conocimiento del tema			Intuición propia		
A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
0,3	0,2	0,1	0,5	0,4	0,2	0,05	0,04	0,03	0,05	0,04	0,03	0,05	0,04	0,03	0,05	0,04	0,03

Tabla 3.5 Cálculo del coeficiente de competencia K

Experto	AT	EO	TN	TE	CT	IP	K _a	K _c	K
1	0,2	0,4	0,04	0,03	0,05	0,03	0,65	0,7	0,675
2	0,2	0,4	0,03	0,04	0,04	0,04	0,85	0,8	0,825
3	0,3	0,3	0,04	0,04	0,05	0,03	0,65	0,9	0,775
4	0,2	0,4	0,04	0,03	0,05	0,05	0,85	1	0,925
5	0,2	0,5	0,03	0,03	0,04	0,03	0,65	0,9	0,775
6	0,3	0,4	0,04	0,03	0,05	0,03	0,85	0,7	0,775
7	0,2	0,4	0,03	0,03	0,05	0,05	0,65	0,7	0,675
8	0,3	0,3	0,05	0,05	0,05	0,03	0,65	0,7	0,675
9	0,3	0,4	0,04	0,03	0,05	0,05	0,85	0,8	0,825

Como se muestra en la tabla anterior, las competencias de los expertos se mueven entre media y alta, por lo que se procede a trabajar en los próximos pasos.

La Tabla 3.6 muestra los criterios de los expertos con su orden de importancia. El más negativo es el más importante.

De ello podemos deducir que las alternativas más beneficiosas según criterios de los expertos son:

- Cumplimiento de las normas de SHT y MA.
- Superación personal
- Cooperación y trabajo en equipo
- Disciplina tecnológica
- Iniciativa y creatividad
- Disciplina laboral.

Sin embargo, a criterio de los expertos, la más importante es Disciplina Laboral.

Tabla 3.6 Matriz de criterios de expertos.

Alternativa	Rango de importancia									ΣA_i	T	$\frac{\Sigma A_i}{T}$	Δ
	Experto												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ΣE_n	$\frac{\Sigma \Sigma A_i}{k}$		$\Sigma A_i - T$
Solución de problemas	8	7	8	8	9	7	7	11	9	74	6,7	67,3	24,9
Calidad del trabajo.	7	8	7	11	7	8	8	6	8	70	6,4	63,6	20,9
Comunicación	9	9	10	7	8	9	9	7	7	75	6,8	68,2	25,9
Cumplimiento de las normas de SHT y MA	6	5	4	6	6	6	6	5	4	48	4,4	43,6	-1,1
Superación personal	5	6	6	5	4	4	5	8	5	48	4,4	43,6	-1,1
Cooperación y trabajo en equipo	4	4	5	3	3	5	4	4	6	38	3,5	34,5	-11,1
Disciplina tecnológica	2	1	1	2	2	3	3	3	3	20	1,8	18,2	-29,1
Iniciativa y creatividad	1	2	3	4	5	2	1	1	2	21	1,9	19,1	-28,1
Disciplina laboral	3	3	2	1	1	1	2	2	1	16	1,5	14,5	-33,1
Organización	11	10	11	9	11	10	11	9	11	93	8,5	84,5	43,9
Cumplimiento del Plan	10	11	9	10	10	11	10	10	10	91	8,3	82,7	41,6

El número de Kendall, $w = 0,91$, lo que refleja un alto valor de concordancia de los expertos, por lo tanto se declara válido el proceso.

Teniendo en cuenta que la ED es un proceso en la cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña, así como la forma que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos y que mide su rendimiento global del empleado; además que sirve de retroalimentación sobre la manera en que cumpla sus actividades para los evaluadores, para decidir las acciones que debe tomar en la toma de decisiones respecto al desarrollo general de los recursos humanos.

Se propuso elaborar un rediseño del modelo actual, teniendo en cuenta tipos de criterios que deben ser medidos, así como organizar dentro del modelo aspectos necesarios que sean medibles, viables y de mejor comprensión por parte de los evaluadores utilizando a expertos en el tema.

Después de haber analizado todo lo relacionado con la ED y sus métodos de evaluación, se propone el análisis de los indicadores que se reflejan en la encuesta a los expertos, con posterior análisis al modelo propuesto según sus partes para poder ser aplicados a obreros evaluados del área Fábrica de Azúcar de la empresa.

Aspectos propuestos a incorporar al modelo.

Para el análisis de los aspectos que se modifican e incluyen al modelo propuesto se utilizó primero el método de encuesta a experto en orden e indicadores medibles para que cubra la mayor cobertura de información posible desde el punto de vista técnico de los recursos humanos existentes.

Al aplicar la encuesta y analizar los resultados obtenidos se obtiene lo siguiente:

1. Disciplina Laboral. Según los resultados medibles y orden de prioridad, podemos destacar que la misma mide el comportamiento general que puede incidir o no en el aprovechamiento de la jornada laboral, son desde el punto de vista tecnológico, con un decreciente de los parámetros establecidos, según el reglamento interno que exige el desempeño para un puesto de trabajo determinado. Por tal motivo consideramos lo establecido por el MTSS respecto al tema tratado, repercutiendo en el mismo

Sobre la calidad del trabajo, factor indispensable para el cumplimiento de las normas técnicas establecidas, procedimientos e instrucciones. Se relaciona con el buen desempeño de la actividad laboral como objetivo fundamental del puesto que ocupa y sus responsabilidades.

Existen según criterio de expertos valores como la iniciativa y la creatividad que favorecen una mejor actitud ante problemas y situaciones no rutinarias que se pueden presentar independientemente a las que no dependen del obrero, pudiendo ser dificultades tecnológicas.

Se cumplen orientaciones, colaboraciones que se traducen en un sistema integrado de cooperación y trabajo en equipo capaz de resolver de forma general y poder interrelacionar acciones que van a mostrar enfrentamientos a las causas que puedan provocar incidentes en el proceso productivo de forma eficaz.

Queda ratificado del modelo actual el proceso de capacitación (superación profesional). Existen dentro de los indicadores que están implícitos dentro de los antes expuestos organización, que a criterio técnico lo incluimos en la disciplina laboral; comunicación, relacionado internamente con la aceptación del obrero y su colaboración eficaz en equipo, así como la solución de problemas.

3.6 Análisis de las propuestas de modificaciones del modelo.

Un enfoque moderno de análisis de los recursos humanos indica que la configuración óptima de los mismos no depende solo de una buena selección, ni una adecuada estructura de partida, ni contratos administrativos, sino que el éxito depende de la forma que se dirige por lo que se propone una mejora del modelo ED actual como instrumento fundamental para perfeccionar el desarrollo de los recursos humanos existentes. (Anexo 5).

3.7 Aspectos generales.

Teniendo en cuenta, la importancia que tiene para el evaluador el conocimiento de toda la información necesaria para aquel que evalúa, deben aparecer otros aspectos como son:

- Área del evaluado: nos especifica dentro de la fábrica su ubicación, el ciclo evaluado, el número de colectivo al que pertenece, ya que existen varios turnos dentro del proceso y estos evaluados por turno tienen varios evaluadores.
- Categoría ocupacional: determina el cargo u ocupación del trabajador según P-2
- Nivel profesional. Nos da a conocer el último grado vencido y requisitos del cargo según legislación laboral vigente.
- Periodo que se evalúa. Nos proporciona la frecuencia evaluada según resolución aplicada.

Aspectos específicos según indicadores

• Comportamiento del proceso de capacitación para el ciclo a evaluar.

Se debe reflejar los resultados solamente cumplidos o no, ya que en parte y no elaborado se incurre en el incumplimiento de lo establecido según resoluciones del MINAZ, la responsabilidad del trabajador en su cumplimiento debe ser de sí o no, ya que parcial trae confusión a la hora de decidir y que no existan problemas subjetivos.

Sobre la valoración y el resultado práctico de la capacitación, sobre la valoración del resultado debe ser también sí o no evitando los grandes rasgos de evaluación.

Relacionar las causas de incumplimiento que se correspondan con el aspecto anterior solamente con la valoración no.

Disciplina laboral y conducta en el colectivo:

Respecto a llegadas tardes y salidas antes de horas deben ser separadas para poder limitar responsabilidades que se den en si, no y número de incidencia.

Sobre violación del reglamento disciplinario debe reflejarse en si o no, así como las medidas tomadas con la infracción expuesta.

Seguridad y salud y medio ambiente:

Se plasmara cumplimiento de las normas de seguridad si y no, igual que aparece en el modelo anterior, porque cuando se incumple una medida legislada trae como consecuencia una violación en la disciplina que se debe tener en el puesto que se desempeña así como el uso de los recursos de protección existentes para tal efecto.

Cumplimiento de los indicadores tecnológicos:

En este aspecto se deben medir indicadores individuales para los que los posean, el resto aparecerán sus funciones ya que no tienen indicadores medibles, por lo que se deben reconocer y analizar los aspectos relacionados con el perfil del puesto. Respecto a este aspecto cuando se refleja el cumplimiento del indicador o función debe de ser si o no, eliminar en parte por la tendencia a no existir limites de las responsabilidades del puesto en cuestión, desde el punto de vista tecnológico o productivo.

Relacionar las causas del incumplimiento:

Estas causas deben corresponderse con el aspecto anterior.

Iniciativa y creatividad:

Se incluye en el modelo como un aspecto a tener presente por la importancia que representa para la empresa en la actualidad debido a las limitaciones que presenta al ejecutar su acción

dentro de los procesos productivos, y por otro lado la introducción de nuevas tecnologías, así como transferencia que son necesarias la utilización de habilidades criterios nuevos todos encaminados en mejorar el trabajo se evaluarán en sí y no.

Son potencialidades individuales que el hombre nace con ellas, se desarrolla a partir del marco social, por ser el mismo un ser social, por tener características individuales. Este indicador es creativo a partir de una motivación y necesidades para satisfacer el desarrollo en la esfera cognoscitiva, además el hombre es capaz de desarrollar esa capacidad a partir de su iniciativa que surge para satisfacer y dar respuesta a problemáticas teniendo en cuenta el contexto social en que vive a partir del estímulo que influye para dar esa respuesta de su iniciativa.

Cooperación y trabajo en equipo:

Este aspecto lleva mejorar el incremento de las relaciones interpersonales, además facilita la aceptación de quien dirige, y por lo tanto se hace más profunda la cooperación eficaz en equipo repercutiendo en la solución de posibles problemas existentes en un momento dado y que dicha solución se realice con la mayor rapidez posible y su calidad requerida para darle solución al problema actual.

Resultados de la evaluación en el período:

Se expresará con las tres categorías evaluativas que aparecen en el modelo anterior (Deficiente, adecuado y superior).

Idoneidad demostrada:

El resultado de la idoneidad es un instrumento para evaluar la competitividad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Se expresa en sí o no, se le dará en este aspecto al jefe inmediato la posibilidad de realizar observaciones respecto a los resultados obtenidos en su evaluación.

Teniendo presente el resultado de las evaluaciones de desempeño se confeccionarán para cada evaluado de forma individual su plan de desarrollo según (DNA) que se reflejarán en el modelo (anexo 5), incluyéndosele modos de formación con el cronograma de desarrollo individual previsto para cada evaluado.

El nuevo modelo se confeccionó atendiendo a las prioridades de los indicadores en las encuestas de los expertos una escala de valores para cada punto medible evitando cumplir rangos evaluativos y la disminución de los factores subjetivos posibles a existir que reflejan el modelo modificado una tabla de puntuación para uso de los evaluadores, donde se ordena por orden de prioridad y se reflejan los rangos límites de las calificaciones deficiente, adecuado y superior.

Teniendo presente el resultado de la ED se confeccionará para cada evaluado de forma individual un Plan de Desarrollo según DNA que se refleja en el modelo nuevo incluyéndole modos de formación con el cronograma de desarrollo individual previsto para cada evaluado.

Al finalizar el análisis de los aspectos que aparecen en la propuesta del nuevo modelo se que dará de igual forma la identificación con nombres y apellidos, firmas y fechas de los implicados en dichas evaluaciones, así como la certificación del cumplimiento del plan de preparación.

Oportunidad de Mejora: Introducir cambios en la evaluación del Desempeño
--

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas

Meta: Asegurar que se cumpla adecuadamente las propuestas para el cambio					
Responsable General: Director de Fábrica					
Qué	Quien	Como	Porqué	Donde	Cuando
Crear un equipo de trabajo	Dtor. de RH	Seleccionar especialistas o contratar	Para asegurar el proceso	Fábrica de Azúcar	2/2/2010
Aprobación del nuevo modelo	Dirección MINAZ	Análisis de la propuesta	Por su mejor aplicación en el área en estudio	Fábrica de Azúcar	Próximo Ciclo
Implantar el nuevo modelo	Consejo de Capacitación	Mediante Equipo de trabajo	Para comenzar con el sistema	Fábrica de Azúcar	Definir etapas
Comenzar la capacitación del personal	Consejo de Capacitación	Organizar modos de formación.	Es imprescindible organizativamente para el proceso	Fábrica de Azúcar	Definir etapas
Monitorear nuevo proceso	Consejo de Capacitación	Mediante técnicas de Gestión de Procesos	Para verificar la validez de la Investigación	Fábrica de Azúcar	Definir etapas.

Plan de acción para introducir mejoras en la evaluación del desempeño

Conclusiones.

1. Los objetivos de la presente investigación han sido cumplidos. Se elaboró la búsqueda bibliográfica, se realizó el diagnóstico, y se propuso el Plan de Mejoras utilizándose herramientas de Ingeniería Industrial.
2. La Evaluación de desempeño actual y sus resultados confirman la no existencia de parámetros medibles cuantitativamente de sus principales aspectos evaluados.
3. Las encuestas realizadas afirman la necesidad de mejoras del modelo actual y la confección de un plan de acción a corto plazo en la UEB fábrica de Azúcar.
4. Se encontró que también ocurren factores subjetivos que deben recibir un análisis particular En la actividad.
5. Es necesaria la capacitación como factor esencial para los evaluados y los evaluadores.

Recomendaciones.

1. Es necesario implementar el Plan de Mejoras propuesto a la Dirección de Fábrica.
2. El área de Capital Humano debe perfeccionar el modelo de evaluación incluyendo los indicadores seleccionados por los expertos.
3. El Área de Capital Humano debe estudiar cuales son los factores subjetivos y tratar de minimizarlos.
4. El Director de Fábrica debe precisar una buena capacitación con el personal adecuado para evaluados y evaluadores.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta a los evaluadores

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe UD. a cabalidad lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para la organización?			
3. ¿Le permite saber lo que piensan los empleados de la calidad, productividad y eficiencia de la labor que realizan?			
4. ¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual se puede lograr mejores resultados en una forma continua?			
5. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad de los trabajadores?			
8. ¿La E.D mejora las relaciones interpersonales de la organización?			
9. ¿Se siente capacitado para realizar la Evaluación de Desempeño?			
10. ¿Sabe como efectuar una buena Entrevista de E.D?			
11. ¿Sabe los errores de carácter subjetivo que puede cometer ejecutando la E.D?			
12. ¿Cree que los evaluados están preparados para entender la E.D?			
13. ¿Conoce los métodos de evaluación de desempeño mas usados?			
14. ¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?			
15. ¿Sabe las ventajas que trae consigo la E.D?			

Anexo 2. Modelo de Encuesta a Evaluados

Preguntas	Si	No	Solo en Parte
1. ¿Sabe UD. lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?			
2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para UD. como trabajador?			
3. ¿Le permite saber que es lo que piensa su Jefe de su labor como empleado?			
4. ¿Considera que la E.D es un proceso mediante el cual UD. como trabajador puede lograr mejores resultados en su labor?			
5. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios, entre otros en contra suyo?			
6. ¿Considera que los aspectos que se miden en el modelo de E.D están acordes a las funciones que tiene en su puesto de trabajo?			
7. ¿Considera que el modelo de E.D mide la idoneidad suya como trabajador?			
8. ¿La E.D mejora las relaciones entre su Jefe y UD.?			
9. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?			
10. ¿La entrevista con su Evaluador fue productiva, llegaron a acuerdos justos para mejorar su desempeño?			

Anexo 3. Encuesta aplicada al grupo de expertos.

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas

De los siguientes indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores Fábrica de Azúcar, encierre en un círculo según el orden de prioridad que usted considere (de menor a mayor).

INDICADORES A MEDIR	ORDEN DE PRIORIDAD
Calidad del trabajo: Mide la profesionalidad, exactitud, limpieza, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el servicio prestado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimientos e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Disciplina laboral: Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, cumplimiento del Reglamento disciplinario interno. Uso adecuado de los recursos a su disposición.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Iniciativa y creatividad: Mide el grado de independencia con que el trabajador aporta ideas, criterios nuevos en su puesto de trabajo, forma de enfrentar situaciones no rutinarias e incorporación de mejoras al trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cooperación y trabajo en equipo: Mide el nivel de aceptación de las orientaciones del jefe y su colaboración eficaz en equipo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Superación personal: Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente: Mide el comportamiento del evaluado a partir del cumplimiento de las normas, procedimientos e instrucciones que indican el correcto uso de los medios de protección, medidas de seguridad en el trabajo y el cuidado y conservación del medio ambiente.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Organización: Mide el grado de organización del puesto.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comunicación: Valora el grado de comunicación en su área de trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Solución de problemas: Mide la posibilidad de solucionar problemas del área, reacción ante situaciones en la operación.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Disciplina tecnológica. Disposición y destreza ara cumplir las instrucciones y normas de operación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cumplimiento del plan de trabajo: Mide el cumplimiento de las tareas que se le han sido asignadas al evaluado en tiempo, de forma cualitativa y cuantitativamente, a partir de los conocimientos, acciones y funciones a ejecutar en el puesto de trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EMPRESA: _____	UEB: _____
COLECTIVO: _____	
NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR: _____ CARGO QUE OCUPA: _____	

II. COMPORTAMIENTO DEL PROCESO DE CAPACITACION DEL PERIODO ANTERIOR CUMPLIDO--- CUMPLIDO EN PARTE---NO CUMPLIDO---NO ELABORADO--- RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR EN SU INCUMPLIMIENTO: TOTAL---PARCIAL--- VALORACION DEL RESULTADO PRACTICO DE LA CAPACITACION RECIBIDA. BUENA---- ACEPTABLE--- BAJA--- NULA---
--

II. DISCIPLINA LABORAL Y CONDUCTA EN EL COLECTIVO LABORAL CANTIDAD DE AUSENCIAS JUSTIFICADAS--- INJUSTIFICADAS--- CANTIDAD DE LLEGADAS TARDES O SALIDAS ANTES DE HORA ----- SANCIONES IMPUESTAS POR VIOLACION DEL REGLAMENTO DISCIPLINARIO ---- CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD: SI ---- NO ----- USO ADECUADO DE RECURSOS A SU DISPOSICION: BUENO --- ACEPTABLE ----MALO ----
--

CUMPLIMIENTO DE LA DISCIPLINA TECNOLÓGICA	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR				
	PLAN	REAL	EL INCUMPLIMIENTO ES IMPUTABLE		
			NO	SI	EN PARTE

IV RELACIONAR LAS CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO IMPUTABLES TOTAL O EN PARTE AL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

V. RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL PERIODO:

SUPERIOR ----- ADECUADO ----- DEFICIENTE -----

VI. PLAN DE CAPACITACION INDIVIDUAL: NECESIDADES DE APRENDIZAJE A PARTIR DE LAS EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO (DNA)

ASPECTOS TEORICOS Y PRACTICOS A RECIBIR	INST. ASIGNADO	LUGAR DE CAPACITACION
PARA ELIMINAR LAS CAUSAS DE LOS INCUMPLIMIENTOS DE LA DISCIPLINA TECNOLÓGICA POR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR		
PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO DEL PUESTO Y AREA		
PREPARACION GENERAL DEL COLECTIVO		
PROGRAMA DE SUPERACION PROFESIONAL		

JEFE COLECTIVO: ----- JEFE TURNO: -----
Nombre y Firma.

Trabajador: ----- Fecha: -----
Nombre y firma.

CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PREPARACIÓN PARA LA ZAFRA 2010

Certifico como jefe de Area de _____ que el trabajador cumplió satisfactoriamente su Plan de preparación individual que elimina las causas de los INCUMPLIMIENTOS DE LA DISCIPLINA TECNOLÓGICA EN SU DESEMPEÑO EN LA ZAFRA 2009 y la preparación en los procedimientos de su área de trabajo.

Nombre y apellidos Firma

Certifico como jefe de Turno _____ que el trabajador cumplió satisfactoriamente el PLAN DE PREPARACION GENERAL DEL COLECTIVO en que realizará su trabajo durante la zafra.

Nombre y apellidos Firma

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CICLO:

Datos personales:

Empresa:		UEB:	
Colectivos:	Área:	Categoría Ocupacional:	
Nombres y Apellidos:			
Cargo que ocupa:		Nivel Profesional:	
Período que se evalúa: Desde:	Hasta:	Año:	

I. COMPORTAMIENTO DEL PROCESO DE CAPACITACION DEL PERIODO ANTERIOR

CUMPLIDO _____ NO CUMPLIDO _____
 RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR EN SU INCUMPLIMIENTO: SI — NO _____
 VALORACION DEL RESULTADO PRÁCTICO DE LA CAPACITACION RECIBIDA.
 SI _____ NO _____

II. Disciplina Laboral y conducta en el colectivo laboral

Ausencias Justificada : _____ Injustificadas: _____
 Llegadas Tarde: _____ Salidas antes de hora: _____
 Indisciplina: Si _____ No: _____ Medidas aplicadas: Si: _____ No: _____
 En caso de indisciplina ¿Cuál?: _____
Cumplimiento normas de seguridad Si _____ No _____
 Uso de los recursos: Si _____ No _____
 En caso de no explicar: _____
 Puntuación: Máximo _____ Calificación recibida: _____

III. Cumplimiento de la disciplina tecnológica

No	Indicadores individuales o funciones del puesto que ocupa	Plan	Real	Cumplimiento de los indicadores o funciones		
1				SI	No	
2						
3						

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas

4						
5						
6						
Total						
Puntuación máxima: _____		Calificación recibida: _____				

IV RELACIONAR LAS CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO IMPUTABLES AL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

V. Iniciativa y creatividad:

Si _____ NO _____

Puntuación máxima: _____ Calificación recibida: _____

VI. Cooperación y trabajo en equipo:

: Si _____ No: _____ En caso de no explicar:

Puntuación máxima: _____ Calificación recibida: _____

VII. Resultados de la ED en el período:

Deficiente: _____ Adecuado: _____ Superior: _____

Consideraciones generales del resultado de la ED: _____

Puntuación máxima: _____ Calificación recibida: _____

Idoneidad demostrada:

Si _____ No _____

Conclusiones del Jefe inmediato sobre el resultado de la idoneidad: _____

Plan de desarrollo individual según resultados del desempeño laboral (DNA)

Aspectos teóricos y prácticos para eliminar causas que afectan el desempeño laboral	Modos de formación								
	Seminarios taller	Cursos prácticos	Cursos de habilitación	Adiestramiento laboral	Post grado	Diplomado	Maestría	Doctorado	

Cronograma de desarrollo individual

No	Modo de Formación	Programación				
		2009	2010	2011	2012	2013
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Jefe Colectivo:

Jefe de Turno:

Trabajador:

Fecha:

Propuesta para la Evaluación del desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas
CERTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PREPARACIÓN PARA LA ZAFRA 2010

Certifico como jefe de Area de _____ que el trabajador cumplió satisfactoriamente su Plan de preparación individual que elimina las causas de los INCUMPLIMIENTOS DE LA DISCIPLINA TECNOLÓGICA EN SU DESEMPEÑO EN LA ZAFRA 2009 y la preparación en los procedimientos de su área de trabajo.

Nombre y apellidos

Firma

Certifico como jefe de Turno _____ que el trabajador cumplió satisfactoriamente el PLAN DE PREPARACION GENERAL DEL COLECTIVO en que realizará su trabajo durante la zafra.

Nombre y apellidos

Firma

Anexo # 6: Tabla de puntuación:

No	Aspectos evaluados	Indicadores	Puntuación	
			Máximo	Real
1	Comportamiento del proceso de capacitación para el ciclo a evaluar	Valoración del resultado práctico de la capacitación	4	
		Sub Total Puntuación	4	
2	Disciplina laboral y conducta en el colectivo	1. Ausencias	10	
		2. Llegadas tarde	5	
		3. Salidas antes de hora	5	
		4. Sanciones impuestas	15	
		5. Cumplimiento de las normas de seguridad	10	
		6. Uso adecuado de los recursos	10	
		Sub Total Puntuación	45	
3	Cumplimiento de la disciplina tecnológica	1. Cumplimiento del plan para cada puesto de trabajo	40	
		Sub Total Puntuación	40	
4	Resultados del desempeño	1. Iniciativa y creatividad	6	
		2. Cooperación y trabajo en equipo	5	
		Sub Total Puntuación	11	
Calificación general			100	

Rangos de evaluación según calificación	Puntuación	
	Máximo	Real
Deficiente	60	
Adecuada	90	
Superior	100	

Bibliografía:

2006. *Administración de recursos humanos* Ed. MES ENPSES., La Habana.
2005. *Chemical Engeneryn Handbook*. Editor.,
- Problema al cargar la página. Available at: <http://es-es.start2.mozilla.com/firefox?client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-ES:official> [Accedido Diciembre 4, 2009].
- Ayala, S. , 2004. *Proceso de evaluación del Recurso Humano*, Available at: <http://www.elprisma.com>.
- Billikopf, G, 2003. *Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal. Evaluación del desempeño*, Available at: en <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.pdf> (revisado 22/9/2009). .
- Castillo, Ana L, 2003. *Introducción a la Gestión de Procesos Productivos y de Servicios en CD Maestría de Calidad* , Universidad de Cienfuegos, FCEE.
- Clavelo Pérez, A, 2002. *Sistema para el control de la Evaluación del desempeño para los trabajadores y colectivos*, en 49 Congreso de la ATAC.
- Colectivo de autores, 2002. *Recursos Humanos.* , Seminario Nacional para directores. CNCA, La Habana.
- Colectivo de Autores , 2007a. *An introduction to 6 sigma en CD Maestría de Calidad*, Universidad de Cienfuegos, FCEE.
- Colectivo de Autores , 2007b. *An introduction to graphical methods en CD Maestría de Calidad* , Universidad de Cienfuegos, FCEE.
- Colectivo de Autores , 2007c. *Causa y efecto, en CD Maestría de Calidad* , Universidad de Cienfuegos, FCEE.
- Colectivo de Autores , 2007d. *Cómo implementar mejoras en CD Maestría de Calidad* , Universidad de Cienfuegos, FCEE.
- Colectivo de Autores , 2007e. *Diseños multifactoriales en Sstatgraphics en CD Maestría de Calidad* , Universidad de Cienfuegos, FCEE.
- Colectivo de autores , 2002a. *Política de formación y desarrollo de los Recursos Humanos.*, Seminario Nacional para directores de fábrica. CNCA, La Habana.
- Colectivo de autores , 2002b. *Sistema de supervisión para recursos humanos. Formulación estratégica del MINAZ para la tarea Alvaro Reynoso.* CNCA, La Habana.
- Colectivo de autores , 2003. *Tecnología de gestión de recursos humanos. Texto compilado para la tarea Alvaro Reinoso.*,
- Cuesta, A. , 2005. *Tecnología de la gestión de recursos humanos* Ed. Academia., La Habana.
- EBEP, 2009. *Evaluación del desempeño. Federación de empleados públicos*, Available at: http://www.usocv.org/uploads/imagenes/ebep_boletin_2 (revisado 22/9/2009).

ISO, 2007. *International Sugar Organization. Statistical Bulletin*,

Leal, Eusebio, 2002. Conferencia magistral sobre la agroindustria azucarera.

López, J. A & F. Ramos , 2002. *Proyección estratégica a mediano plazo del C.A.I. Ciudad Caracas.*,

Mendoza Sosa, Lisbet , 2009. *Elaboración de la evaluación del desempeño con indicadores específicos en los puestos de trabajo*, Available at: www.monografias.com, (revisado 20/3/2009).

Palmero, R. O. , 2003. *Procedimiento para el diseño y elaboración de los perfiles de cargo en la red extrahotelera Islazul.*, Universidad de Cienfuegos.

Pinzón, G. , 2000. *La motivación del potencial humano.* , Curso para Directivos del Futuro, CNCA. La Habana.

Pons, 2006.

Ramírez, Tulio A. , *Cómo hacer un proyecto de Investigación*, en CD *Maestría de Calidad* , Universidad de Cienfuegos, FCEE.

Ramos Miranda, Fernando , 2007. *Diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial de la E.A. Ciudad Caracas*,

Stoner, James. , *Administración* 5ª ed.,

Suárez, M. M. , 2002. *Conducción estratégica de los recursos humanos: ¿ciencia o arte?* , 49 congreso de la ATAC. Santiago de Cuba.

Vazquez, Ricardo , 2004. *Proyección Estratégica del CAI C. Caracas.*

Vilbrandt, 2000. *Chemical Engineering Plant Design.*, Mexico: Grigalbo.