

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

 **CENTRO PROV.
ELECTROMEDICINA**

Tesis de Grado

TÍTULO: Diseño y aplicación de un sistema de Evaluación del Desempeño para la Unidad Presupuestada Electromedicina de Cienfuegos.

AUTOR(A): Kattya Carmenate Hernández.

TUTOR: Dr. Noel Varela Izquierdo.

Curso: 2010

Pensamiento

"El secreto de la existencia humana no solo está en vivir, sino también en saber para qué se vive".

Fiódor Dostoievski

DEDICATORIA.

A mis padres Gardenia y Félix: por guiarme en el difícil camino de la vida.

A mi esposo Joel: por brindarme todo su amor y comprensión.

A mi hermana: por su ayuda incondicional.

A los que creyeron que lo lograría: por haber confiado en mí.

AGRADECIMIENTOS.

*Doy gracias a **Dios**: por cuidarme, bendecirme y ayudarme en todos los días de mi vida.*

*Doy gracias a **Noel**: mi tutor, pues sin su ayuda no hubiera logrado este trabajo.*

*Doy gracias a **Quienes** pusieron piedras en mi camino por haberme dado la oportunidad de superarlas.*

El presente trabajo investigativo se titula “Diseño y aplicación de un sistema de Evaluación del Desempeño para la Unidad Presupuestada Electromedicina de Cienfuegos”. El mismo se realiza con el objetivo de diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño, sobre la base de un conjunto de indicadores que permitan evaluar los resultados individuales y colectivos de la organización.

Para dar cumplimiento a este objetivo se aplican un conjunto de métodos y técnicas, entre las que se destacan: técnicas de recopilación de la información a través de entrevistas individuales y grupales, encuestas, observación directa, técnicas estadísticas de procesamiento de la información, principalmente mediante el (*SPSS*), técnicas de trabajo en grupo y otras relacionadas con la informática, que permiten obtener los resultados que se exponen.

El análisis de los resultados obtenidos refleja, en primer lugar, el diseño del sistema de evaluación de desempeño que incluye el conjunto de indicadores generales y específicos, así como los grados y pesos específicos para el área técnica de la unidad y, en segundo lugar, la aplicación del sistema diseñado, utilizando un programa o software y su validación a través de un conjunto de indicadores que demuestran la efectividad del sistema.

Tabla de Contenidos

		Pág.
	Resumen-----	4
	Introducción.-----	5
I	Capítulo I: Marco Teórico.	
1.1	Importancia de los Recursos Humanos en una empresa de servicio.-----	9
1.2	Análisis de los modelos de Gestión de Recursos Humanos más significativos-----	10
1.3	Políticas y áreas fundamentales de la GRH-----	16
1.4	Análisis y descripción. Conceptos y objetivos-----	21
1.5	La evaluación del desempeño de puestos de trabajo-----	24
1.5.1	Fases del proceso y métodos de evaluación-----	30
1.5.2	Métodos de evaluación del desempeño-----	32
1.6	Conclusiones parciales del Capítulo I-----	37
II	Capítulo II: Descripción del Sistema de Evaluación del Desempeño en la U/P Electromedicina Cienfuegos.	
2.1	Caracterización General de la U/P Electromedicina Cienfuegos.-----	38
2.2	Procedimiento metodológico para el Sistema de Evaluación del Desempeño.-----	43
2.2.1	Tratamiento a la Subjetividad en la Evaluación del Desempeño.-----	52
2.2.2	El Enfoque Lingüístico en la Evaluación del Desempeño.-----	53
2.3	Relación de la Evaluación del Desempeño con los demás subsistemas de la <i>Gestión de Recursos Humanos</i> .-----	56
2.4	Conclusiones Parciales del Capítulo II.-----	59
III	Capítulo III: Análisis y valoración de los resultados a través de la simulación del sistema diseñado.	
3.1	Diseño de la ficha tipo -----	60
3.2	Metodología para la aplicación del sistema de evaluación a través de una simulación	63
3.3	Propuesta de aplicación del Procedimiento. Valoración de los Resultados. -----	77
3.4	Sistema Automatizado para la Evaluación del desempeño (<i>SISED</i>). -----	80
3.5	Conclusiones Parciales del Capítulo III. -----	87
3.6	Conclusiones.-----	88
	Recomendaciones.-----	89
	Bibliografía.	90
	Anexos.	

Hoy en día es el capital intelectual de sus Recursos Humanos la divisa más importante que tienen las organizaciones, toda nueva implementación tecnológica queda caduca en el menor tiempo del que nos podemos imaginar. Solo la capacidad de actualización del potencial de los trabajadores, su disposición para aprender constantemente, su flexibilidad, evaluación y el desarrollo de sus competencias constituyen las garantías primarias de que las empresas puedan mantenerse en el mercado y luchar por un mejor desempeño en el logro del producto o servicio que se oferte.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos tiene el deber de encausar y explotar lo mejor de cada hombre dentro de la organización, ya sea de manera directa o indirecta, desde la selección e incorporación de las personas idóneas para distintos puesto de trabajo hasta la capacitación de cada directivo para acercarlo a que sean liberadores de talento humano, de esta forma colaborará en la elevación de la calidad en los productos o servicios ofertados.

El modelo cubano de gestión integrada de Recursos Humanos, está muy estrechamente unido con el subsistema de Evaluación del Desempeño y con el procedimiento que se utiliza en el presente trabajo, el mismo no se encuentra aislado de este modelo, si no que en un futuro se pueden adaptar y contribuir al mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Dentro del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos la evaluación del desempeño 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.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser valido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de Recursos Humanos.

La evaluación de desempeño, es reconocida por muchos autores como el corazón de la Gestión de Recursos Humanos, determinada por la influencia que tiene en las restantes actividades de este sistema. Como todo proceso organizacional, la evaluación de desempeño no puede observarse como un proceso aislado, pues forma parte de un sistema integral de recursos humanos, y éste, a su vez, de la organización.

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

- El Sistema de Evaluación del Desempeño que aplica la Unidad Presupuestada Electromedicina provincial no garantiza el desarrollo integral de los individuos, ya que no vincula los resultados individuales y colectivos de los trabajadores con los resultados generales de la organización.

A partir del problema científico se define la **hipótesis** que se refleja a continuación.

- Con el diseño del nuevo sistema de Evaluación del Desempeño que vincula los resultados individuales, colectivos y de la organización, se puede alcanzar el desarrollo integral de los empleados y de la entidad, sobre la base del mejoramiento de las etapas del sistema de *Gestión de Recursos Humanos*.

Para dar respuesta a la hipótesis planteada se define el siguiente **Objetivo General**:

- Diseñar y aplicar un sistema de Evaluación del Desempeño que permita evaluar los resultados individuales y colectivos de la organización en un periodo de tiempo determinado.

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

1. Determinar el estado actual de la Evaluación del Desempeño en la Unidad Presupuestada Electromedicina Cienfuegos.
2. Diseñar los perfiles de cargos del área técnica de la unidad como base para el diseño del sistema de Evaluación del Desempeño.
3. Diseñar el sistema de Evaluación del Desempeño, sobre la base de un procedimiento que incluye la elaboración de las escalas gráficas ponderadas para el área técnica donde se incluyan los indicadores generales y específicos, con sus pesos respectivos, en la Unidad Presupuestada Electromedicina Cienfuegos

tomando ésta como área piloto para probar el nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño.

4. Aplicar el Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño (SISED) a través de una simulación, durante un mes en la Unidad Presupuestada Electromedicina Cienfuegos con el objetivo de obtener y analizar los resultados.

Principales Tareas a cumplir:

- Revisar el estado del arte de la temática.
- Diagnosticar la situación actual de la evaluación de desempeño en la Unidad Presupuestada Electromedicina Cienfuegos.
- Diseñar los perfiles de cargos del área técnica en la Unidad Presupuestada Electromedicina Cienfuegos.
- Definir los indicadores, pesos y grados aplicando técnicas estadísticas y de la matemática difusa para el tratamiento de la subjetividad en la evaluación del desempeño.
- Aplicar el método, utilizando un software (SISED) durante un mes y evaluar sus resultados.
- Proponer indicadores para evaluar los resultados arrojados por el sistema.

Para el desarrollo de este trabajo, el mismo se divide en tres capítulos.

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

En el capítulo 2 se hace una caracterización de la U/P Electromedicina y se describe el sistema de Evaluación del Desempeño a través del procedimiento metodológico para el mismo.

El tercer capítulo, parte del diseño de una ficha tipo para la descripción de los puestos de trabajo, se diagnostica el proceso de evaluación del desempeño de la unidad, y se hace una propuesta para aplicar el sistema diseñado, utilizando el sistema automatizado SISED, que muestra diferentes ventajas para el proceso de evaluación del desempeño y, en general, para la gestión de recursos humanos.

1.1 Importancia de los Recursos Humanos en una empresa de servicio.

El factor humano constituye el elemento esencial que compone todos los subsistemas de una empresa; sin embargo, era considerado como uno más de los factores productivos, cuya principal e incluso única motivación era económica.

Esta concepción fue rebasada por las aportaciones de la escuela de relaciones humanas, considerada como la precursora del actual planteamiento de los Recursos Humanos, cuyo objeto de especial atención fueron los aspectos relacionados con la motivación, el liderazgo y la participación.

La importancia que se le da a los Recursos Humanos en la Dirección Estratégica, responde a una doble necesidad:

Primero, una necesidad planteada dentro del entorno de la empresa como resultado de un mayor nivel de formación general de las personas, y por ende de un mayor nivel de exigencias en la búsqueda de la satisfacción del trabajo.

Segundo, una necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo que va modificando las fluctuaciones del crecimiento económico, el papel motor de una tecnología en constante evolución, la mundialización de la economía, la importancia cada vez mayor del servicio, de la calidad y del cliente, proporcional a la modificación de las reglas del juego de la competencia.

Pero, si bien el recurso humano es esencial para cualquier empresa, es imprescindible verlo como un conjunto organizado de individuos, según unas relaciones y una cultura, ampliando su campo hacia algo más que una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneración y prestaciones. Hoy la Gestión de Recursos Humanos está mucho más integrada a la Gerencia en el proceso de planificación estratégica, teniendo en cuenta la gran diversidad y complejidad del entorno de las empresas.

1.2 Análisis de los Modelos de Gestión de Recursos Humanos más Significativos.

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

Nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la Gestión de Recursos Humanos han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de Recursos Humanos adecuado a los requerimientos organizacionales, cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos.

Cuesta (2005) agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de Recursos Humanos impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: "Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país"

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

Así lo plantea *Fleitas (2002)* cuando explica que los modelos de Gestión de Recursos Humanos y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir los Recursos Humanos en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

A continuación se describen algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos: Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento a la Gestión de Recursos Humanos reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la misma. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

1- Modelo funcional del grupo consultor Harper y Lynch (2002).- En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de Recursos Humanos (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los Recursos Humanos. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los Recursos Humanos, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. (Ver Anexo 1)

2- Modelo de Werther y Davis (2005).- Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de Recursos Humanos.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la gestión de recursos humanos y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye el entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento

de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos. (Ver Anexo 2).

3- Modelo de Zayas (1996).- En éste se destaca el carácter sistémico de la Gestión de Recursos Humanos, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. (Ver Anexo 3)

4- Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).- Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. (Ver anexo 4)

5- Modelo de Beer y colaboradores (1999).- Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades clave de Gestión de Recursos Humanos en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En el se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de Recursos Humanos. (Sistema de trabajo, Flujo de Recursos Humanos y sistemas de recompensas (Ver Anexo 5)

6- Mapa de Beer modificado por Cuesta (1999). Posteriormente, Cuesta modifica el modelo al incluir la auditoría de Gestión de Recursos Humanos centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de Gestión de Recursos Humanos, además agregó nuevos componentes; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos. (Anexo 6)

7- Modelo de Gestión Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de Gestión de Recursos Humanos funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de Gestión de Recursos Humanos en los cuatro subsistemas del mismo:

Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc. (Anexo 7)

8- Modelo Cubano de Gestión Integral de Capital Humano de Morales Cartaya (2007).- La Gestión Integral de Capital Humano es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia empresarial, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior de los trabajadores y del incremento de la productividad del trabajo.

El modelo de Gestión Integral de Capital Humano contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la Gestión Integral de Capital Humano.

Este modelo está basado en el enfoque de procesos y constituye un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen, asignándole a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el capital humano en la empresa. Por otra parte, permite a la empresa fortalecer su orientación estratégica al estimular el cumplimiento de las premisas para su implantación, las cuales serán comprobadas mediante la tecnología de diagnóstico que permite conocer el nivel de integración estratégica. También forman parte del modelo las tecnologías de apoyo (calificador de cargo de amplio perfil, idoneidad demostrada y plan de desarrollo individual) que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación. Y finalmente, tomando como base y guía la familia de normas cubanas 3000, que son igualmente parte integrante del modelo, la empresa podrá diseñar su propio Sistema de Gestión de Capital Humano, de acuerdo con sus especificidades. (Ver anexo 8)

Resumiendo, el modelo de Gestión Integral de Capital Humano, es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas.

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

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

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

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

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

- Una de las estrategias de la Gestión de Recursos Humanos es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.3 Políticas y Áreas Fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos.

Las políticas de los recursos Humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Principales políticas

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Según *Chiavenato (2007)* en rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

(Anexo 9)

a) Políticas de provisión de recursos humanos

- Donde reclutar (fuentes externas o internas), como y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización) los recursos humanos que la organización requiera.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- Como integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

b) Políticas de aplicación de recursos humanos

- Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.
- c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos**
- Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.
- d) Políticas de desarrollo de recursos humanos**
- Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humanos en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.
- e) Políticas de control de recursos humanos**
- Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización.

→ Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantaran, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, básicamente guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones. Si una empresa tiene un área de Recursos Humanos, las políticas estarán fijadas y la función del área será su revisión, presentando a la gerencia general de la empresa sus propuestas de cambio cuando sea necesario. Pero muchas otras compañías aquellas que, como mencionamos, solo tienen un área de Personal- no tendrán políticas ni procedimientos; además muchos titulares de empresa consideran que las políticas dentro de una compañía son un signo de límites y burocracia, y tienden a tratarlas u observarlas como si fueran un problema.

Áreas Fundamentales de los Recursos Humanos.

Según Chiavenato (2007) en el Departamento de Recursos Humanos varían sus funciones dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Las Principales Áreas que componen el departamento de recursos humanos son:

1. Reclutamiento de Personal

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2. Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases

de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa.

3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. *Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace*, consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

Un cargo, anotan *Chruden y Sherman, (2003)* "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Según Chiavenato (2007) " el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimiento y capacidad, hacen que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos, según las tareas, además de formular planes de entrenamiento concretos y económicos y adaptar métodos didácticos."

Mauricio Parra Urdaneta (2002) dice: " el análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su próximo ocupante. Tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo.

4. Evaluación de Desempeño

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Figueredo Lanfranco, (2002) plantea. "la evaluación del desempeño es un proceso que permite conocer y valorar el comportamiento laboral del personal durante un periodo dado, y contribuye a establecer el nivel de eficiencia de los recursos humanos de una organización".

Por otra parte Chiavenato (2007) : plantea " mediante la evaluación del desempeño es posible no solo descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar que factores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de entrenamiento.

Ulrich, Dave y otros (2000)"es un sistema formal de versión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo".

5. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

6. Beneficios Sociales

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

7. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por *Beer (2000)*, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

8. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

10. Desarrollo organizacional

“EL desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

11. Base de datos y sistemas de Información

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

I.4 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Concepto y Objetivos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo *Bustillo. C, Martínez Ma. José (1999)* aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos *Alaya (2005)* análisis de tareas *Reyes P. (2002)* y perfil de competencias. *Cane, Sheila (2000)*

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es un procedimiento que consiste en:

Determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con

idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan *Carazo, José Antonio. (2000)* Es decir, este análisis se debe centrar exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa.

El puesto y la persona que va ha desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (*Werther & Davis, 2005*) y (*Harper & Lynch, 2004*).

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de Recursos Humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos de esta actividad se pueden citar los siguientes:

Reclutamiento, Selección de Personal, Formación, Evaluación del Potencial, Seguridad e Higiene, Planes de Carrera y sin dejar de mencionar, por su directa relación, la Evaluación del Desempeño ya que todos los elementos sobre los cuales se fundamenta dicha evaluación son establecidos a través del análisis y descripción de puestos.

Basándose en este criterio se define que:

- El Análisis de Puestos constituye la piedra angular de todas las funciones de RRHH e implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que éste tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito. Para ello, se requiere identificar los puestos que se van a diseñar, preparar un cuestionario de análisis con el objetivo de determinar labores,
- responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño; así como obtener la información para el análisis por medio de entrevistas, comités de expertos, bitácoras de empleados y observación directa.
- La Descripción de un Puesto consiste en reportar por escrito, en forma gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo, con base en las funciones y responsabilidades que desempeña el titular de dicho puesto y que permite formar un juicio bien fundado sobre el mismo. Para su correcta redacción debe existir

- el verbo en infinitivo, aparecer el elemento normativo que indique políticas, normas, reglas y procedimientos; plasmar la función como elemento visible y establecer el resultado final.

Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo suelen ser los siguientes:

- Método de la Observación Directa
- Cuestionario
- Entrevista
- Métodos Mixtos
- Método de Expertos

No existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo y de la entidad en cuestión.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multi habilidades, habrá que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargo o perfiles de competencia, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco de referencia, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La tendencia actual más moderna son los *Perfiles de Competencia* y ya son muchos los autores que dan su definición. A criterio de la autora la definición más completa la ofrece *Boyatzis, (2001)*. *“Las Competencias son características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un Puesto de Trabajo”*.

En la mayoría de los enfoques de competencia que están hoy en el mercado comparten una serie de puntos comunes entre los que se encuentran:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles, que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

- Todas las competencias se pueden desarrollar, o sea, pasar de un nivel menor a uno mayor.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo.

Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. Este planteamiento, a criterio de la autora, demuestra su superioridad en los cargos de directivos, pues las competencias de la categoría obrero están más asociadas a las habilidades.

1.5 La Evaluación del Desempeño.

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

Con los cambios que han tenido lugar en las últimas décadas, la *Gestión de Recursos Humanos* ha dado un salto considerable, provocando nuevas tendencias en los estilos de dirección, en el comportamiento de los empleados y por ende, en los factores que integran el sistema de evaluación, diferenciándolos de los conocidos tradicionalmente, tal como se muestra en el (*Anexo 10*)

De igual manera que las tendencias han variado, el concepto también ha sufrido modificaciones, ya que se pretende otorgar una nueva visión y filosofía sobre sus objetivos y contexto. A este término, estudiado por diversos especialistas, se le ha

llegado a llamar: calificación de méritos, registro del desempeño, medición de la actuación, evaluación de la actuación y evaluación del rendimiento laboral. Este último contempla, además del rendimiento individual, el comportamiento de grupo y la forma de vivir e integrarse en la cultura de la organización.

Diversos autores plantean su concepción sobre el término en cuestión:

Según *Byars & Rue (2002)*, la *Evaluación del Desempeño* o Evaluación de Resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Para *Chiavenato (2007)*, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la *Evaluación del Desempeño* como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch (2004), expresan que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Según *Zerilli (2006)*, la evaluación del mérito individual es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y a su trabajo.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de *Evaluación del Desempeño* consiste en “Asignar un valor a cada actuación de un empleado, con objeto de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados; así como, medir el grado en que cada empleado cumple o alcanza los objetivos del puesto que desempeña (eficacia), y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos

(*eficiencia*)"; la cual pudiera decirse que tiene carácter histórico (*hacia atrás*) y prospectivo (*hacia delante*), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

En este punto, es preciso preguntarse qué se entiende por resultado, denominación que frecuentemente se confunde con esfuerzo. Los resultados no son más que el grado de cumplimiento de las tareas que comprenden el puesto de un empleado. Reflejan la forma en que un empleado está cumpliendo con los requisitos del puesto.

Sin embargo, el esfuerzo se refiere a la energía física o mental aplicada, mientras que los resultados se miden en términos cuantitativos.

Byars y Rue (2002), plantean que los resultados, en una situación dada, pueden considerarse consecuencias de las interrelaciones entre *esfuerzo*, *capacidad* y *percepción* del papel (*tareas*), ya que este último expresa el sentido en que, en opinión del individuo, deben encauzarse sus esfuerzos en el puesto. Las actividades y el comportamiento que las personas creen necesarios para desempeñar sus puestos definen su percepción del papel.

De esta forma el nivel de avance en cada uno de estos componentes representa un tope superior a los resultados. (Fig. 1).

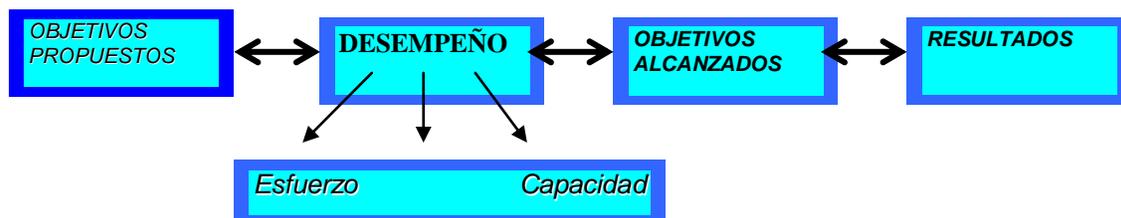


Fig. 1: Determinante de los Resultados. Fuente: Byars y Rue (2002)

Si los empleados hacen un esfuerzo extraordinario y tienen grandes capacidades, pero carecen de una adecuada comprensión de su papel, los resultados no serán buenos, ya que se hará mucho trabajo pero en sentido equivocado; asimismo el empleado que

haga un esfuerzo y comprenda el puesto, pero carezca de capacidades, probablemente obtendrá malos resultados y finalmente una última posibilidad: donde el empleado cuente con capacidades y comprenda su papel, pero sea perezoso y se esfuerce poco, también lleva a iguales resultados que los anteriores.

Atendiendo a esta relación se considera que el papel de la evaluación ocupa un lugar importante en el logro de los resultados, ya que a través de ella podemos reforzar dos de estos componentes (*Esfuerzo y Percepción*), dado que el restante, (*Capacidad*) es algo que, aunque pueda lograrse y/o mejorarse a través de la formación, en algunos casos depende únicamente de la persona. Basado en este análisis se considera oportuno hacer algunas consideraciones sobre la relación entre Comportamiento, Desempeño y la Evaluación; además de creer que el estudio de las personas, o sea, de su comportamiento, constituye la unidad básica para la *Gestión de recursos Humanos*.

Chiavenato (2007) en el campo del comportamiento humano, plantea dos grupos de suposiciones de cómo las personas se sienten motivadas a trabajar.

En la perspectiva tradicional, la gente considera el trabajo solamente como una cosa necesaria para la supervivencia y lo evita en lo posible. Desde este punto de vista, conocido como la teoría *X*, los gerentes deben ser estrictos y autoritarios. Por otra parte, los partidarios de un buen desempeño tienden a adoptar una actitud mucho más optimista ante la naturaleza humana, conocida como la teoría *Y*, el hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene mucha satisfacción del trabajo y puede hacer un buen papel. De ello se desprende la importancia de la evaluación del desempeño a la hora de alcanzar elementos motivantes como lo son el reconocimiento, la realización y el status, de acuerdo con la pirámide de necesidades planteadas por *Maslow* y cómo dicha evaluación puede influir en el eficiente comportamiento de los individuos en la organización, elementos éstos, difíciles de lograr dentro de la actividad de Recursos Humanos y a través de los cuales sólo será posible potenciar verdaderamente el sistema de *Gestión de recursos Humanos* en nuestras organizaciones.

Dentro de una organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como: *Harper & Lynch, (2004)*; *Chiavenato, (2007)*; *Souza Silva (2002)*; *Bartle, (2006)*; *Herrera Lemus,(2000)*; que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planeados, coordinados y desarrollados, normalmente traen beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para el individuo, el jefe y la empresa como para la comunidad.

Entre los **Objetivos** y **Beneficios** de los *Sistemas de Evaluación del Desempeño* se encuentran:

- Permiten tomar decisiones generales sobre el personal como: promociones, transferencias y despidos.
- Revelan las necesidades de entrenamiento y desarrollo: dan a conocer las destrezas y competencias que son inadecuadas pero que pueden mejorarse con programas.
- Se utilizan como criterios para validar la selección y los programas de desarrollo, al identificar a los empleados de reciente ingreso que no dan un rendimiento satisfactorio.
- Detectan las necesidades de formación de los individuos.
- Realizan un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Adoptan decisiones respecto a los planes individuales de carrera y los planes de sucesión.
- Dan a conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado.
- Permiten establecer objetivos individuales, mejorando las relaciones jefe - subordinado.
- Establecen sistemas de retribución más justos.
- Revisan y validan las descripciones de los puestos de trabajo.

Además, la *Evaluación del Desempeño* cumple el propósito de suministrar retroalimentación al empleado sobre cómo juzga la organización su rendimiento y sirve como base para la concesión de premios.

Esta afirmación establece que si los objetivos que un empleado debe alcanzar no son claros, si los criterios con que se miden son vagos, si el empleado no tiene la seguridad de que su esfuerzo le valdrá un juicio favorable o si cree que al lograr las metas el premio no será satisfactorio, cabe suponer que trabajará muy por debajo de su verdadero potencial *Ángel, (2006)*.

De esta manera, la *Evaluación del Desempeño* debe satisfacer las necesidades de los tres niveles de diagnóstico de la Empresa:

Necesidades Organizacionales: Administración de sueldos, acciones de personal, capacitación y desarrollo, modificación de la cultura organizativa, decisiones estratégicas de personal y detección del potencial de los individuos.

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

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

- ¿Qué espera de mí la empresa, en qué consiste mi trabajo?
- ¿Cuál es mi contribución a los logros de la empresa?
- ¿Cómo lo estoy haciendo, progreso o no?
- ¿Hacia dónde puedo progresar?
- ¿Qué tengo que hacer para mejorar?

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

Existen factores que pueden generar problemas en el proceso de evaluación del desempeño. Según *Mauricio Parra Urdaneta, (2002)* se encuentran los siguientes:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque los supervisores evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
-

- Que los supervisores evaluadores no consideren, la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen perjuicios personales.
- Que se sobrestime o subestime al evaluador, que se presente en efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social raza, etc.
- Cuando el supervisor evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

1.5.1 Fases del Proceso y Métodos de Evaluación.

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

A continuación se exponen las etapas o fases según lo planteado por *Harper & Lynch* (2004) y a criterio de esta autora son aplicables a un proceso de este tipo, constituyendo ellas la guía del presente trabajo.

- Existencia de la Necesidad.
- Establecer los Objetivos del Sistema de *Evaluación del Desempeño*.
- Conseguir el Apoyo de la Dirección. Comunicación a la plantilla.
- Constitución del Equipo Encargado de llevar a cabo el proceso.
- Determinar los Métodos y Técnicas a utilizar.
- Elaboración de los Instrumentos necesarios para la realización de la evaluación.
- Formación en Técnicas de Entrevistas.
- Aplicación de la *Evaluación del Desempeño*.
- Seguimiento.
- Valoración de la *Evaluación del Desempeño*.

Uno de los pasos más complejos de la metodología a seguir es seleccionar el método correcto para proceder a la evaluación, debido a la existencia de varios de ellos,

presentando cada uno sus ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

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

Son varias las clasificaciones bajo las cuales se agrupan los diversos métodos de evaluación. En el (*Anexo 11*) se muestra resumen de estas clasificaciones, según los criterios de algunos autores.

Ha sido seleccionada para la explicación y agrupación de cada método la ofrecida por *Milkovich y Boudreau (2000)*, quienes describen los enfoques para la Evaluación del Desempeño en términos de comparaciones, y relacionan las técnicas o métodos de evaluación que más se conocen y emplean en cada enfoque, de manera que el evaluador pueda escoger la más adecuada a las condiciones que presente la organización en cuestión. (*Anexo 12*)

Administración por Objetivos:

La técnica de la Administración por Objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. 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. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir en forma objetiva.

En la práctica, los programas de la *Administración por objetivos* han enfrentado dificultades. En ocasiones los objetivos son excesivamente ambiciosos; en otras se quedan cortos. Los empleados pueden determinar objetivos perfectamente mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia.

1.5.2 Métodos de Evaluación del Desempeño.

➤ Métodos Cualitativos

Incidentes críticos:

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

Inconvenientes que posee este Método:

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

Lista de Comprobación o Verificación Ponderada:

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

Inconvenientes del método:

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

Evaluación por Escrito o Auto Evaluación:

El propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de su desempeño. En este caso la propia persona puede sobre valorarse o infravalorarse en la percepción que tenga de su labor.

Elección Forzada:

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

➤ **Métodos Cuantitativos**

Escala de valoración de comportamientos anclados o escala de puntuación de base conductual:

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

Escala Gráfica de Puntuación o Calificación Convencional:

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

Este método permite establecer una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, pues parte de las características de desempeño más destacadas en la organización y en el puesto, analizando la situación de cada empleado frente a ellas, además constituye una herramienta de trabajo de fácil comprensión por parte del evaluador.

Permite disminuir la vaguedad e imprecisión en las evaluaciones cuando se utilizan procedimientos matemáticos y estadísticos para el procesamiento de los datos.

Método de las Normas de Trabajo:

Método de evaluación de los resultados que supone la fijación de una norma o nivel esperado de producción y la comparación de los resultados de cada empleado con esa norma. Se utiliza sobre todo para empleados de producción. Estas normas deben ser el reflejo del producto medio del empleado y su aplicación puede realizarse a través de varios métodos para fijarlas (producción media de grupos de trabajo, resultados de empleados espacialmente seleccionados, estudios de tiempo, muestreo del trabajo, opinión de expertos, entre otros).

- Métodos de Ordenación por Rangos

Ordenación por Alternativas:

El evaluador elige de una lista de empleados, el más valioso y el menos valioso, colocando el primero al inicio de una nueva lista a conformar y el segundo en la parte inferior de la hoja, el proceso se repite con todos los nombres de la lista.

Ordenación por Comparación Pareada:

Se tiene la lista de empleados, el evaluador compara el primer empleado con el segundo, atendiendo a un criterio predeterminado de resultados, y colocando una marca en el nombre aquel que ha obtenido mejores resultados. Luego, compara el primer empleado con el tercero, el cuarto, el quinto, y así sucesivamente, atendiendo al mismo criterio de evaluación. El proceso se repite hasta que cada empleado se compara con cualquier otro empleado atendiendo a todos los criterios de resultados elegidos. El evaluado con mayor número de marcas se considera el mejor y el que tiene el menor número de marcas, el peor.

Distribución Forzada:

En este método el evaluador compara los resultados de los empleados y sitúa cierto porcentaje de los mismos en los distintos niveles de resultados. El nivel de resultados de un grupo de empleados se distribuye de acuerdo a la curva de distribución normal. Uno de los inconvenientes de este método es que no puede ser aplicado a pequeños grupos de empleados.

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

No hay técnica perfecta de *Evaluación del Desempeño*. Siempre existen dilemas y problemas. Lo más importante es determinar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del clasificador. De esta manera la técnica de *Escala Gráfica Discontinua* escogida, permite establecer la definición de indicadores adecuados a los puestos contextualizados en la organización.

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

Efecto de Halo: Hace referencia a la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas.

Parcialidad: Existen personas más rigurosas o que exigen altos grados de rendimientos para valorarlos positivamente, otras en cambio son más indulgentes y con respecto a actuaciones más brillantes la valoran positivamente.

Falta de Compromiso: Si la persona no se compromete con la evaluación sus observaciones no serán fieles.

Error de Similitud o de Proyección: Tendencia a proyectar y plasmar aspectos de uno mismo en otras personas.

Tendencia Central: Se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y raras veces extremas.

Efecto de Recencia: Consiste en la tendencia a recordar, olvidando lo sucedido anteriormente. Este efecto hará que se evalúe positivamente a una persona por su conducta reciente y no por su atención a lo largo de un determinado período.

Efecto de Primacia: Este efecto es complementario al anterior y hace referencia a que se recuerda mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Según ambos principios existirá una tendencia a evaluar a los empleados por su actuación al principio y al final del período considerado.

Error de Clemencia: Todo evaluador tiene su propio sistema de valores que le sirve de estándar para sus evaluaciones y al referirlo al verdadero rendimiento de un individuo, algunos evaluadores otorgan calificaciones altas y otras bajas.

Criterio Único: Si el rendimiento en el trabajo se mide con un sólo criterio, el resultado es una evaluación limitada; ya que el desempeño de un empleado está determinado por diversas actividades. Si se utiliza un sólo criterio los empleados darán toda la importancia a éste, a expensas de otros factores de igual relevancia.

1.6- Conclusiones Parciales del Capítulo I.

1. Hoy en día la Gestión de los Recursos Humanos está mucho más integrada, dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz de los Recursos Humanos está estrechamente relacionada con los niveles de competitividad.
2. El análisis de los diferentes modelos de Gestión de los Recursos Humanos demuestran que la finalidad de todos ellos es muy común: *Organizar, Recoger, Controlar actividades, Fortalecer una metodología o procedimiento* para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la Gestión de los Recursos Humanos.
3. Para el análisis y descripción de puestos ha surgido un nuevo enfoque, que son las competencias. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Este enfoque demuestra su superioridad en los cargos de directivos, pues las competencias de la categoría obrero están más asociadas a las habilidades.
4. No hay técnica perfecta de *Evaluación del Desempeño*. Siempre existen contradicciones y problemas. Lo más importante es determinar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del clasificador. De esta manera, la técnica de *Escala Gráfica* escogida para este estudio, permite establecer la definición de indicadores adecuados a los puestos contextuados en la organización.

Capítulo II: Descripción del Sistema de Evaluación del Desempeño en la Unidad Presupuestada Electromedicina Provincial.

2.1- Caracterización general de la Unidad Presupuestada Electromedicina

Cienfuegos

La unidad de Electromedicina Cienfuegos presta servicios especializados de instalación, reparación y asesoramiento técnico del equipamiento médico en su totalidad.

MISION

Somos un centro que brinda servicios técnicos competentes y de óptima calidad, que garantiza el adecuado funcionamiento de los sistemas y la sostenibilidad del equipamiento médico en beneficio de los pacientes.

VISION

Es la organización de más alta calidad y competitividad a nivel mundial bajo principios socialistas, caracterizada por su oportunidad y seguridad. Soportado por el comportamiento de su personal que se capacita continuamente y que respalda una gestión innovadora con el más avanzado enfoque, que garantiza el camino a la excelencia en los servicios.

OBJETO SOCIAL

Según Resolución 2677

- Realizar actividades técnicas especializadas en mantenimiento, reparación e instalación de equipos médicos a unidades del sector.
- Prestar servicios técnicos de electrónicas a las unidades del sistema nacional de salud, las FAR, el MININT, y otros del organismo central del estado que posean equipos y efectos médicos, en pesos en moneda nacional.
- Realizar la calibración de la calidad de los equipos de electromedicina, a las entidades de salud pública, en pesos en moneda nacional.
- Realizar actividades docentes de formación y adiestramiento al personal especializado en Electromedicina.

- Realizar bajas técnicas de equipos médicos, muebles clínicos e instrumentales en coordinación con las diferentes especialidades.
- Asesorar, adiestrar e instruir al personal medico y paramédico en el uso, cuidado y explotación de nuevas tecnologías.
- Controlar suministros de recursos y tecnologías con proveedores del sector y terceros.
- Almacenar, recepcionar y distribuir todos los equipos propios de la actividad.
- Realizar actividades de innovación, racionalización e investigación en la especialidad de electromedicina, incluyendo la ingeniería clínica y la bioingeniería así como la operación de tecnologías.
- Prestar servicios de tornería soldaduras y electrónica en pesos moneda nacional.
- Prestar servicios técnicos de reparación, instalaciones y mantenimiento preventivo del equipamiento medico, de laboratorio y estomatológico en las instituciones de salud, las FAR, el MININT y otros organismos del estado que posean equipos y efectos médicos, en pesos moneda nacional.
- Realizar actividades que van dirigidas a la recuperación de equipos médicos, piezas de repuesto, instrumental medico y estomatológico y mobiliario clínico
- Fabricar piezas de repuesto al equipamiento de las entidades del sistema.
- Realizar eventos y actividades científicas con asistencia de cubanos y extranjeros.
- Prestar servicios técnicos de reparación de equipos y de efectos médicos a personas que por problemas de salud posean en calidad de alquiler o propiedad alguna de recurso.
- Brindar servicios de comedor obrero y cafetería en pesos moneda nacional.
- Prestar servicios de parqueo de Autos y Camiones en pesos moneda nacional.

Declaración de Valores de la Organización

Sentido de pertenencia.

Consagración.

Disciplina.

Trabajo en equipo.

Ejemplaridad.

Pensamiento económico.

Honestidad.

Dedicación.

Constancia.

Respeto.

La unidad tiene definido como:

Objetivos Estratégicos

- Aplicación de las resoluciones económicas del V congreso del PCC.
- Aplicación de la resolución 297 generando un control integral de los recursos materiales, económicos y humanos.
- Perfeccionamiento de los servicios técnicos especializados.
- Generalización de la preparación profesional.

Objetivos específicos y prioridades para el 2010:

- Establecer el rediseño final de la organización económica necesaria en el centro provincial de Electromedicina.
- Potenciar la actividad de recuperación y sustitución de importaciones.
- Implementar un eficaz sistema de vigilancia tecnológica, que sistemáticamente evalué el comportamiento de los equipos y permita introducir las correcciones necesarias en su uso, cuidado y explotación.
- Garantizar la instrumentación de la metrología, normalización y el aseguramiento de la calidad en la organización a los sistemas, del sistema provincial de Electromedicina bajo estándares de calidad internacionalmente aceptados.

- Perfeccionar la gestión económica, logística, inversiones y empresarial.
- Perfeccionamiento continuo del capital humano.

Subdirección Técnica

- Elaborar y planificar la actividad docente encaminada a la superación técnica de técnicos e ingenieros.
- Establecer el registro y control de la participación en misiones internacionalistas y colaboración de técnicos e ingenieros.
- Elaboración de propuesta de técnicos e ingenieros a participar en cursos en fábrica, eventos científicos.
- Conducir y controlar la elaboración y actualización del inventario nacional de los equipos médicos vinculados al programa.
- Control y actualización de las incidencias de roturas y afectaciones de los equipos vinculados al programa.
- Controlar el cumplimiento del plan de mantenimiento preventivo de los equipos vinculados al programa.
- Identificar y planificar las necesidades de herramientas, instrumentos de mediciones y de calibración, necesarios para la ejecución de los servicios técnicos a los equipos médicos.
- Supervisar el estado técnico de los equipos médicos antes de ser instalados.

Información económica:

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

Para nuestra entidad fue aprobado un presupuesto inicial en el mes de Enero por un monto total de \$ 1000 200.00, del cual se detalla a continuación su ejecución hasta el mes de Abril.

ENERO	Plan	Real	%
Inciso I Gastos Personal	48329.96	29258.04	60.5
Inciso II Gastos de Bienes Servicios.	29358.29	41566.79	141.6
Inciso V Transf. Corrientes	5075.69	3066.24	60.4
TOTAL	82763.93	73891.07	89.3
FEBRERO	-	-	-
Inciso I Gastos Personal	37259.69	32982.93	88.5
Inciso II Gastos de Bienes Servicios.	30534.25	10235.27	33.5
Inciso V Transf. Corrientes	3981.79	3507.94	88.1
TOTAL	71775.73	46726.14	65.10
MARZO	-	-	-
Inciso I Gastos Personal	37342.49	56299.85	150.7
Inciso II Gastos de Bienes Servicios.	32724.25	123105.62	376.1
Inciso V Transf. Corrientes	3989.97	5921.98	148.2
TOTAL	74056.71	185327.45	250.2
ABRIL	-	-	-
Inciso I Gastos Personal	38087.68	48598.09	127.60
Inciso II Gastos de Bienes Servicios.	51837.86	63353.95	122.21
TOTAL	89925.54	111952.54	124.49

Tabla No.1 Fuente: Elaboración propia.

A continuación aparece caracterizada la fuerza laboral de la Unidad Presupuestada de Electromedicina atendiendo el sexo, categoría ocupacional, grupos de edades. (Ver Anexo 13)

- La fuerza laboral de la U/P Electromedicina está representada en su mayoría por el sexo masculino, de 65 trabajadores en plantilla, 40 son hombres y 25 del sexo femenino.
- En la plantilla total de 65 trabajadores, 2 son dirigentes, 36 técnicos, 1 administrativo, 13 obreros, y 8 de servicio.
- En general el personal de la Unidad Presupuestada de Electromedicina presenta una buena calificación, estando en muchos casos, por encima de la responsabilidad y complejidad de los trabajos.

- Esto se fundamenta con un total de 19 trabajadores universitarios, 16 técnicos medios, 9 terminaron sus estudios en el preuniversitario y 18 la secundaria, no existe ningún trabajador con nivel de escolaridad primaria y 3 son adiestrados de nivel medio y nivel superior.
- Se cuenta con una fuerza laboral joven en su mayoría. Sería interesante destacar que hay solo 8 trabajadores entre los 51 y 60 años de edad.

Los proveedores de la unidad son en su gran mayoría pertenecientes a la propia rama, que le abastecen de los insumos, equipos y piezas de repuesto necesarios para cumplir su razón de ser, no obstante se destacan los siguientes:

- Centro Nacional de Electromedicina.
- GCATE.
- ENSUME Habana.

En cuanto a los principales clientes, es importante destacar que por su importancia estratégica para el país, la unidad tiene de clientes a todas las Unidades Asistenciales de la Provincia, incluyendo a Hospitales Provinciales y municipales, así como a clínicas estomatológicas. Además se les brinda el servicio de venta de equipos auditivos a personas con estas discapacidades. También brindamos servicios a terceros entre los principales clientes se encuentran:

- MININT.
- FAR.
- Medicina deportiva.

Competidores:

Nuestra unidad no tiene competidores pues somos únicos en la prestación de servicios de Electromedicina en la provincia.

2.2 Procedimiento metodológico para el Sistema de Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño de los individuos, grupos y organizaciones es una práctica común en todas las sociedades y épocas. En algunos casos estos procesos de evaluación están estructurados y se hacen cumplir formalmente, mientras que en otros son un componente informal e integral de las actividades cotidianas.

Debe entenderse que aunque la Evaluación del Desempeño es parte importante de cualquier empresa, no está exenta de problemas de modo alguno. Como la evaluación de otras personas está estrechamente vinculada con el status, con los sistemas de recompensas de una organización y con el concepto de sí mismo que tiene un individuo, este aspecto constituye el centro de la atención en muchos estudios sobre *Gestión de Recursos Humanos*. Por su naturaleza no puede ser completamente objetiva, pues siempre implica algunos juicios subjetivos al intervenir, de una forma u otra, el criterio de los individuos, lo que incrementa los problemas en el proceso de evaluación, que debe regirse en todo momento por sus cualidades métricas:

Fiabilidad: El método de evaluación debe garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema y la correspondencia de la evaluación con los resultados.

Discriminación: El método de evaluación debe proporcionar la posibilidad de diferenciar los resultados de los evaluados.

Validez: El método de evaluación debe proporcionar información útil para las decisiones que deben ser tomadas.

Tomando como base los criterios de los autores consultados en la bibliografía sobre los sistemas de evaluación del desempeño y los resultados experimentales obtenidos, se propone una metodología que permita el diseño del sistema de evaluación que responda a las exigencias de la nueva Gestión de Recursos Humanos y por tanto, a los niveles de calidad y eficiencia exigidos. Este procedimiento consta de siete etapas y se muestra en la *Fig. 2*

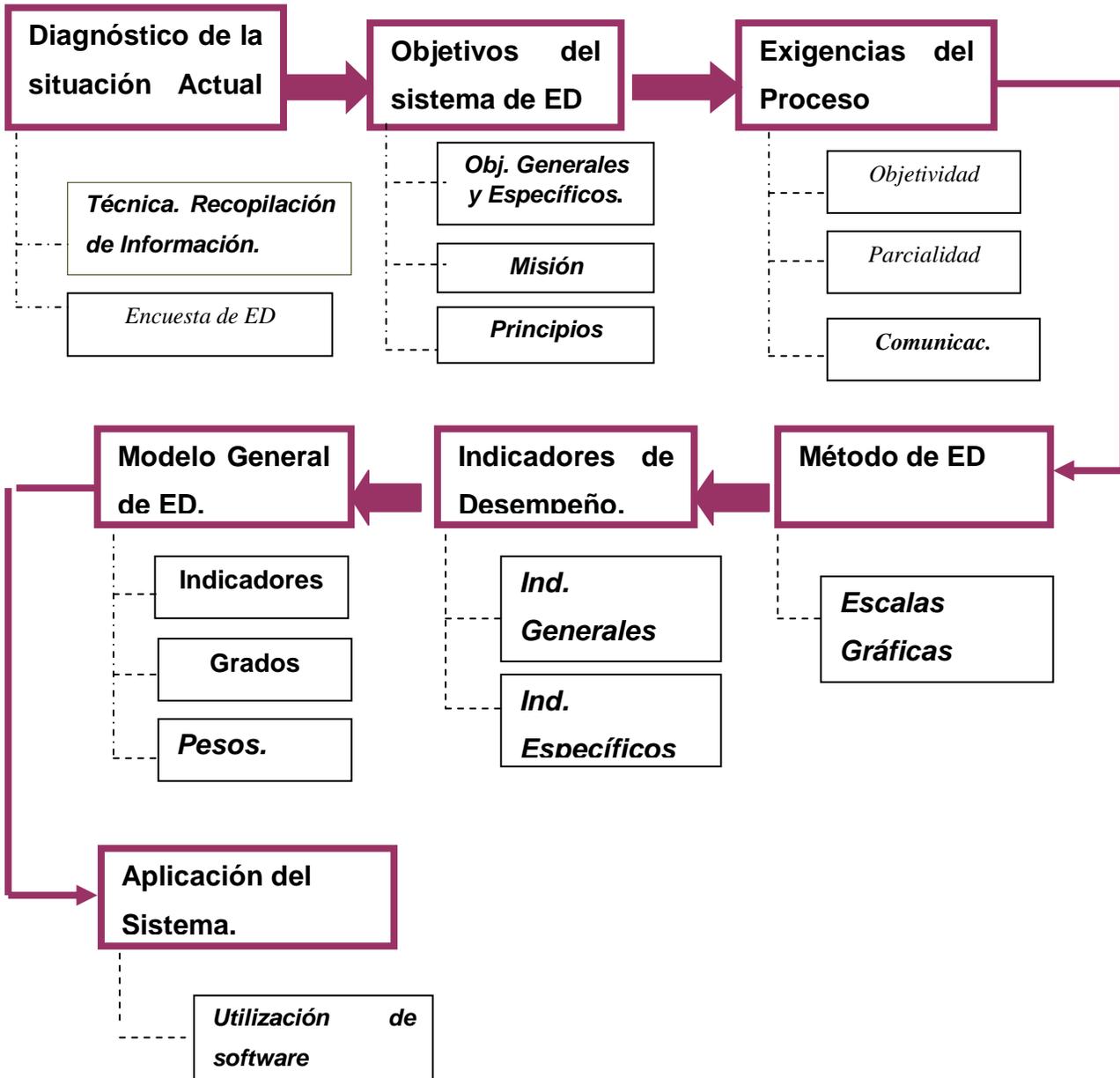


Fig. 2: Modelo del procedimiento propuesto para el diseño del sistema de Evaluación del Desempeño. Fuente: Varela (2001).

- ❖ Diagnosticar la situación de la *Gestión de Recursos Humanos* en la entidad.
- ❖ Definir misión, objetivos generales y específicos y los principios del sistema de evaluación.
- ❖ Definir exigencias en el proceso *Evaluación del Desempeño*.
- ❖ Definición del método y procedimiento que se emplea para la *Evaluación del Desempeño*.
- ❖ Determinación de los indicadores de desempeño fundamentales que permite evaluar a cada trabajador.
- ❖ Presentación de un modelo general para la *Evaluación del Desempeño*.
- ❖ Aplicación del sistema de *Evaluación del Desempeño*.

Con el objetivo de dar un seguimiento a dicha metodología se determinan cada uno de estos aspectos.

El diseño del sistema se basa en el diagnóstico de la evaluación del desempeño que se trata en el capítulo 3 como parte de la estrategia a seguir para la aplicación y puesta en práctica del mismo.

La Misión del Sistema Diseñado consiste en:

Evaluar el comportamiento y los resultados obtenidos por un trabajador durante un período de tiempo, con vistas a utilizar estos en la realización y perfeccionamiento de otras actividades de la gestión de recursos humanos, para lo cual se proponen determinados objetivos generales y específicos del sistema de *Evaluación del Desempeño*. Como objetivo general se plantea desarrollar dos funciones básicas:

Función Evolutiva: Los resultados de la *Evaluación del Desempeño* en este contexto se usan para tomar decisiones administrativas sobre los trabajadores como: estimulación y recompensa, promoción, selección, formación, etc.

Función de Desarrollo: En este caso la alta gerencia, como parte del proceso de Dirección Estratégica utiliza la *Evaluación del Desempeño* para mejorar el desempeño de los trabajadores, ya que permite identificar los problemas y las vías para solucionarlo.

Como sus objetivos específicos se plantean:

- * Conocer cómo desempeña cada trabajador su labor.
- * Conocer los puntos fuertes y débiles de cada trabajador.
- * Dar a conocer a cada trabajador la opinión que se tiene sobre su desempeño.
- * Disponer de criterios de selección y permanencia en el puesto.
- * Motivar a los trabajadores.
- * Diferenciar a cada persona reconociendo e identificando su individualidad.
- * Seguir la evolución de cada trabajador y utilizarla como punto de partida para las evaluaciones anuales.
- * Detectar necesidades formativas y por lo tanto ajustar y/o organizar planes de formación.
- * Establecer planes de carrera, promociones y traslados.
- * Optimizar las relaciones hombre-puesto de trabajo.
- * Disponer de un claro indicador del funcionamiento de un área.
- * Valorar el estilo de mando de los evaluadores.
- * Otorgar reconocimiento a quien lo merece.
- * Proveer de datos para una justa remuneración y estimulación al personal.

De acuerdo con estos objetivos, hay que considerar algunos principios de gran relevancia para el buen funcionamiento de todo el sistema que mejora la comunicación jefe-subordinado. Dichos principios son:

Todo trabajador debe conocer los objetivos de su área, lo que se espera de él y los indicadores por los que va a ser evaluado.

El jefe directo es el responsable de realizar la evaluación de sus colaboradores.

La evaluación debe ser un proceso continuo y sistemático.

El departamento de *Recursos Humanos* debe velar por la buena marcha del proceso y por la correcta aplicación de los instrumentos de medida. Para ello deberá prestar el necesario asesoramiento y la capacitación requerida, así como velar que dicha aplicación se realice con objetividad e imparcialidad.

De igual manera, se establecen las exigencias del proceso de *Evaluación del Desempeño*, las cuales son:

Objetividad: Garantizar la mayor objetividad posible en los resultados tangibles y mensurables.

Parcialidad: No evaluar elementos aislados de la personalidad del trabajador, sino que se debe evaluar y conocer sus resultados, actuando de forma neutral.

Comunicación: Es requisito indispensable que se mantenga una estrecha comunicación entre evaluador y evaluado de manera sistemática, desde el establecimiento de las metas hasta la revisión de los resultados.

El sistema presupone que la *Evaluación del Desempeño* sea sistemática, además plantea que esta evaluación mensual sea la que determine la selección y formación del personal y constituya la base para estipular el sistema de estimulación.

Así mismo, se determina que la *Evaluación del Desempeño* es una responsabilidad del jefe inmediato superior de cada evaluado, quien tiene que analizar los resultados del trabajo de cada uno de sus subordinados como un proceso continuo de control.

Para determinar el método a emplear para la evaluación se consulta la bibliografía, donde se evidencia que existe una gran cantidad de métodos para llevar a cabo la *Evaluación del Desempeño*, pero dadas las características y complejidades de las empresas, se recomienda utilizar Normas Absolutas y dentro de estos procedimientos, el método de escala gráficas.

Este método se basa en la determinación de una serie de factores o indicadores asociados al trabajo, que una vez definidos y utilizando escalas gráficas con atribuciones de puntos, pueden evaluarse cada uno de ellos, así como el desempeño del empleado.

El método propuesto para evaluar el desempeño en la subdirección Técnica perteneciente a la U/P Electromedicina Cienfuegos tiene su base fundamental en las Escalas Gráficas. Como punto de partida se analizan los indicadores propuestos en el diseño y la

graduación que le corresponde a cada grado, éstos caracterizan a cada factor en una escala que va desde *Mal, Regular, Bien, Muy Bien* y *Excelente*.

La primera etapa para la definición de los indicadores fue la de documentación técnica, donde se consulta literatura especializada sobre el tema mostrando algunas experiencias nacionales e internacionales y el criterio de un grupo de expertos. Los indicadores se emplean como estándares de desempeño, de manera que éstos respondan a las necesidades de la Empresa, equilibradas con las necesidades de los individuos.

Como sistema nuevo al fin, presupone un cambio en la entidad, por lo que se trata de implicar a las personas que serán evaluadas de manera que contribuyan al proceso, por lo que se les pide una propuesta de los indicadores que opinan se les debe medir. Posteriormente se hace una valoración objetiva de cada uno de ellos y se concluye que cada área de la instalación debe tener indicadores diferentes debido a la diversidad de objetivos y necesidades. Es importante aclarar que en este estudio solo se determina la Evaluación del Desempeño para el área técnica (subdirección), quedando por parte del centro su posterior generalización.

De manera general, para el área técnica de la U/P Electromedicina Cienfuegos se determinan los siguientes indicadores generales y específicos. (*Anexos 14*)

A continuación se relacionan los indicadores generales para dicha área:

Subdirección Técnica:

Cumplimiento del plan de trabajo: Relaciona el cumplimiento de las actividades fundamentales del área técnica de la unidad donde se incluyen el cumplimiento del plan de mantenimiento, tiempo de respuesta a roturas, y la entrega de informaciones.

Calidad de los servicios: Relaciona la calidad de las órdenes de trabajo, la confección de los expedientes de los equipos médicos y la opinión del cliente.

Disciplina: Se refiere a los aspectos relacionados con la disciplina laboral dentro de la entidad e incluye el aprovechamiento de la jornada laboral en toda su extensión como la asistencia y puntualidad, así como otras medidas disciplinarias, la organización y limpieza

del puesto de trabajo y la participación en las actividades políticas y de masas.

Responsabilidad: Se refiere al grado de responsabilidad de cada trabajador por los medios, utensilios, productos y medios básicos de la empresa, incluye este indicador el uso y cuidado de los fondos fijos, además del uso de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

Posterior al diseño de los indicadores y utilizando técnicas de trabajo en grupo, se define el peso específico que tiene cada factor en función de la importancia que se le atribuye al mismo, utilizando la técnica de *Comparación Pareada* (Anexo 15), se compara cada factor dando una puntuación a cada uno para definir la importancia y, basándose en esto, determinar el peso específico para los indicadores de cada factor. Para el uso de esta técnica se calcula el número de expertos que debe tenerse en cuenta para utilizar la misma a través de la fórmula siguiente:

$$m = [p(1 - p) * K] / i^2 \quad (1)$$

Donde:

p: Proporción de error al determinar los requisitos con un determinado número de expertos.

i: precisión, que debe ser menor que 0.12.

Los elementos definidos anteriormente los fija el investigador.

K: Constante que depende del nivel de confianza. Se tiene que:

Nivel de confianza	K
99%	6.6534
95%	3.8416
90%	2.6896

Para hacer la sustitución se tiene en cuenta un nivel de confianza de 95 %, que establece un valor de $K = 3.8416$, el nivel de precisión será de 0,11 y la proporción del error deseado es de 0,024. Sustituyendo se obtiene que:

$$M = (0,024 \times (1 - 0,024) \times 3.8416) / (0,11)^2 = 7.44 \approx 7$$

Como se aprecia el número de expertos es de 7, por lo que el grupo seleccionado estaba conformado por 7 especialistas del centro y del departamento de recursos humanos, siempre teniendo en cuenta que fueran personas con gran dominio y experiencia en la actividad que se analiza.

Para determinar el peso específico, se realiza una comparación pareada, donde cada experto distribuye una puntuación por cada indicador general dándole al de mayor importancia el mayor peso y viceversa, sobre la base del 100%, de esta misma forma se establece el peso para el caso de los indicadores específicos. Luego se procesan los datos y se toma como el peso específico el valor de la media ver (*Anexo 16*) Escalas Gráficas.

Es imprescindible determinar el grado de concordancia de los expertos, el cual se calcula mediante la aplicación de la Prueba no Paramétrica (*Anexo 17*), conocida como el Coeficiente de Kendall apoyado en el mismo paquete estadístico (*SPSS*), teniendo en cuenta que si:

$w = 0$ no hay concordancia.

$w < 0.5$ la concordancia no es aceptable

$w > 0.5$ la concordancia es aceptable.

$w = 1$ la concordancia es perfecta.

En el procesamiento de los datos para cada una de las áreas se calcula un coeficiente de Kendall mayor que 0.5 que para el caso que analizamos el resultado fue de .937 ($w = .937$) pero además, como el nivel de significación (0.00) es menor que el nivel de significación con el que se trabaja, existe concordancia entre los expertos y puede tomarse la media calculada como resultado del peso específico de cada factor para este nivel.

Una vez determinados los pesos específicos se procede a realizar la evaluación de desempeño de cada empleado, a modo de ejemplo se anexan los resultados. (Anexo 18)

Estos modelos deben entregarse por el Jefe inmediato del empleado al Departamento de *Recursos Humanos* para el procesamiento de los datos con el objetivo de hallar la evaluación final de cada trabajador. Al obtener esta puntuación se definen los puntos fuertes y débiles del evaluado para planificar, desarrollar y capacitar de acuerdo con los pronósticos para el siguiente período.

Como último paso del procedimiento metodológico se encuentra la aplicación del sistema que se desarrolla a partir del capítulo 3.

2.2.1 Tratamiento a la Subjetividad en la Evaluación del Desempeño.

A la hora de evaluar el desempeño del personal se asume que éste se encuentra influenciado por diversos factores. Por ejemplo, la experiencia, la responsabilidad, el conocimiento profesional, la autoestima, el liderazgo.

En el caso de los enfoques tradicionales se tiende a utilizar valores exactos para cuantificar cada uno de los criterios. Sin embargo, debido a la vaguedad y la complejidad de los atributos de la personalidad que se manejan, esto resulta -por lo general- muy difícil de implementar.

Los métodos tradicionales de Evaluación del Desempeño utilizan valores exactos para medir el grado de satisfacción de cada criterio. Estos valores se seleccionan de diversas maneras.

En unos casos están asociados a una determinada escala y son fijos, por ejemplo, excelente - 5, bien - 4, etc. En otros casos se utilizan rangos de valores para valorar un criterio. Por ejemplo, excelente de 13 a 15; bien de 10 a 12, etc.

Sin embargo; debido a la vaguedad o imprecisión, así como a la complejidad de los atributos humanos que se tienen en cuenta, la evaluación exacta en muchos casos es prácticamente imposible o, por lo menos, puede generar inconformidades debido a la apreciación del evaluador.

2.2.2 El Enfoque Lingüístico en la Evaluación del Desempeño.

Teniendo en cuenta que resulta difícil evaluar el desempeño de forma exacta se propone recurrir a la Teoría de los Conjuntos Difusos. En lugar de utilizar valores concretos para cuantificar el desempeño, se sugiere utilizar números difusos *Tong, M., P. Bonisonne (2000)*, por ejemplo números difusos triangulares, definidos en el intervalo $[0,1]$ para caracterizar el grado de satisfacción de cada uno de los criterios.

El enfoque lingüístico es una técnica aproximada que representa los aspectos cualitativos como valores lingüísticos a través de variables lingüísticas *Zadeh (1995)* es decir, variables cuyos valores no son números, sino palabras u oraciones en un lenguaje natural o artificial. Cada valor lingüístico está caracterizado por un valor sintáctico o etiqueta y por un valor semántico o significado. La etiqueta es un elemento de un conjunto de términos, y el significado es un subconjunto borroso en un universo de discurso.

Como las palabras son menos precisas que los números, el concepto de variable lingüística sirve para realizar una caracterización aproximada de fenómenos que son, o muy complejos, o poco definidos, para ser descritos en términos cuantitativos convencionales.

En la literatura se encuentran varias aplicaciones del análisis de decisión lingüística en diversas áreas; marketing *Autterback, David y Dearlove, Desmond (2000)*, Educación *Barranco, F. J (2001)*, Selección de materiales. *Aquino J. A (2003)*

El proceso de Evaluación del Desempeño basado en el enfoque lingüístico que se propone incluye los siguientes pasos:

Selección del conjunto de términos lingüísticos y su semántica: Esto consiste en establecer el dominio de expresiones lingüísticas utilizadas como valores al evaluar cada uno de los criterios. Aquí se debe definir la granularidad del conjunto de términos lingüísticos, sus etiquetas y su semántica.

Selección del operador de agregación de la información lingüística: Consiste en la selección del método para combinar los valores de desempeño lingüísticos según cada uno de los criterios.

Presentación de la evaluación final del desempeño: En este paso se debe especificar la manera de presentar en el resultado la evaluación, tanto en forma lingüística, como en forma numérica. Esto incluye los procesos de aproximación lingüística y de defuzificación. *Kantrowitz, M. E. Horstkotte, C. Joslyn (2005)*

La semántica de los elementos del conjunto de términos: Se define mediante números difusos definidos en el intervalo $[0,1]$, descritos a través de sus respectivas funciones de pertenencia. Teniendo en cuenta que las evaluaciones que se brindan en cada caso son aproximadas, algunos autores consideran que las funciones de pertenencia triangulares y trapezoidales son suficientes para captar y expresar la vaguedad de esas estimaciones lingüísticas *Boissonne, (1986)* Otro atractivo de estas funciones es su representación paramétrica, la cual la hace muy cómoda para su implementación computacional.

En el presente trabajo se propone utilizar una misma variable lingüística para definir el grado de satisfacción de cada criterio. Se utilizan números difusos triangulares definidos en el intervalo $[0,1]$ para brindar su valor semántico o significado.

Selección del operador de agregación de la información lingüística: Una necesidad imperiosa al realizar la evaluación consiste en agregar los valores lingüísticos suministrados por el evaluador. Existen dos métodos fundamentales para comparar e integrar valores lingüísticos. El primero, denominado enfoque simbólico, actúa directamente sobre las etiquetas o grados, y el segundo, llamado enfoque de

aproximación utiliza las funciones de pertenencia asociadas a los términos lingüísticos Hong, Q. Y, Hua, Y, John Dewey Jones. (2000). Muchas de las técnicas existentes pertenecen a este último enfoque.

Muchos métodos pueden ser utilizados para agregar la información difusa que brinda el evaluador. Entre ellos se cuentan los siguientes: media, máximo, mínimo u operadores mixtos Barberá E, Albertos, P (2002) Como el promedio es la operación de agregación más comúnmente usada, se propone la utilización de la media como operador de agregación.

Si se denota por D_j la evaluación brindada por el evaluador -en este caso sólo uno-, según el criterio j entonces, teniendo en cuenta los pesos w_j de cada uno de los criterios, la integración de estos valores, con el fin de obtener el Índice de Desempeño ID se puede realizar según la fórmula:

$$ID = \sum_{j=1}^n w_j * D_j \quad (2)$$

Se debe notar que las operaciones en este caso se refieren a las definidas para números difusos triangulares. Por otra parte, el valor resultante es también un número difuso triangular.

Presentación de la Evaluación Final del Desempeño.

En otros casos se hace necesario asociar un término lingüístico a ese resultado final, basándose para ello en una similitud semántica. Este proceso se denomina aproximación lingüística y consiste en encontrar una etiqueta cuyo significado sea el mismo, o el más cercano de acuerdo a una métrica dada, respecto al subconjunto difuso resultante del modelo lingüístico aplicado. Zayas Concepción, E y Varela N. (1999)

Como resultado de este proceso es posible reflejar la Evaluación del Desempeño en forma cualitativa, utilizando para ello el mismo conjunto de términos que se utiliza para evaluar el grado de satisfacción de los criterios.

En algunas ocasiones, al presentar el resultado final, no basta con expresarlo en forma lingüística. Se hace necesario entonces convertir el subconjunto difuso resultante en un número concreto. Este proceso se conoce con el nombre de “defuzificación” y se puede definir como el proceso de seleccionar un elemento representativo del resultado difuso obtenido a partir de la aplicación de un determinado algoritmo de procesamiento.

Mediante la defuzificación del número difuso triangular **ID** que se obtiene como resultado final es posible obtener un índice entre 0 y 1 que puede ser utilizado a los efectos de la Evaluación del Desempeño para implementar algunas políticas, entonces el resultado de la evaluación final se presenta en forma cualitativa y cuantitativa.

2.3 Relación de la Evaluación del Desempeño con los demás subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

Además del papel general que puede jugar el desempeño en un sistema de control organizacional y en la utilización efectiva y eficaz de los empleados, el proceso de evaluación es un componente decisivo del sistema de *Gestión de Recursos Humanos* el cual establece relaciones con las demás actividades de *Recursos Humanos*. En este trabajo se analizan las que se establecen con: selección, formación, desarrollo, promoción, evaluación del potencial, enriquecimiento de los cargos, así como con el sistema de recompensa y estimulación.

Evaluación del Desempeño - Selección.

Los resultados de la *Evaluación del Desempeño* deben contribuir estándares de selección o normas derivadas de requisitos reflejados en los indicadores de desempeño, además brinda lineamientos de éxito o efectividad sobre el proceso de selección.

Una forma de establecer la relación entre la *Evaluación del Desempeño* y la selección es a través del análisis del indicador (*REDcat_i*). Este indicador puede constituir el punto de partida para corroborar la efectividad de la selección.

La cantidad de evaluaciones con resultados deficientes y/o regulares en las diferentes categorías ocupacionales, indica que se han presentado dificultades en los indicadores de desempeño medidos. Es necesario entonces verificar los resultados obtenidos en cada uno de estos indicadores, haciendo énfasis en aquellos donde un eficaz proceso de selección tiene una incidencia directa.

Sobre esta base evaluaciones de deficiente y/o regular en indicadores como conocimiento del puesto y cualidades personales en el caso de los empleados, darían elementos cualitativos y cuantitativos para plantearse la necesidad de revisar y perfeccionar el proceso de selección que se lleva a cabo. El análisis estaría encaminado a cuestionarse algunos aspectos importantes como:

¿Se están utilizando todas las técnicas necesarias para medir los requisitos que exige el puesto?

¿Son realmente los requisitos que se miden los que exige el puesto?

Evaluación del Desempeño - Formación y Desarrollo.

Entre las finalidades de cualquier sistema de *Evaluación del Desempeño* se encuentran las de ser fuente de información en cuanto a la construcción de planes individuales y generales de capacitación y superación.

El personal evaluado por debajo del estándar de evaluación (*satisfactorio*) se ha tenido en cuenta para conformar el plan de formación. Podrán ser incluidos algunos casos que aunque han sido evaluados de satisfactorio puedan estar necesitando de algún perfeccionamiento en su trabajo.

Los planes de acción propuestos serán conveniados de conjunto evaluado-evaluador, durante la entrevista de *Evaluación del Desempeño*, quedando este último convencido que estos planes darán como resultado una mejoría en su desempeño.

Evaluación del Desempeño - Promoción y Evaluación del Potencial.

La información sobre las habilidades y destrezas del personal actual es conocida a través de la *Evaluación del Desempeño*.

Con este aspecto se pueden llegar a conocer cuál es potencial y posibilidades de promoción del personal en el área de estudio, ya que la continuidad de evaluaciones con características calificadas de muy bueno y/o óptimo establece los criterios sobre las competencias que se presentan en ese personal.

De esta manera se podrá realizar aquellas asignaciones a promociones correspondientes donde el potencial sea aprovechado, y desarrollar planes de carreras a largo plazo en los casos particulares con funciones directivas y profesionales.

Evaluación del Desempeño - Enriquecimiento del Cargo.

Esta relación es considerada de suma importancia ya que se trata de comprobar cómo los resultados de las evaluaciones pueden ser el efecto de una causa como la existencia de perfiles de cargo mal diseñados. Un indicador que puede ser vinculado a este análisis lo constituye el índice de inconformidad con la evaluación, donde uno de los elementos de estas inconformidades sería la ausencia de adecuación perfil - puesto pues los indicadores a medir han sido seleccionados sobre la base de los perfiles de cargo. En este caso es necesario rediseñar dichos perfiles, ya sea enriqueciéndolos tanto vertical como horizontalmente o adecuando los requisitos a los que verdaderamente demanda el puesto o cargo.

Esta relación, como se establece al inicio, es considerada muy importante ya que el perfil de cargo constituye la base y fundamento para desarrollar todas las actividades claves de *Recursos Humanos*, es uno de los elementos informativos más importantes y del cual es imposible prescindir en la *Gestión de Recursos Humanos*.

2.4 Conclusiones Parciales del Capítulo II.

Luego de realizado el análisis de la situación actual de la *Gestión de Recursos Humanos* en la U/P Electromedicina Provincial Cienfuegos, se arribaron a las siguientes conclusiones:

- 1- La fuerza laboral del centro se caracteriza por ser joven y tener buena formación educacional, lo que favorece el proceso de cambio en la organización.
- 2- El procedimiento de evaluación del desempeño permite elaborar las bases metodológicas para la evaluación del desempeño en toda la organización pues muestra el camino a seguir a través de sus etapas de análisis.
- 3- El diseño de los indicadores se realiza a través de un grupo de expertos, teniendo en cuenta las opiniones de los empleados.
- 4- La comparación pareada es la técnica que se utiliza para determinar la importancia de los indicadores generales y específicos.
- 5- El método científico empleado en el trabajo es el de escalas gráficas discontinuas que incluye los indicadores, grados y pesos específicos para cada área de la entidad.
- 6- Los procedimientos propuestos para los sistemas de evaluación del desempeño, son aplicables a todas las áreas de la entidad, por lo que puede ser generalizado a toda la organización.

Capítulo III: Análisis y valoración de los Resultados a través de una simulación del sistema diseñado.

3.1 Diseño de la ficha tipo.

El análisis y descripción de puestos de trabajos es considerado por muchos autores como el elemento primario del sistema de Gestión de los Recursos Humanos Chiavenato (2007) Figueredo Lanfranco (2002), Beer (2000), Byars (2002), Reyes P (2002) pues sin dudas, de su correcta elaboración dependen el resto de los elementos del sistema.

Al analizar los resultados del diagnóstico uno de los aspectos más resaltados lo constituyó la falta de perfiles de cargos con todos los elementos necesarios para su correcta utilización en la *Gestión de Recursos Humanos*.

Tales problemas, junto a la necesidad de crear las bases organizativas para desarrollar un fuerte sistema de *Gestión de Recursos Humanos*., hacen que continuamente se busque la excelencia en este sentido, con el propósito de acercar más las condiciones y requerimientos del trabajo a las necesidades, posibilidades e intereses del hombre y de la organización. Esta información de los puestos es de gran ayuda para la administración de recursos humanos tanto en la selección e inducción como para la capacitación, la evaluación del desempeño y la asignación de sueldos.

Para ello es indispensable que dicha información se actualice continuamente con el objetivo de que sea congruente con la realidad del trabajo.

En la U/P Electromedicina es necesario acometer un trabajo a fondo que comienza con el rediseño, por lo tanto es importante realizar primeramente un profundo análisis de puestos con todos los aspectos que permitan la profundización necesaria para los mismos.

Por las razones expuestas, se elabora una ficha tipo que permita verdaderamente ser utilizada para todas las etapas de la *Gestión de Recursos Humano* y que se muestra a continuación.

I - IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: En este punto se señalan todos aquellos aspectos que brinden en un primer plano, todo lo referente a distinción de los cargos, de forma breve e incluye:

Denominación del cargo: Se refiere al nombre del cargo.

Categoría ocupacional: Nivel del ocupante en el organigrama de dirección.

Área(s) o sección: Área y Sección a la que pertenece el puesto.

Horario: Establece el horario en el cual debe permanecer trabajando en la entidad

Salario: Establece el salario que devengado por el ocupante del puesto

Fecha de elaboración: Fecha en que se diseñó el cargo mediante el análisis de resultados.

II - ORGANIGRAMA DEL CARGO: Se reflejará el organigrama, llamando la atención o señalando el puesto objeto de análisis.

III - PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTA O INDIRECTAMENTE: Relaciona la nomenclatura y cantidad de puestos que se subordinan.

IV - PUESTOS AL QUE LE REPORTA DIRECTA O INDIRECTAMENTE: Especifica los puestos a los que se le subordina.

V - CONTENIDO DEL CARGO: Especifica todo lo que se realiza dentro del cargo y los recursos necesarios para el desempeño del mismo. Está compuesto por:

Descripción genérica: Se indicara la razón de ser ó misión del puesto, o lo que se espera del mismo.

VI – DESCRIPCIÓN ESPECIFICA: Detallara las actividades (diarias, periódicas y eventuales) que se llevan acabo en el puesto para cumplimentar su razón de ser.

Relaciones internas: Establece las relaciones con otros puestos dentro de la entidad, ya sean de mayor, menor o igual categoría.

Relaciones externas: Establece las relaciones fuera de la entidad con otros organismos.

VII – EQUIPAMIENTO DE TRABAJO: Refleja los equipos, útiles, herramientas y demás auxiliares del trabajo humano.

VIII – DOCUMENTO DE TRABAJO: Especifica toda la documentación que se recibe y realizar en el puesto, a quien la envía y el uso o tramite que se realiza con ella.

IX – NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Establece las normas y procedimientos que regirán el trabajo en ese puesto.

X - CONDICIONES DE TRABAJO: Incluye las condiciones ambientales y bajo que riesgos se ejecutan regularmente las funciones del cargo.

Posición: Describir la posición en la que se labora en el puesto de trabajo.

Riesgos: Señalar si el puesto esta expuesto a riesgos, de ser así expresar cuales son.

Esfuerzos: Señala el esfuerzo que se debe realizar en el puesto.

Enfermedades profesionales: Describe el tipo de enfermedades profesionales que ocasiona el puesto.

Ambiente de trabajo: Refleja las condiciones ambientales (iluminación, organización del local, ventilación, entre otras) en las cuales generalmente deben ejecutarse el trabajo.

XI - REQUISITOS: Determina las características que debe poseer el individuo tanto físicas como mentales y las responsabilidades asignada por los recursos utilizados.

Nivel de formación: Se considera la preparación académica, calificación técnica o profesional que se requiere en el puesto.

Conocimientos generales: Exponer los conocimientos generales requeridos para desempeñar el puesto

Conocimientos específicos: Exponer los conocimientos requeridos para la actividad analizada.

Experiencia requerida en el puesto: Experiencia laboral que se requiere para poder asumir el cargo.

Características físicas y rango de edad: Exponer las características físicas que se exige del puesto de trabajo, tales como: Buena presencia, sin defectos físicos etc.

Tipo de contacto: Interacción que existe con él publico en el puesto.

Requisitos de personalidad y habilidad: En los requisitos del comportamiento se tendrá en cuenta las habilidades o capacidades del puesto de trabajo a analizar.

XII- RESPONSABILIDAD EN EL CARGO: Indica el grado de responsabilidad que recae sobre el ocupante del cargo por pérdidas y/o roturas de los equipos utilizados, información que maneja, por dinero, así como por el grado de supervisión por el trabajo de otros en caso que exista etc.

Teniendo en cuenta esta ficha tipo fueron diseñados todos los perfiles del cargo de nueve puestos de trabajo del área técnica, los cuales fueron entregados a la dirección del centro, en el presente trabajo se ejemplifica el puesto de Técnico en Electromedicina (*Ver Anexo 19*) que sirve de base para el diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto en este trabajo y como guía metodológica para que la empresa diseñe el resto de los perfiles de la organización.

Estos perfiles de cargo constituyen un punto de partida para todos los procesos de gestión de recursos humanos. Casi todas las actividades de dicha gestión se basan en las informaciones proporcionadas por los perfiles de cargos, contribuyendo los mismos a solucionar problemas ocupacionales, que se puedan presentar en la organización.

A partir de este momento gracias al diseño de los perfiles de cargo, se habilitará al empleado para que este comprenda mejor los deberes, responsabilidades, y fundamentalmente lo que se espera de él. Además estos datos proporcionan una base objetiva para la evaluación del desempeño.

La presencia de información relativa del cargo puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de desarrollo y finalmente suministrará a los supervisores y empleados una base más objetiva para definir y resolver determinados reclamos.

3.2 Metodología para la aplicación del Sistema de Evaluación a través de una simulación del sistema diseñado.

Naturalmente el diseño del sistema de *Evaluación del Desempeño* concluye en la aplicación práctica del mismo, para lo cual se sigue una estrategia que contempla las siguientes etapas:

1. Diagnosticar el Sistema de Evaluación del Desempeño de la U/P Electromedicina Cienfuegos.
2. Definir los objetivos que se darán a conocer.

3. Diseñar el canal de comunicación a toda la entidad.
4. Entrenar en el uso del sistema a los evaluadores.
5. Aplicación del sistema.
6. Establecer el plan de seguimiento.

Etapa 1: Diagnóstico del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Un diagnóstico es el análisis detallado de toda la información obtenida acerca de la estructura, procederes y otros elementos relevantes de la organización o parte de ella y su propósito es precisar aquellos aspectos en los que se desea perfeccionar el sistema. Un diálogo certero permite otorgar prioridades a la solución de debilidades y aprovechamiento de oportunidades existentes para garantizar el correcto y esperado funcionamiento de la organización.

Las técnicas utilizadas para el diagnóstico y análisis de cada uno de los elementos se basan en la recopilación de información, a través de conferencias, entrevistas individuales y grupales, la encuesta a empleados, la observación directa, pruebas estadísticas y el análisis de opiniones emitidas por un grupo de expertos.

Es importante destacar que este diagnóstico va enfocado a investigar y profundizar sobre el subsistema de Evaluación del Desempeño y algunos aspectos muy relacionados con él, es esta la razón por la que no se hace un diagnóstico integral de *Recursos Humanos* utilizando un modelo funcional determinado, sino que se aplican un conjunto de técnicas que facilitan la detección de los principales problemas relacionados con el subsistema de Evaluación del Desempeño, que permitan realizar el diseño como propuesta de un nuevo sistema y generalizarlo a toda la Empresa de ser aceptado y posible.

Para este estudio se ha escogido por el Consejo de Dirección como área piloto a la Subdirección técnica, perteneciente a la U/P Electromedicina Cienfuegos.

Flujo de los RRHH.

Para desarrollar un profundo análisis del Flujo de los Recursos Humanos en la entidad se toman como base las etapas que componen el proceso de Dotación del Potencial mostrado en la Fig. 3, caracterizando de manera descriptiva cada uno de ellos.

Las actividades de Recursos Humanos son:

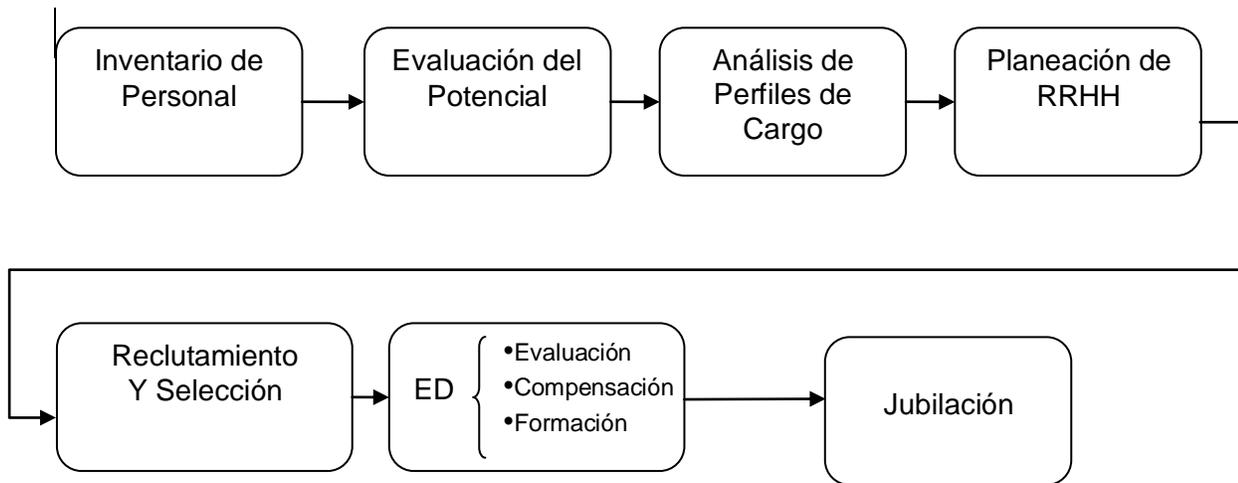


Fig.3: Dotación del Potencial. (Chiavenato2007)

Inventario de Personal.

El Inventario de Personal se relaciona con el archivo de personal donde se encuentra el expediente laboral, de cada trabajador, que brinda información referente a datos personales, fecha de altas y bajas, dirección del centro de trabajo, salario y nombre del puesto. Esta actividad no se encuentra automatizada pero se obvian aspectos importantes para el logro de una adecuada motivación como son las preferencias laborales, expectativas, deseo de progreso personal, entre otras.

Evaluación del Potencial.

Realizar a todos los trabajadores el proceso de evaluación del potencial sería lo idóneo. Electromedicina está dando los primeros pasos en esta evaluación, centrandose su atención en la reserva de directivos.

A todos los jóvenes menores de 35 años que se les ha detectado posibilidades para dirigir se les está realizando un estudio para ver si se encuentran motivados.

Análisis y Diseño de Puesto de Trabajo.

En este aspecto es importante señalar que Electromedicina no cuenta con el diseño de Perfiles de Cargo, esto constituye una agravante en el momento de la *Evaluación del desempeño*, ya que al contrato de trabajo de los candidatos seleccionados se anexa un documento que solo muestra las funciones principales del cargo y algunos requisitos de conocimiento que debe poseer el ocupante, y pasa por alto elementos tan importantes como requisitos físicos, información sobre las condiciones de trabajo lo que ayuda a la confección de los perfiles de competencia.

Esto conlleva a la ausencia de los perfiles de competencias, uno de los elementos que fundamenta los problemas que se presentan en la actividad de Recursos Humanos en la U/P Electromedicina Cienfuegos; pues los perfiles de competencias incluyen actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño, o sea, el perfil en su contenido tiene las características que deben desarrollar los ocupantes de los diferentes puestos para obtener mayor éxito, en este caso, en los servicios.

Además, dicho perfil garantiza que las actividades claves de Recursos Humanos sean más factibles ya que mientras más requisitos que reflejen el buen desempeño tengan un perfil en su contenido, más eficaz será la selección, la evaluación del desempeño, la compensación y las actividades de formación.

Para la Evaluación del Desempeño tiene una incidencia directa la no existencia de los perfiles de cargo y de competencias ya que ello imprime al sistema incertidumbre y subjetivismo, trayendo consigo que los resultados de las evaluaciones sean injustos por no ser adecuados a las características y objetivos del puesto, careciendo el sistema de *Gestión de Recursos Humanos*, de esta forma, de un mecanismo valioso para la retroalimentación y desarrollo de las demás actividades de *Recursos Humanos*, anteriormente mencionadas.

Planeación de RRHH.

Electromedicina se rige por la Resolución No 26/2006 del MTSS, para realizar los cálculos de plantilla (*Ver Anexo # 20*).

La identificación de las necesidades de los empleados se realiza con un carácter reactivo a corto plazo, influenciado, en gran medida, por la constante adecuación y ajuste de la fuerza laboral. Sin embargo, es muy importante destacar que la demanda futura de empleados no se prevé.

Reclutamiento y Selección.

El proceso de Reclutamiento y selección que se lleva a cabo en Electromedicina se rige por la Resolución No/8/2005 del MTSS la cual establece el Reglamento General sobre Relaciones Laborales. (*Ver anexo # 21*)

Tendiendo en cuenta que este epígrafe está dedicado al Reclutamiento y Selección del personal es preciso dar una panorámica de cómo funcionan estas actividades en la empresa.

Reclutamiento:

Se realiza cuando resulta necesario cubrir una plaza definitiva o temporalmente vacante, la administración efectúa la convocatoria por 10 días hábiles, reflejando la información necesaria para el conocimiento de todos los trabajadores que muestren interés, transcurrido este tiempo si no es solicitada, utilizando el Servicio de Empleo que brinda las direcciones de trabajo, mediante el modelo FT-25 y se radica de forma centralizada donde envían al centro a las personas interesadas.

Para llevar a cabo el Reclutamiento se emplean las siguientes Técnicas:

- Convocatoria Interna: Según lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo
- Contactos Directos: Dirigiéndose a personas en específico, teniendo en cuenta a los adiestrados en prórroga que sean de interés para satisfacer las necesidades organizacionales. Específicamente para los cargos confiables.
- Divulgación de las ofertas de empleo mediante los propios trabajadores de la entidad: Se utiliza esta vía como medio alternativo para la captación de personal externo a la empresa.

Selección:

Esta etapa constituye el núcleo ejecutor del proceso de selección, donde se lleva a cabo la preselección de los candidatos ya reclutados (*interna o externamente*) y la selección propiamente dicha.

Una premisa esencial en este proceso de selección es contar con el número suficiente de candidatos, lo que posibilita establecer parámetros de comparación y sobre esta base escoger el candidato idóneo para el cargo.

La preselección es el paso en el que tanto los candidatos de fuentes internas como externas son sometidos a un primer análisis, ya sea para determinar los candidatos que por sus potencialidades pueden pasar a conformar la bolsa de selección o pueden ser seleccionados directamente para ocupar un cargo dentro de la empresa.

Para la Preselección se realizan diferentes acciones que se complementan entre sí:

- Entrevista inicial.
- Prueba de conocimientos mediante documentos acreditativos según la especialidad.
- Revisión del resumen del expediente laboral.
- Resultados de evaluaciones de desempeño.
- Obtención de referencias sobre la trayectoria laboral y social.

Una vez aceptado en el centro se lleva a cabo el programa de acogida: presentación a directivos y trabajadores del centro, recorrido por las áreas, instrucciones iniciales al puesto de trabajo, convenio colectivo, reglamento disciplinario, reglamento de seguridad y salud en el trabajo, se somete a un período de prueba cuya duración es aproximadamente de 90 a 180 días en dependencia de la categoría ocupacional. En esta etapa debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para desempeñar correctamente el cargo por el cuál opta.

Evaluación del Desempeño

Proceso de Evaluación del Desempeño.

En la U/P Electromedicina el proceso de Evaluación del Desempeño está regido por la Resolución 21/07 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (ver Anexo # 22), la misma se realiza anualmente, con cortes parciales mensuales y trimestrales. En las actividades cíclicas o de temporadas, en lugar de anuales, se efectuarán evaluaciones a su vencimiento, siendo este un proceso ininterrumpido que se realiza a partir de los resultados de trabajo y su desempeño individual, constatando el progreso de la actividad que dirigen o realizan de forma cotidiana y sistemática, teniendo en cuenta su actitud, ejemplaridad y autoridad personal, su preparación y la de sus subordinados. Ver Evaluación del desempeño de Electromedicina (*Anexo # 23*)

La Evaluación del desempeño en Electromedicina la realiza el jefe inmediato superior del trabajador, oído el parecer de la organización sindical y de otros trabajadores, de resultar necesario, del mismo se perciben los siguientes problemas:

- Falta de flexibilidad en los indicadores de desempeño diseñado, pues constituyen los mismos para todas las áreas y puestos de la Empresa.
- Todos los Indicadores poseen el mismo peso específico, sin tener en cuenta la importancia para el puesto o la relación con los objetivos de trabajo.
- No están correctamente diseñados los Perfiles de Cargo para cada puesto, lo que le imprime más subjetividad aun al proceso de Evaluación del desempeño.
- No existe un sistema de recompensas que ampare los resultados de las evaluaciones.

Los principales beneficios que reciben los trabajadores de la organización se analizan a continuación:

Retribución Salarial.

Dentro de los beneficios que obtienen los trabajadores, sin duda el económico constituye un aspecto fundamental, y dentro de éste el salario.

Los salarios en la U/P Electromedicina se llevan mediante el Sistema de Nóminas vigente a nivel nacional.

Para todos los trabajadores está establecido que el salario sea fijo, independientemente de su categoría ocupacional, se calcula sobre la base de 190.6 horas mensuales, no existe sistemas de pago ni de estimulación.

Servicios Alimentarios.

Se oferta a todo el personal merienda y almuerzo, siendo adecuada la cantidad y la calidad de las ofertas, así como las condiciones higiénicos - sanitarias, estética del comedor y los horarios establecidos para dichos servicios.

Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo aunque no son las óptimas, son adecuadas para realizar las funciones.

Formación

El plan de formación y desarrollo se realiza de acuerdo a las necesidades de la organización, y esta dirigido a cuadros, reservas y trabajadores, para quienes se realiza un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y capacitación incidiendo positivamente en la formación de los mismos.

En el caso de los empleados, reciben la capacitación a través de cursos. No obstante, las posibilidades de formación son escasas, los empleados argumentan que no se ofertan cursos de superación de computación, contabilidad, entre otros. Esto se debe a que no existe una eficaz evaluación que demuestre las necesidades reales de capacitación, a partir de los cuáles proyectar dichas necesidades.

Jubilación

Para el cumplimiento de este aspecto se sigue el mismo procedimiento que las demás organizaciones estatales en la legislación vigente de la "Seguridad social". En la cual se plantea que el estado garantiza la protección adecuada al trabajador, a su familia y a la población en general, mediante el sistema de seguridad social y un régimen de asistencia social.

Detección de la Problemática Fundamental.

Después de analizado el Flujo de los Recursos Humanos, un aspecto importante y problemático lo constituye la Evaluación del desempeño, de ahí la necesidad de profundizar en él. Para ello se aplicó una encuesta de Evaluación del desempeño (*ver Anexo # 24*) que aborda una serie de elementos los cuales permiten valorar la situación actual de Evaluación del desempeño.

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

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

Donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

Z $\alpha/2$ – Percentil de la distribución normal (1.96)

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

d – Error absoluto (10 %)

Sustituyendo:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.1}\right)^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{1 + \frac{1}{65} \left(\frac{1.96}{0.1}\right)^2 \times 0.5 \times (1-0.5) - \frac{1}{65}} = 39.59 \approx 40$$

Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio es relativamente pequeña (N = 65), a decisión de la autora será encuestada en su totalidad, lo que hace que los resultados sean 100% confiables. Una vez finalizada la aplicación de las encuestas pasamos a procesarlas mediante el paquete estadístico SPSS (*Anexo # 25*). Donde se obtienen las siguientes valoraciones:

- Existe un sistema de Evaluación del desempeño para todos los trabajadores de la unidad, prueba de esto es que el 95 % de los encuestados considera que se evalúa su trabajo y el 85% plantea que se analizan sus resultados de forma satisfactoria, lo cual permite conocer las dificultades actuales en su desempeño. A simple vista, estos aspectos muestran buenos resultados del sistema; sin embargo, existen otros elementos que profundizan aún más en la utilización de la Evaluación del desempeño y que permiten dar una valoración más completa como se muestra en la tabla 1.

ASPECTOS	Sí	Total	%
Incentivo salarial	13	40	32.5
Evaluación del potencial	14	40	35.0
Rotación de puestos	7	40	17.5
Enriquecimiento de cargos	2	40	5.0
Estimulación	15	40	37.5
Reconocimiento social	5	40	12.5
Detección de necesidades de formación	3	40	7.5
Promociones	3	40	7.5

Tabla 2: Resultados Parciales de las Encuestas. Fuente: Elaboración propia.

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

- El 92.5 % de los encuestados plantean que no es utilizada para detectar las necesidades de formación.
- El 62.5 % de los encuestados plantean que no se utilizan para estimular a los trabajadores, afirmando el 67.5 % que no se utiliza para el incentivo salarial.
- El 65 % expresa que la evaluación no se emplea para la evaluación del potencial, lo que sin duda afecta la motivación de los empleados.

- El 95.0 % de los trabajadores plantean que no es utilizada para el enriquecimiento de los puestos y el 82.5 % que no se utiliza para la rotación de los mismos, lo que demuestra que no se rediseñan los perfiles de cargos.
- El 92.5 % plantea que la Evaluación del desempeño no se utiliza como elemento para la promoción y el 87.5 % considera que no se utiliza para dar al empleado el reconocimiento social que merece.

Todos estos aspectos confirman que la Evaluación del desempeño actual no está acorde con las necesidades individuales y gerenciales de la organización y por lo tanto, no está integrada al resto de las etapas del sistema de *Gestión de recursos humanos*.

Siguiendo la metodología anteriormente expuesta se dan a conocer los objetivos y tareas generales para la entidad, es importante destacar que estos deberán ser expuestos por la entidad objeto de estudio.

Etapa 2: Definir los objetivos

Objetivos:

- Aumentar la productividad.
- Utilizar la Evaluación del Desempeño como herramienta para medir:
 - Incentivo salarial, evaluación del potencial, rotación de puestos, enriquecimiento de cargos, estimulación, reconocimiento social, promociones y necesidades de formación.

Objetivos y tareas en la eficiencia.

- Cumplir los planes de mantenimiento preventivo.
- Controlar la elaboración y actualización del inventario nacional de los equipos médicos vinculados la programa de salud.
- Disminuir los gastos de piezas de repuestos y gastable tecnológico.
- Aprovechar al máximo la jornada laboral para lograr mayor productividad.

A partir de estos objetivos generales se analizan en el consejo de dirección los objetivos parciales de cada mes, teniendo en cuenta las condiciones técnico-organizativas de la instalación en ese período.

Etapas 3: Canal de Comunicación.

La Evaluación del desempeño es una responsabilidad del jefe inmediato superior de cada evaluado, quien tiene que analizar los resultados del trabajo de cada uno de sus subordinados como un proceso continuo de control. Es importante realizar la entrevista de Evaluación del desempeño de manera que se logre una autorreflexión del evaluado sobre su rendimiento. Para evitar el subjetivismo en la evaluación, se deben tener en cuenta las opiniones emitidas por la dirección de la instalación, los clientes y los trabajadores, creándose de esta manera un mecanismo de retroalimentación.

El uso del canal de comunicación es muy importante por lo que es necesario tener en cuenta la estructura organizativa y no violar los escalones de mando, esto garantizará la comunicación descendente hasta la base.

El trabajador inconforme con su evaluación, comunicará su desacuerdo al evaluador y al jefe inmediato de éste, en un plazo no mayor a los cinco (5) días posteriores a la fecha de discusión de la *Evaluación del Desempeño*.

El jefe inmediato del evaluador ratificará o rectificará la evaluación discrepada en un plazo no mayor de siete (7) días, según el parecer de la representación sindical. Luego, de continuar la inconformidad, por parte del trabajador, este puede recurrir, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes de ser notificado, al jefe inmediato superior del jefe que conoció de la primera reclamación, que de conjunto con la organización sindical a su nivel, analizará el asunto, pronunciándose en un término de quince (15) días naturales siguientes, como máximo.

Etapas 4: Entrenar en el uso del sistema a los evaluadores.

Para que el sistema de evaluación fluya sin obstáculos es necesario capacitar al personal, específicamente en el conocimiento del sistema de Evaluación del desempeño, sus características, condiciones y manejo del programa automatizado. Se le debe explicar,

además, el dominio de los métodos, indicadores de evaluación y su contenido y cómo han sido cuantificados los puntos claves dentro de las funciones por las que serán evaluados, así como la sistematicidad que debe tener el proceso con el fin de emitir un juicio objetivo del desempeño de cada empleado.

Para evitar que exista confusión e inconformidad por parte del evaluado es necesario entrenar a los evaluadores, a pesar de que sus criterios definen los indicadores, incluidos los factores de evaluación así como la graduación que le corresponde a cada grado, conjuntamente con la documentación técnica, las principales experiencias nacionales e internacionales, un análisis detallado de cada una de la tareas y funciones principales para cada puesto de trabajo. Estos aspectos se discuten con los trabajadores del área, en coordinación con el sindicato, y se aprueban democráticamente, lo que indica que puede haber algún tipo de modificación.

Este entrenamiento consiste en dar a conocer a todo el personal los indicadores generales con todos y cada uno de sus factores y la graduación de los mismos. Además, hacerle saber a cada evaluador que debe llevar un control diario con anotaciones. Para ello es necesario que utilice un registro, donde anote los hechos ocurridos para facilitar la confección de la evaluación y tener un mayor control sobre cada trabajador con el objetivo de tener elementos que avalen dicha evaluación, evitando de esta forma confiar únicamente en la memoria o formular juicios diferentes en situaciones semejantes, o sea, evitar cometer los errores más frecuentes de este proceso.

Para facilitar una valoración objetiva es conveniente que el evaluador conozca que debe:

- Leer detenidamente cada indicador y su escala de valoración determinando el grado de aplicación que más se ajusta al comportamiento del evaluado.
- Disponer de la información necesaria para realizar la evaluación.
- Evaluar por indicador y no por trabajador.
- Realizar la evaluación en la fecha prevista.
- Recoger datos durante el mes en cuestión de poder realizar la evaluación lo más objetiva posible.
- Realizar, una vez concluida la evaluación, la entrevista de *Evaluación del Desempeño*.

Etapas 5: Aplicación del Sistema.

Una vez que se determinan los aspectos anteriores, el evaluador está en condiciones de emitir su criterio, evaluando a cada trabajador por indicador y registrando estos resultados en una tabla. Dichos resultados serán utilizados para la obtención de la evaluación global (*cualitativa y cuantitativa*) de cada empleado mediante la aplicación de un software sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño (*SISED*).

El sistema permite, primeramente, diseñar para cada área o departamento el conjunto de indicadores que incluye los indicadores generales y específicos con su peso de importancia, así como los grados para cada uno de ellos.

El sistema, teniendo en cuenta el diseño anterior, procesa esa información estableciendo, de forma precisa, un resultado por indicador. Este resultado estará asociado a uno de los grados definidos por los expertos (*Excelente, Muy Bien, Bien, Regular, Mal*). Este proceso se repite interactivamente con cada indicador para obtener un resultado de forma general. En el epígrafe 3.3 se explica detalladamente el sistema propuesto (*SISED*), el uso, la importancia y las ventajas que ofrece.

Una vez aplicado el sistema, los resultados son mostrados en *Excel* para utilizar las ventajas del mismo, el cual permite que pueda ser consultada, con gran rapidez, cualquier información que se requiera del evaluado con el fin de realizar planes de formación, promoción, incentivos salariales, enriquecimiento del cargo, entre otros.

La aplicación del sistema está en función de los pesos e indicadores definidos por el grupo de expertos, ante cualquier variación que pudiese existir en ellos sería necesario realizar un estudio detallado tomando como base las etapas antes mencionadas para lograr de esta forma una mayor flexibilidad en el sistema.

Los resultados que muestra la tabla de salida le permite a la dirección del área analizar todos sus resultados para evaluar de forma general y colectiva a todos sus trabajadores, y lo más importante, facilitan la proyección de las medidas necesarias para el desarrollo individual y colectivo de sus trabajadores, de forma tal que la evaluación del desempeño se

convierta en un instrumento de control y desarrollo para toda la organización. Estas evaluaciones (*que se deben mostrar en un mural del área*) serán la base para escoger los nuevos indicadores a evaluar, su peso específico, así como podrán ser utilizados para otras etapas del sistema de *gestión de recursos humanos*.

Etapa 6: Plan de seguimiento.

El departamento de *Recursos Humanos* debe establecer un plan de seguimiento al sistema diseñado de manera tal que permita evaluar el desarrollo del mismo.

Este plan puede estar constituido por los siguientes aspectos:

- Análisis del sistema de indicadores diseñados para el área y su correspondencia con los objetivos propuestos para la misma.
- Realización de encuestas a los trabajadores para conocer grado de utilización y satisfacción de los mismos con el sistema de *Evaluación del Desempeño* aplicado.

3.3 Propuesta de aplicación del Procedimiento. Valoración de los resultados.

La aplicación del nuevo procedimiento de Evaluación del desempeño en la Subdirección técnica perteneciente a la U/P Electromedicina Provincial se llevó a cabo durante el mes de Mayo del 2010, obteniendo así resultados que repercuten directamente en la Entidad.

Es preciso destacar que debido al corto período de trabajo (*Mayo 2010*), los resultados arrojados fueron tomados como punto de partida para establecer comparaciones en periodos posteriores, por lo que varios de los aspectos diseñados serán dejados como recomendación para cuando la empresa tenga los resultados de varios periodos evaluados.

El análisis en este epígrafe estará centrado en la valoración de 3 aspectos principales, estos son:

- Resultados de la Evaluación del Desempeño.
- Influencia de la Evaluación del Desempeño en la Disminución de los gastos de la unidad.
- Influencia de la Evaluación del Desempeño en el incremento de los Índices de Productividad.

Resultados de la Evaluación del Desempeño.

Teniendo en cuenta las Evaluaciones realizadas mediante el sistema anterior, se ha podido establecer una comparación de los resultados finales de las evaluaciones debido a que se utilizaba una variante del Método de Escalas Gráficas en función de 3 grados de evaluación (*B, R, M*), por lo que se muestran esos resultados de la evaluación durante los meses de **Abril** (*antes de la aplicación del sistema*) y **Mayo** (*después de la i aplicación del sistema*) en la siguiente tabla: 3

Comparaciones de Evaluaciones Finales (Abril / Mayo)												
<i>EVALUACION FINAL (técnico electromedicina)</i>												
GRADO	E		MB		B		R		M		Total	
MES	Cant	%	Cant	%								
<i>Abril</i>	-	-	-	-	15	93.8	1	6.2	-	-	16	100
<i>Mayo</i>	1	6.3	3	18.7	10	62.5	2	12.5	-	-	16	100

Tabla: 3 Comparación de las Evaluaciones finales de abril / mayo. Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la tabla se hace difícil hacer una valoración de los resultados pues primeramente es importante destacar que con el nuevo sistema se abre mas la amplitud de la evaluación cualitativa, pues el mes de abril el 93.8 % de los trabajadores se evaluaron de bien, sin embargo en mayo se hace una mejor diferenciación pues existen trabajadores evaluados de excelente, de muy bien, de bien y de regular. Otro aspecto importante a destacar es la relación entre los indicadores evaluados y los resultados obtenidos en la unidad, en el mes de abril no se cumplieron los resultados económicos planificados y sin embargo más del 60 % de los trabajadores los evaluaron de bien, en el mes de mayo se observó una notable mejora en la Asistencia y puntualidad al centro, se cumplieron los planes de mantenimiento preventivo al 98 %, mejoró notablemente la entrega de información, o sea que se observa un cambio en el comportamiento de los indicadores evaluados en periodos diferentes.

Influencia de la Evaluación del Desempeño en la Disminución de los gastos de la Unidad.

Para el análisis de la influencia de la Evaluación del Desempeño en la disminución de los gastos de la unidad se habrá de analizar indicadores como el cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivos, dentro de estos y de forma muy directa actúan la utilización y destino final de las piezas de repuesto y los gastables tecnológicos relacionados con los gastos, el funcionamiento de este indicador nos dice que si se cumplen los mismos los equipos están menos expuestos a roturas o desperfectos técnicos y por ende no necesitarán piezas de repuesto y la entidad tendrá un ahorro por este concepto, para estudios posteriores se analizará de manera que se pueda comparar períodos semejantes después y antes de la aplicación de la nueva metodología de evaluación.

Los valores de estos indicadores pueden demostrar si la evaluación ha tenido o no influencia en la disminución de los gastos de la Empresa o por áreas si se desea,

Influencia de la Evaluación del Desempeño en el Incremento de los Índices de Productividad.

Para analizar la influencia de La *Evaluación del Desempeño* en el incremento de los Índices de Productividad deben tenerse en cuenta como indicadores a medir el cumplimiento del plan de mantenimiento, pues a través de la aplicación del nuevo sistema se puede estimular al trabajador a que sobrecumpla con los planes previstos en un tiempo determinado aumentando de esta forma los índices de productividad. Para una mejor apreciación del comportamiento de estos aspectos se deberán comparar en un período de tiempo antes y otro similar después de la aplicación del sistema.

3.4 Sistema Automatizado para la Evaluación del Desempeño (SISED).

Para el logro de la competitividad deseada por la alta gerencia, los *Recursos Humanos* juegan un papel fundamental y por tanto un sistema de *Evaluación del Desempeño* que integre los objetivos individuales y colectivos con los de la alta gerencia se hace imprescindible. En este caso el sistema diseñado busca entre otros ese gran objetivo.

En epígrafes anteriores se analiza los problemas de la Evaluación del Desempeño, sin embargo se toman algunos de ellos como punto de referencia para la justificación de la aplicación del nuevo software. Entre estos se encuentran:

- Los sistemas de Evaluación del Desempeño son puramente formales.
- No es utilizado como instrumento de dirección y toma de decisiones.
- No constituyen instrumentos para mejorar la motivación.
- No evalúan el verdadero rendimiento de los empleados.
- No permiten detectar nuevas necesidades de formación.
- No permite la mejora de las relaciones humanas.
- No permite aplicar sistemas retributivos justos.

Sistema Propuesto.

La concepción del sistema propuesto se encamina a erradicar las principales deficiencias de los sistemas actuales anteriormente explicadas.

De manera general el sistema introduce la automatización de la Evaluación del Desempeño en el área técnica de la U/P Electromedicina Provincial (*en estudios posteriores se prevé su aplicación en toda la Entidad*), y una concepción más integral de este sistema enfocado al desarrollo del personal y de la entidad. Globalmente el sistema permite:

- Que cada área, departamento o sección de la entidad diseñe sus propios indicadores de *ED* en correspondencia con los objetivos y estrategias para el período evaluado.
- La variación de los pesos específicos de los indicadores de *ED* para cada área en dependencia de las condiciones y objetivos de las mismas, haciendo al sistema flexible.
- Tener almacenados los diseños del sistema de indicadores y pesos específicos de cada período evaluado permitiendo su posterior análisis para su desarrollo.
- Una valoración cualitativa y cuantitativa de cada trabajador.
- Utilizar la valoración cuantitativa para integrarlas a los sistemas de estimulación y pago de idoneidad.
- Hacer un análisis gráfico del comportamiento individual de cada trabajador para cada período de evaluación.
- Hacer análisis y proyecciones futuras para el desarrollo de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo.
- Levantar necesidades de capacitación en dependencia de la evaluación de sus resultados.
- Listar los resultados de la Evaluación del Desempeño por indicadores, áreas y períodos de evaluación.
- Rapidez y confiabilidad en la validación de los resultados de evaluación.
- Un modelo de salida con todos los resultados de cada indicador.

Características del Programa.

La concepción del Sistema de Evaluación del Desempeño (*SISED*) introduce la automatización de la Evaluación del Desempeño en la entidad.

Este programa está formado por dos sistemas que son:

- Editor de Evaluaciones.
- Evaluador del Desempeño.

En el caso del sistema de Editor de Evaluaciones permite diseñar el sistema de indicadores. En el mismo se definen el conjunto de Indicadores Generales, Indicadores Específicos, Grados, asumidos para cada indicador y peso específico de los mismos.

Estos elementos son trabajados a partir de ventanas de Windows donde se permiten la eliminación, agregación y modificación de cada uno de ellos.

Este sistema permite ser salvado en disco y cargado posteriormente para el otro sistema Evaluador del Desempeño. Esto quiere decir que para poder evaluar el desempeño de los trabajadores se hace necesario primeramente diseñar el Sistema de Indicadores a través del Editor de Evaluaciones o cargar uno similar de otro período que ya se tenga salvado y diseñado.

En el caso del evaluador permite, luego de la entrada y verificación de los datos del individuo, dar una evaluación cualitativa de cada indicador para ser integrada y calculada posteriormente aplicando métodos de la matemática difusa.

Finalmente el programa muestra la evaluación de cada indicador por trabajador con su evaluación general cualitativa y cuantitativa (*valor entre 0-1 después del proceso de defusificación*) así como una vista gráfica del comportamiento de cada individuo.

Con este programa se obtienen todas las evaluaciones por áreas o departamentos, categorías ocupacionales o indicadores, puesto que permite tener una salida a Excel y aprovechar todas las ventajas que ofrece ese paquete.

Configuración.

El sistema propuesto se encuentra diseñado para trabajar tanto en máquinas aisladas como en una red micro computadora.

La configuración mínima para explotar el sistema está dada por:

- Windows 98 o superior.
- Mouse.
- Disco duro con espacio suficiente.

Diseño de Pantalla.

El diseño de las pantallas del sistema automatizado se basa en las características de las pantallas de Windows, teniendo en cuenta los siguientes requisitos:

- Mantener informado al usuario de los procesamientos que se están realizando.
- Validación de las entradas de datos.
- Solicitar ayuda específica para la pantalla.
- Edición y visualización de la información utilizando las facilidades que brinda Windows.

Modelos de Salida

En los modelos de salida se tratan de agrupar los datos que resultan de interés para los usuarios definiendo en cada uno de ellos un encabezamiento y cuerpo del modelo.

Los principales modelos de salida son los siguientes:

- **Vista de Diseño de Evaluación:** pertenece al sistema de Editor de Evaluaciones (*Anexo 26*) y muestra el diseño final del conjunto de indicadores (*generales y específicos*) con sus correspondientes grados y pesos específicos. (*Anexo 27*)
- **Resultados finales,** pertenece al sistema de Evaluación del Desempeño e incluye los siguientes modelos:
 1. Resultados finales con salida a Excel. En él se incluyen todos los elementos de la evaluación para utilizarlo como base de datos y aprovechar las ventajas del paquete Excel.
 2. Resultados finales de la evaluación por cada indicador con el resultado global (*cualitativo y cuantitativo*) para cada trabajador. (*Anexo 28*)
 3. Resultados finales por área o departamento que incluye a todos los trabajadores con el índice cualitativo y cuantitativo correspondiente.

- **Vista gráfica de los resultados:** En ella se ofrece el comportamiento gráfico de la evaluación de cada trabajador para su mejor análisis, proyección y tendencia de sus trabajadores. Ver (*Anexo 29*)

Tratamiento de errores.

Ante cualquier situación anormal el sistema responde con un mensaje de Windows, donde se pregunta, advierte o informa al usuario sobre el problema detectado y se le posibilita continuar la ejecución, aceptar, cancelar, etc., en dependencia del caso.

Beneficios de la aplicación del sistema.

Para el estudio del beneficio y la repercusión del sistema diseñado con la ayuda de la aplicación del modelo matemático asistido por computadoras se toma como referencia las razones por las que se realiza el diseño, pues la automatización mejora los beneficios que se pueden obtener.

Entre ellos tenemos:

- Velocidad de procesamiento de la información y obtención del resultado de la evaluación.
- Consulta de la información.
- Productividad del trabajo.

- Exactitud y consistencia de los datos.
- Interrelación de las áreas con el sistema.
- Seguridad de la información.

Muchos de estos indicadores, hasta la fecha, no han podido ser confirmados porque el tiempo de aplicación es poco, sin embargo se estima que existan resultados positivos en cada uno de ellos.

En los momentos actuales donde el recurso “*Tiempo*” es tan importante, se hace necesario el uso de programas asistidos por computadoras pues la velocidad de procesamiento de la información es prácticamente en segundos, son capaces de efectuar cálculos, ordenar datos e información y realizar repetidamente la misma tarea con mucha mayor velocidad que los seres humanos, es por ello que es conveniente y favorable la automatización de este sistema de Evaluación del Desempeño propuesto con el fin de reducir el tiempo que los evaluadores dedican a realizar las evaluaciones de sus subordinados permitiendo la obtención de información con una gran rapidez.

El sistema de Evaluación del Desempeño automatizado permite que cualquier información que se requiera del evaluado pueda ser consultada rápidamente. Todo el personal de *Recursos Humanos* interesado en consultar cualquier dato en específico sobre una persona con el fin de realizar planes de formación, promociones, incentivo salarial, podrá consultar en dicho sistema los indicadores de desempeño específicos para tales fines, sus resultados y los generales.

Con el empleo de dicho sistema de Evaluación del Desempeño se estima que los trabajadores, al sentirse identificados y comprometidos con el proceso, mejoren el desempeño e incrementen la productividad y eficiencia puesto que al tener conocimiento de los indicadores por los cuales serán evaluados conocen hacia qué dirección centrar sus esfuerzos y lograr los objetivos propuestos, así como las vías y medios para su consecución; por ende conlleva a mejorar la motivación, satisfacción y calidad del servicio de forma general.

Exactitud y consistencia de los datos: Como toda actividad humana la Evaluación del Desempeño no está exenta de errores, cuando se trata de establecer juicios y valoraciones subjetivas de una persona sobre la actuación de otra, es por ello que este software permite obtener resultados con una mayor precisión.

Interrelación de las áreas con el sistema: La falta de comunicación es una fuente de dificultades que afecta tanto a empleados como a los clientes. En una organización que cuenta con recursos tecnológicos avanzados donde la información se trasmite a través de computadoras y donde la actividad de *Recursos Humanos* involucra a todas las áreas de la organización, este tipo de sistema ayudaría a mejorar dicha comunicación pues se pueden establecer relaciones a través de la red que une a las computadoras, de forma tal que la toma de decisiones pueda ser rápida a cualquier nivel mejorando finalmente la *Gestión Recursos Humanos*.

Seguridad de la información: Los sistemas automatizados requieren de un almacenamiento adecuado para que los datos almacenados no peligren durante el acceso diario y asimismo que los usuarios no tengan retrasos durante la consulta de los datos, es por ello que la seguridad del sistema de Evaluación del Desempeño, así como los datos almacenados y la información generada es de vital importancia para la empresa y es responsabilidad de todas aquellas personas que están en contacto directo con el mismo. De ser necesario el uso de información restringida se establecerá una contraseña o código de acceso.

3.5 Conclusiones Parciales del capítulo III.

1. Al hacer un análisis del flujo de los Recursos Humanos en la entidad, se detectan varias áreas de importancia donde la empresa debe profundizar aún más su trabajo, destacándose en ellas la evaluación del desempeño como elemento importante para el control y desarrollo de los Recursos Humanos.
2. El diagnóstico realizado al subsistema Evaluación del Desempeño demuestra la necesidad del rediseño de esta etapa que permita utilizar la Evaluación del Desempeño como herramienta de gestión para la toma de decisión.
3. Con el análisis del Flujo de Recursos Humanos se analiza el proceso de dotación del potencial, donde se detectan otros aspectos negativos no relacionados con la Evaluación del desempeño y que también de cierta manera afectan el proceso de gestión de recursos humanos, pero que no constituye un objetivo central de este trabajo.
4. Con el sistema automatizado *SISED* se evaluaron a todos los trabajadores pertenecientes a la subdirección técnica, mostrando las ventajas que él ofrece y guardando toda la información para utilizarla como elemento de gestión.
5. La validación del sistema de evaluación del desempeño se propone realizarla a través de los tres aspectos propuestos, donde se demuestra la influencia positiva de la misma en la disminución de esos elementos.

1. Como resultados del diagnóstico, la *Evaluación de Desempeño* que se aplica actualmente se basa en indicadores poco objetivos y no adecuados a las características de los puestos y los objetivos organizacionales, de manera que los resultados de la misma no contribuyen a desarrollar y vincular la *Evaluación de Desempeño* con las demás actividades de *Gestión de Recursos Humanos*.
2. Se diseña un Sistema de Evaluación del Desempeño que incorpora e interrelaciona indicadores del desempeño individual, colectivo y de la organización sobre la base de una metodología general que permite medir los aportes individuales y colectivos al desempeño de la organización.
3. El sistema de evaluación del desempeño diseñado muestra una mayor flexibilidad, pues cada área o subdivisión podría precisar sus propios indicadores, grados y pesos específicos para cada período, en función de la estrategia, los objetivos y criterios de medida para los desempeños individuales, colectivos y de toda la organización.
4. La aplicación de la matemática difusa con apoyo en el sistema informático en la evaluación del desempeño permite disminuir la subjetividad de la evaluación y con el sistema automatizado (*SISED*) se logra mayor confiabilidad, rapidez y periodicidad de la evaluación y su análisis, lo que le convierte así en herramienta de gestión cotidiana y para la toma de decisiones en la organización.
5. Si bien los resultados obtenidos en un mes son insuficientes para la validación del nuevo sistema de evaluación, ellos si permiten comprobar, precisar y establecer las bases del proceso de aplicación y generalización.

1. Al comprobarse las insuficiencias del actual sistema de Evaluación de Desempeño es necesario propiciar la capacitación de todo el personal encargado de realizar esta gestión para facilitar el conocimiento y dominio del procedimiento diseñado, así como apropiarse de los métodos utilizados, con el fin de disminuir las tendencias negativas y los errores en el proceso.
2. Generalizar el uso del *Sistema de Evaluación de Desempeño* diseñado y probado para el área técnica (electromédicos) como procedimiento para la preparación de evaluadores y evaluados y trabajar en su adecuación a la totalidad de la unidad, utilizando la metodología propuesta.
3. Vincular el sistema de estimulación con los resultados de las evaluaciones, como forma de incentivo a todos los trabajadores de cada área.
4. Utilizar el sistema automatizado de *Evaluación de Desempeño (SISED)* a fin de manejar mayor número de información en la toma de decisiones, la retroalimentación rápida con las restantes áreas de la unidad y el mejoramiento de la eficiencia económica de la organización.
5. Validar los resultados de la *Evaluación de Desempeño* con su aplicación durante un período de 6 meses de manera que permita conocer con más exactitud sobre la viabilidad del sistema y los ajustes necesarios a introducir.
6. Dar seguimiento a la evaluación de los resultados del *Sistema de Evaluación de Desempeño* a partir de su correlación con el análisis de los resultados económicos y productivos principales de la organización a los que se asocia la actividad de cada uno de los individuos y colectivos sometidos al proceso de *Evaluación de Desempeño*.

- Alaya. (2005). Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Ángel. (2006). Modelos de Gestión de Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Aquino, J., & y otros. (2003). *Recursos Humanos* (Macchi.). Buenos Aires.
- Autterbuck, D. Y. D., & Desmond. (2000). *Cómo aumentar el prestigio. Marketing de la función Recursos Humanos* (2000º ed.). España.
- Barberá E, A., & P. (2002). *Fuzzy Logic Modelling of Social Behavior. Cybernetics and Systems*.
- Barranco, F. (2001). *Planificación estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide S.A.
- Bartle. (2006). Evaluación del Desempeño. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Beer. (1999). Gestión de los Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.gestiopolis.com-canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Beer. (2000). Gestión de los Recursos Humanos. Retrieved from
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
- Boissonne, P., & Decker, K. (1986). *Selecting Uncertainty Calculi and granularity: An experiment in Trading-off and Complexity. En: Uncertainty in artificial intelligence*. New York: North-Holland.
- Boyatzis. (2001). *The competence manager a model for effective performance*. New York.
- Bustillo, C., & Ma, J. (1999). El análisis del potencial basado en competencia. Un caso práctico. *España*, (Revista Capital Humano), p. 25-29.
- Byars, L., & Rue, W. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial: Mosby.

- Cane, S. (2000). *Cómo triunfar a través de las personas*. (Ediciones Mc Graw-Hill.). Colombia.
- Carazo, J. A. (n.d.). La formación como clave del desarrollo de un proyecto empresarial. *España.*, (Revista Capital Humano.).
- Cuesta. (1999). Administración de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com-canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Cuesta. (2005). Evaluación del Desempeño. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com-canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. (Ediciones Mc Graw-Hill.). México.
- Chiavenato. (2002). Administración de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com-canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Chruden, & Sherman. (2003). Dirección y administración de Recursos Humanos. Retrieved from: www.monografias.com/trabajo/epistemología2/epistemología2.shtml.
- Figueredo, L., & G., J. (2002). Evaluación del Desempeño. Retrieved from <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgiID=7030>.
- Fleitas. (2002). Evaluación del Desempeño. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Harper, & Lynch. (2002). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>.
- Harper, & Lynch. (2004). *Management Estratégico y Recursos Humanos*. (Ediciones: Gaceta de los negocios.). Madrid.
- Herrera, L. (2000). Evaluación del desempeño. Retrieved from

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.

Hong, Q., & Dewey Jones, J. (2000). *Calculating functions of fuzzy numbers, Fuzzy Sets and systems*. #55.

Kantrowitz, M., & Horstkotte, J. (2005). Experts to frequently asked questions about Fuzzy Logic and Fuzzy Experts Systems, [comp.ai.fuzzy](http://www.comp.ai.fuzzy). Retrieved from <http://www.cs.cmu.edu/web/groups/al/html/faqs/ai/fuzzy/part1/faq.html>.

Milkovich, G. T., & Broudeu, J. W. (2000). *Dirección y Administración de Recursos Humanos un enfoque de estrategia*. (Ed. Addison Wesley.). Estados Unidos:

Morales, A. C. (2006). *Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos*. Tesis de Doctorado, CUJAE.

Reyes, P. (2002). *El análisis del puesto*. (Ed. Nonega.). México.

Souza, & Silva. (2002). Modelos de gestión de recursos humanos. Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.

Tong, M., & P.P. (2000). *Bonissone, Linguistic solutions to fuzzy decision problems*. *Studies in the Management Sciences*. #20.

Ulrich, D. (2000). *El futuro de la dirección de los Recursos Humanos*. (Ed. Gestión.). España.

Urdaneta Parra, M. (2002). Modelos de Gestión de Recursos Humanos. Retrieved from www.monografias.com/trabajo/todorov/todorov.shtml.

Werther, & Davis. (2005). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelos-gestión.htm>.

Zadeh, L. (1995). The Concept of a Linguistic Variable and its Application to Approximate Reasoning. (Vols. 1-1, Vol. 8, pp. p.199-249).

Zayas, C., & Varela, N. (1999). *Diseño e implantación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en una Instalación Hotelera utilizando técnicas de la teoría de los conjuntos difusos*. Tesis en opción al título de Master en Matemática Aplicada., Universidad de Cienfuegos.

Zayas. (1996). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelos-gestión.htm>.

Zerilli, A. (2006). *Valoración del personal*. Bilbao: Editorial Deusto.



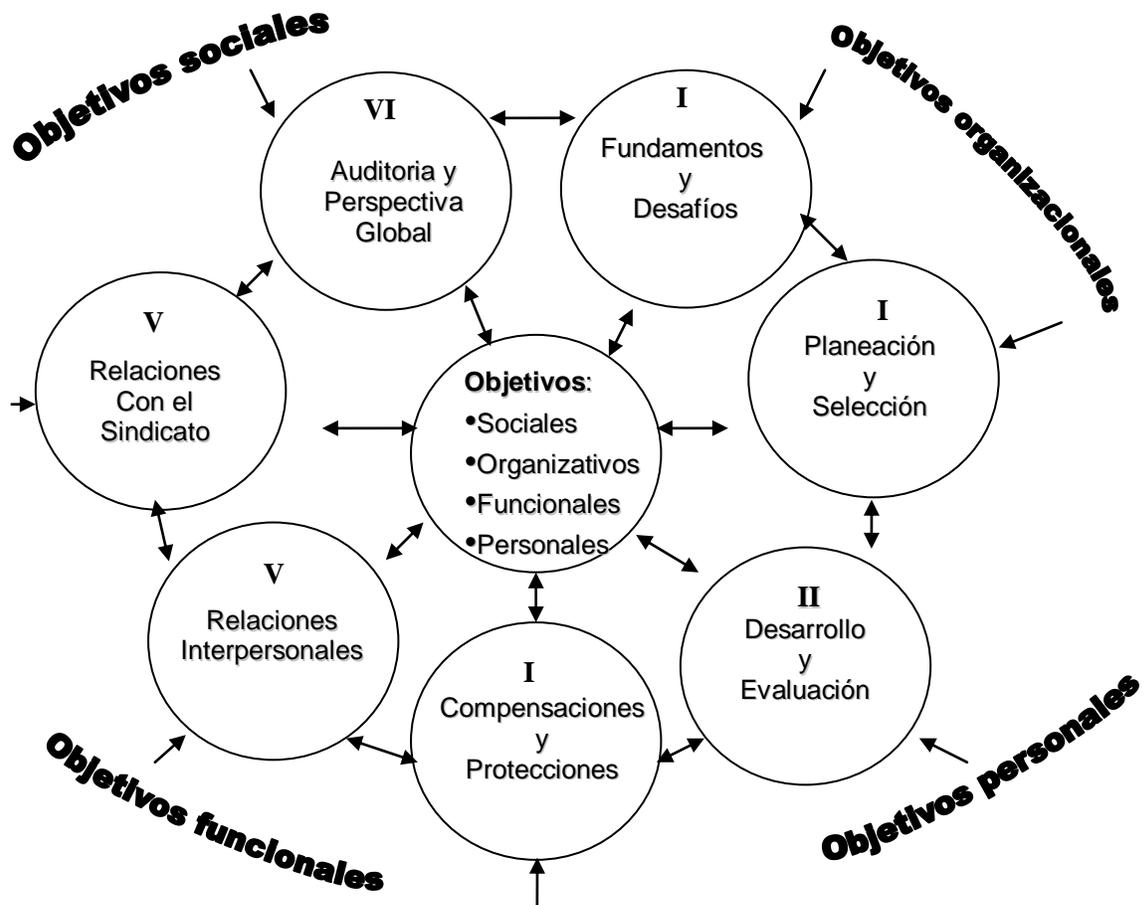
CENTRO PROV.
ELECTROMEDICINA

Anexos

Anexo # 1: Modelos de Harper y Lynch: Fuente/ Fleitas .Revista de II . La Habana 2002



Anexo # 2: Modelo de Werthery Davis / Fuente Cuesta: La habana 2da Ed 2005 (Modelos de gestión de los RRHH)



Anexo 3 : Modelo de Zayas (1996)



Ilustración 1.- Modelo de Zayas / Fuente: Zayas, La Habana.

Anexo 4: Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)

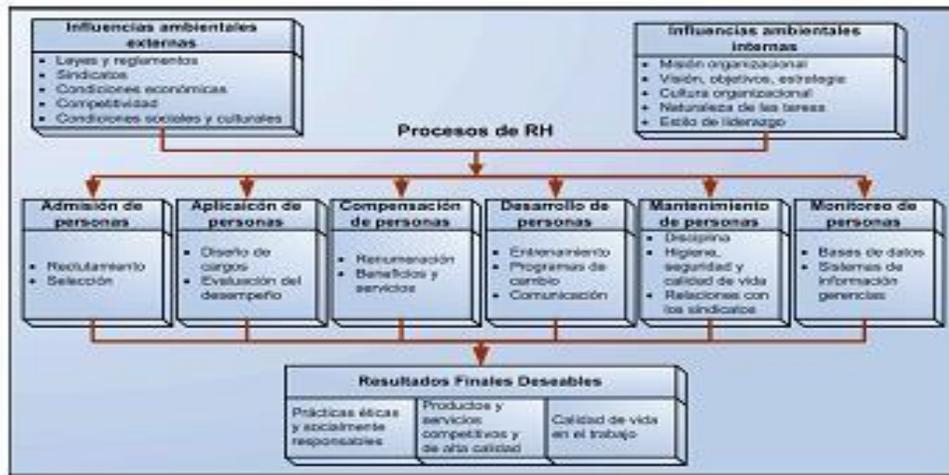
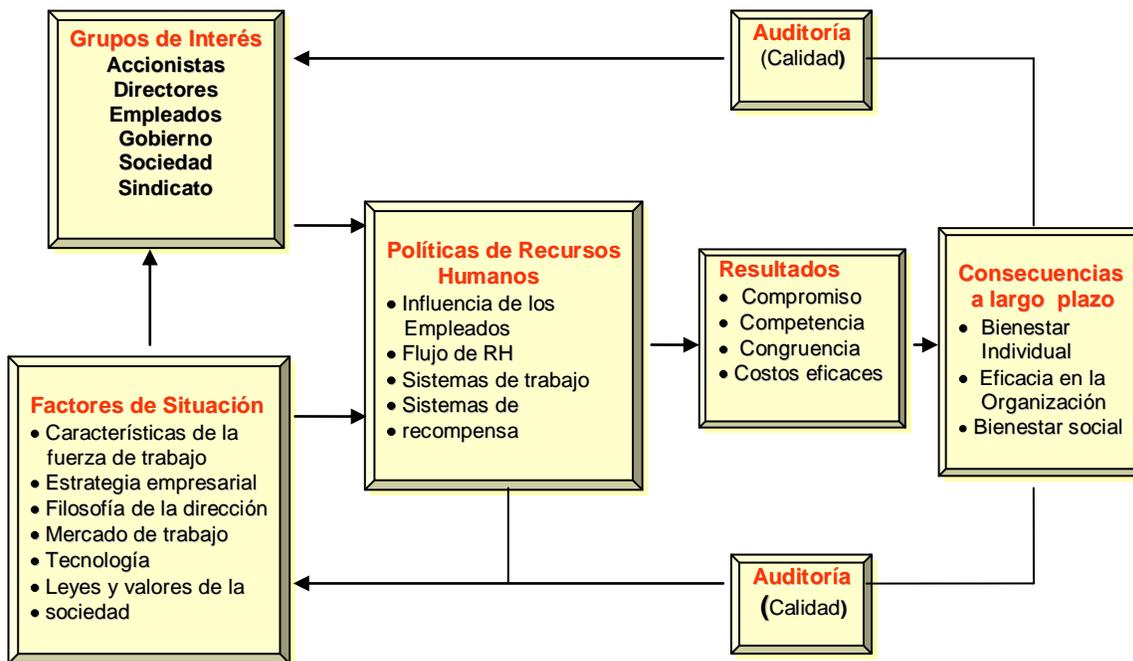


Ilustración 1.- Modelo de Gestión de diagnóstico de RH / Fuente: Chiavenato, 2000

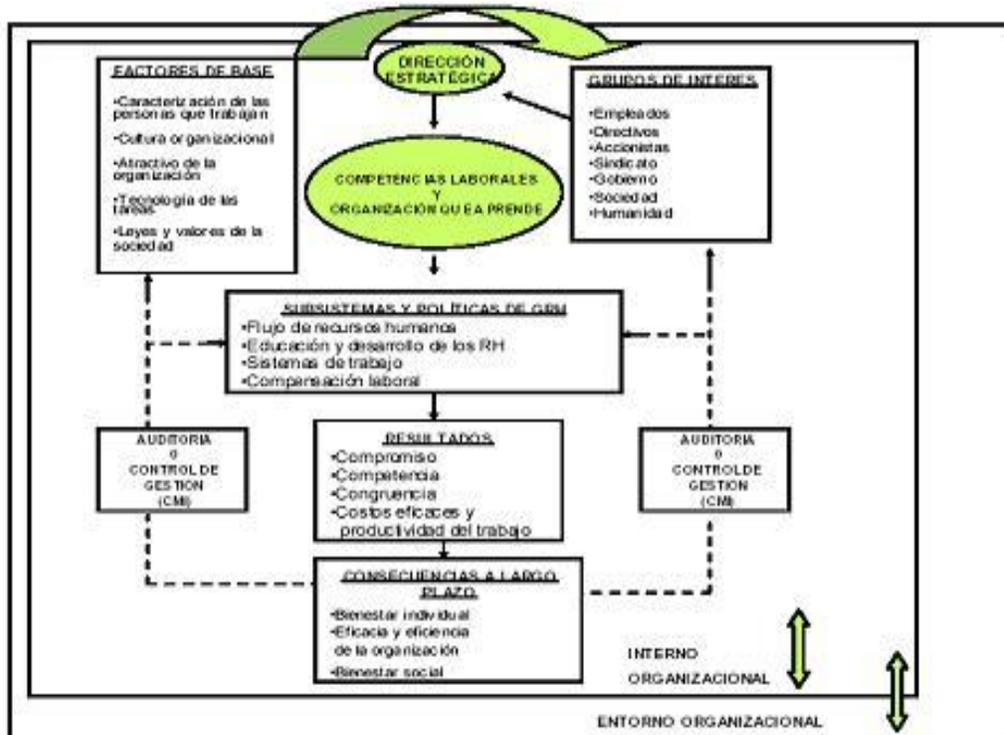
Anexo # 5 Modelo de Beer y colaboradores/Fuente Cuesta la Habana 1999



Anexo # 6 Mapa de la Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores modificado por Cuesta/Fuente: Cuesta. La Habana. 1999

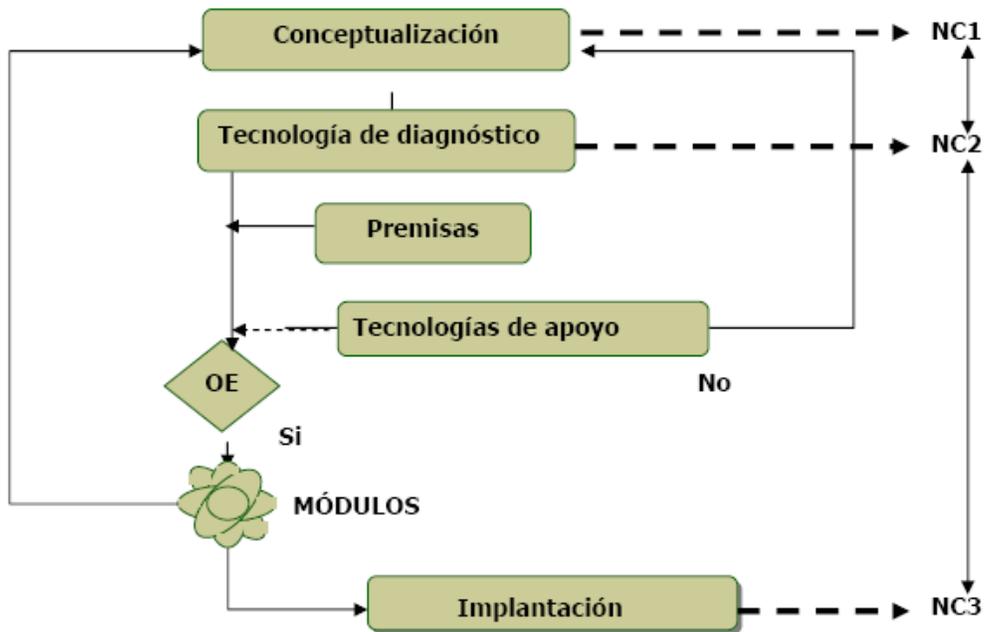


Anexo 7.:Modelo de GRH - DPC / Fuente: Cuesta, La Habana, 2005.



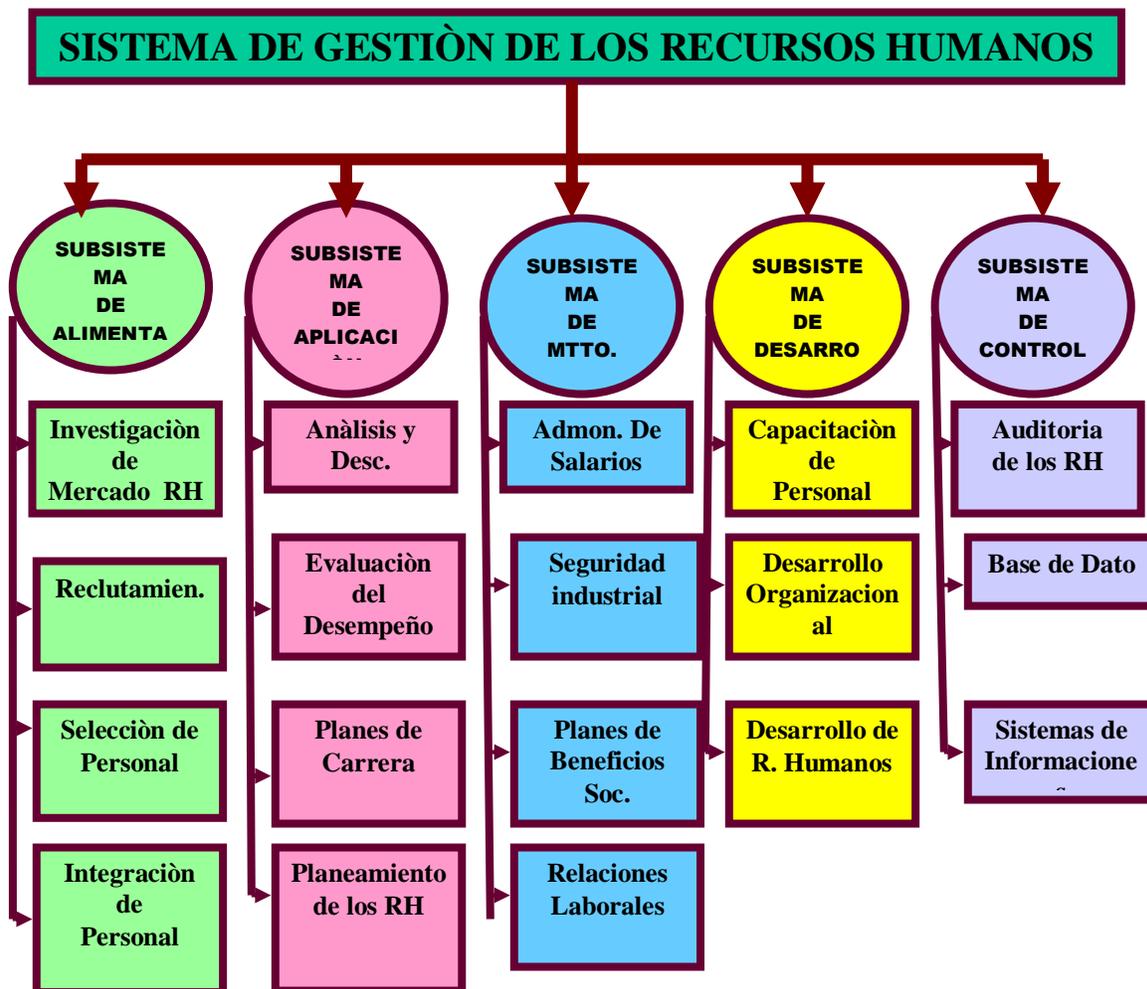
Anexo 8.- Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Fuente: NC 3002:2007.

MODELO DE GIRH



Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Fuente: NC 3002:2007.

Anexo # 9: Modelo de Chiavenato (2007)



Anexo #10: Cambios que se Experimentan en la Evaluación del Desempeño.

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

Anexo # 11: Resumen de Clasificaciones utilizadas por algunos autores para agrupar los Métodos de ED.

AUTOR	CLASIFICACIÓN UTILIZADA
<i>Koontz (2001)</i>	Evaluaciones tradicionales de rangos y mediante objetivos verificables.
<i>Chiavenato (2007)</i>	Medidas objetivas, medidas subjetivas y simulaciones.
<i>Mace (2000)</i>	Valoraciones psicológicas mediante observaciones.
<i>Harper & Lynch (2003)</i>	Tareas relacionadas con la producción.
<i>Werther & Davis (2000)</i>	Desempeño pasado y desempeño futuro.
<i>Milkovich y Boudreau (2002)</i>	Objetivos conveniados, normas de trabajo y comparación entre individuos.
<i>Fleitman (2002)</i>	Mediciones directas y mediciones indirectas.
<i>Daniels (2006)</i>	Mediante conteo y mediante juicio.

Anexo # 12: Agrupación de Métodos ofrecidos por Milkovich y Bourdeau. 2000

Comparación con objetivos Convenidos	Comparación con las normas de trabajo	Comparación entre Individuos
Administración Por Objetivos	Cualitativos	Ordenación por Rangos
	<ul style="list-style-type: none"> • Incidentes críticos • Lista de verificación • Evaluación escrita • Auto evaluación • Elección forzada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenación por alternativas • Ordenación por comparación pareada • Distribución forzada
	Cuantitativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Escala de valoración de comportamientos anclados • Escala gráfica de puntuación • Normas de trabajo 		

Anexo # 15: (Método de Comparación Pareada)**Indicadores de desempeño**

- A. Cumplimiento del plan de trabajo individual.
- B. Calidad.
- C. Disciplina.
- D. Responsabilidad

Comparación

	A	B	C	D
<i>A vs. B</i>				
<i>A vs. C</i>				
<i>A vs. D</i>				
<i>B vs. C</i>				
<i>B vs. D</i>				
<i>C vs. D</i>				
Puntuación				
Clasificación				

Indicadores de desempeño y pesos específicos para la evaluación del desempeño en el área técnica de la U/P Electromedicina Cienfuegos

FACTORES	PESO ESPECÍFICO POR EXPERTO
A. Resultados Productivos	
1. Plan de mantenimiento	
2. Tiempo de respuesta a roturas	
3. Informaciones	
B. Calidad de los servicios.	
1. Ordenes de trabajo	
2. Expedientes de equipos médicos	
3. Opinión del cliente	
C. Disciplina.	
1. Aprovechamiento de la Jornada laboral.	
2. Organización y limpieza	
3. Actividades políticas y de masas	
D. Responsabilidad	
1. Uso y cuidado de los fondos fijos	
2. Uso de las normas de seguridad y salud en el trabajo	

ANEXO 17 Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Cumplimiento del plan de trabajo	2,50
Plan de mantenimiento	2,50
Tiempo de respuesta	2,50
Informaciones	2,50
Calidad de los servicios	6,50
Ordenes de trabajo	6,50
Expedientes de los equipos medicos	6,50
Opinion de los clientes sobre el servicio prestado	6,50
Disciplina	11,57
Aprovechamiento de la jornada laboral	11,57
Organizacion y limpieza del puesto de trabajo	11,57
Actividades políticas y de masas	11,57
Responsabilidad	12,57
Uso y cuidado de los fondos fijos	12,57
Uso de las normas de seguridad y salud en el trabajo	12,57

Estadísticos de contraste

N 7

W de Kendall ,937

Chi-cuadrado 91,862

gl 14

Sig. asintót. ,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

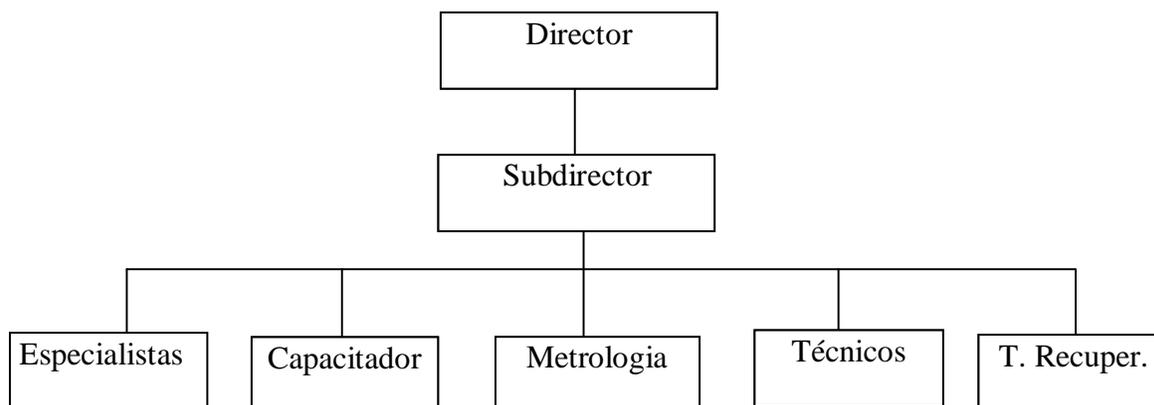
Anexo # 19: Perfil del cargo: Técnico en Electromedicina.

PERFIL DEL CARGO

I – IDENTIFICACION DEL CARGO

- 1- Denominación del puesto: Técnico en Electromedicina.
- 2- Categoría ocupacional: técnico
- 3- Área: Subdirección técnica
- 4- Horario: 8.00 AM – 4.30 PM
- 5- Salario : \$ 372.00
- 6- Fecha de elaboración: 26/03/2010

II-ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III- PUESTOS A QUIEN REPORTA

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Subdirector	X	

IV- PUESTOS QUE LE REPORTAN

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Ninguno		

V- CONTENIDO DEL PUESTO

Misión: Instalación, reparación y mantenimiento de todo el equipamiento medico de las unidades asistenciales de la provincia.

VI- DESCRIPCION ESPECÍFICA

Tareas diarias:

- Ejecutar los mantenimientos y reparaciones de equipos para uso médico de todas las especialidades con mediano grado de complejidad.
- Ejecutar trabajos en sistemas de electromedicina de mediano grado de complejidad de las más diversas tecnologías dedicadas a los equipos médicos.
- Revisar los servicios del área o institución de salud u otro organismo bajo su responsabilidad.
- Realizar solicitudes de piezas de repuesto según documentación establecida para garantizar y solucionar las averías y el adecuado mantenimiento. del equipamiento médico.
- Garantizar la higiene y la organización del puesto de trabajo.

Tareas periódicas:

- Actualizar el estado técnico del equipamiento médico, mediante los inventarios periódicos que están planificados
- Participar en acciones de capacitación a técnicos de menos experiencias (técnicos básicos), para apoyar el trabajo de los especialistas.

Tareas ocasionales:

- Inspeccionar las organizaciones básicas de Ingeniería clínica y electromedicina, con el fin de conocer las principales dificultades que afectan estos centros.

RELACIONES INTERNAS

- Con todos los trabajadores de la unidad.

VII- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

MEDIOS	EXACTITUD	ELEMENTAL
Materiales de oficina	X	
Útiles y herramientas	X	

VIII- DOCUMENTOS DE TRABAJO

- Información recibida en el puesto

Documento	Departamento que lo envía	Personal que lo envía	Uso o tramite
Planificación de la capacitación	Dpto técnico	Especialista	Capacitación

◆ Información emitida en el puesto

documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía
Informe actualización del equipamiento medico	Dpto técnico	subdirector

IX- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- ◆ Reglamentos y regulaciones establecidas por el sistema de salud nacional.

X- CONDICIONES DE TRABAJO

- 1- **Posición:** sentado y parado caminando
- 2- **Riesgos :** biológicos
- 3- **Esfuerzos:** físicos y mentales
- 4- **Enfermedades:** infecciosas
- 5- **Naturaleza del trabajo:** manual
- 6- **Ambiente de trabajo**

Aspecto	Nivel	
	adecuada	inadecuada
Iluminación	X	
Organización	X	
Ventilación	X	

XI- REQUISITOS

REQUISITOS DE FORMACION

1- **Escolaridad:** nivel medio

2- **Conocimientos generales:** electromedicina

3- **Conocimientos específicos:** electrónica, mecánica, hidráulica, neumática, eléctrica, fisiología, química

4- **Experiencia:** mínima 1 año

REQUISITOS DE IDENTIDAD

1- **Rango de edad:** ninguno

REQUISITOS FISICOS Y MENTALES

1- Poseer buen estado físico y mental

REQUISITOS DE PERSONALIDAD Y HABILIDAD

REQUISITOS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado	X		
Dinámico	X		
Responsable	X		
Sociable	X		
Creativo		X	
Destreza		X	
Concentración	X		
Disciplinado	X		
Cuidadoso		X	

XII- RESPONSABILIDADES

1- **Datos confidenciales:** No

2- **Bienes:**

- Útiles y herramientas.
- Medios básicos

Anexo # 20: Resolución /26 MTSS

Sección III

Calculo de la plantilla y análisis de la utilización del fondo de tiempo

ARTÍCULO 11: Un principio que rige la política de empleo es el emplear a las personas solo en plazas vacantes y trabajos útiles.

Las necesidades de fuerza de trabajo de cada entidad, están en función de los objetivos y planes a ejecutar, que se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados por su organismo superior o por la propia entidad, según corresponde.

En la elaboración de las plantillas, se tiene en cuenta que estas respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

El cálculo de la plantilla debe reflejar, de forma objetiva, la relación entre el plan de producción o servicios y los niveles de productividad que se deben alcanzar, como consecuencia del perfeccionamiento de la organización del trabajo y otros factores.

ARTICULO 12: Las entidades realizan al menos trimestralmente el análisis de la utilización del fondo de tiempo a los efectos de identificar reservas de productividad y eficiencia en el trabajo, del cumplimiento del orden laboral y el fortalecimiento de la disciplina, mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral y para tenerlo en cuenta en la optimización de la plantilla y su incidencia en el plan de producción y servicios.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA: Para la elaboración del plan se aprueban los “Lineamientos Generales para el Estudio y Aplicación de Medidas de Organización del Trabajo” en las entidades y la “Metodología para el cálculo de la plantilla que aparecen en el anexo No. 1 y 2 de la presente Resolución y que forma parte integrante de ella.

SEGUNDA: Se deroga la Resolución No. 28 de 12 de diciembre del 2003, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, “Lineamientos Metodológicos para el Estudio y Aplicación de Medidas de Organización y Medición del Trabajo” y cuantas disposiciones de igual o inferior rango se opongan a la presente.

TERCERA: Se faculta al Viceministro correspondiente de este Ministerio para dictar cuantas disposiciones sean necesarias para la mejor aplicación de lo que por la presente se establece.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

Dada en Ciudad de La Habana, a los 12 días del mes de enero de 2006.


Alfredo Morales



Ministro de Trabajo y
Seguridad Social

Anexo # 21: RESOLUCIÓN No. 8/2005

**CAPITULO II
INCORPORACIÓN AL EMPLEO**

ARTÍCULO 7: Las necesidades de fuerza de trabajo de cada entidad, están en función de los objetivos y planes a ejecutar, que se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados por su organismo superior o por la propia entidad, según corresponde.

En la elaboración de las plantillas, se tiene en cuenta que estas respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

ARTÍCULO 8: El proceso de incorporación de los trabajadores al empleo, se basa en un conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación, mediante los cuales la administración, en coordinación con la organización sindical, atrae, selecciona, incorpora, mantiene y desarrolla a los trabajadores necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El proceso de incorporación de los trabajadores al empleo, es realizado igualmente por la entidad recién creada o en su defecto, por la instancia administrativa inmediata superior.

ARTÍCULO 11: Si no existe personal disponible, o existiendo no posee los requisitos para ocupar las plazas vacantes, la administración efectúa la convocatoria, consignando la información necesaria para el conocimiento de todos los trabajadores que muestren interés.

La administración y la organización sindical correspondiente, de común acuerdo y en dependencia de las características de la entidad, determinan en el Convenio Colectivo de Trabajo la duración de la convocatoria, la que no debe exceder de 30 días a partir de su publicidad.

ARTÍCULO 12: A la convocatoria librada, pueden presentarse los siguientes trabajadores de la entidad:

- a) contratados por tiempo indeterminado;
- b) contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra por más de seis meses;
- c) recién egresados de la Enseñanza Técnico Profesional, asignados a la entidad por las direcciones de trabajo.

ARTÍCULO 13: De no existir internamente aspirantes o existiendo no resultan idóneos para cubrir la plaza vacante, la administración de la entidad laboral, o en su caso de la entidad empleadora, que requiere personal para cubrir la plaza o para incorporar al aspirante a curso de capacitación, puede utilizar el Servicio de Empleo que brindan las direcciones de trabajo municipales.

INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIÓN E INCORPORACIÓN A CURSOS

ARTÍCULO 20: El principio por el cual se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, es el de Idoneidad Demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos generales siguientes:

- a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas;

b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, establecidas en el Reglamento Disciplinario Interno de la entidad y;

c) calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con

los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar.

Los requisitos señalados en los incisos a) y c) caracterizan la aptitud del trabajador para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar y el comprendido en el inciso b), las normas de conducta en materia de idoneidad y disciplina.

Además de los requisitos generales que aparecen en este Reglamento, se pueden establecer otros previamente aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a propuesta de los organismos y sindicatos nacionales correspondientes.

ARTÍCULO 23: Las técnicas y procedimientos que se utilizan para la determinación de la Idoneidad Demostrada se adoptan por la administración, de común acuerdo con la organización sindical, se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo y deben ser del conocimiento de los aspirantes y demás trabajadores.

CAPÍTULO X

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 109: La evaluación del desempeño de los trabajadores es la medición sistemática de la actividad laboral que realizan durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Permite a la administración contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de

los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo.

ARTÍCULO 111: La periodicidad con que se efectúa la evaluación del desempeño es convenida

entre la administración y la organización sindical, pudiendo efectuarse cortes parciales de los resultados alcanzados por el trabajador antes de la conclusión de la evaluación.

ARTÍCULO 112: El trabajador tiene derecho de discutir la evaluación con su jefe y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realizó la evaluación, el que decide lo que procede dentro de los 30 días posteriores. Contra esa decisión no cabe recurso de apelación.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso en que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño.

convocar sus reuniones, presidirlas, y es el que orienta y controla el trabajo;

d) el Coordinador es quien recibe del jefe facultado que debe tomar la decisión, la solicitud de valoración de la idoneidad demostrada y convoca, dentro de los cinco días hábiles posteriores de haberla recibido, la reunión del Comité de Ingreso. Podrá contar con tres días hábiles más si se requiere realizar otras investigaciones y análisis o practicar alguna prueba, incluido el parecer de especialistas calificados en la materia;

e) requiere como mínimo la asistencia de tres o cinco miembros a la reunión del Comité de

Ingreso, en el caso que esté integrado por cinco a siete miembros respectivamente, para que tenga plena validez;

f) el Comité de Ingreso toma sus decisiones por mayoría de votos. Los miembros expresan sus criterios y votan a título personal y el de cada uno tiene igual valor;

g) la decisión del Comité de Ingreso se convierte en una recomendación que se emite por escrito,

al jefe facultado que realizó la solicitud, dentro de los tres días hábiles posteriores a su reunión de conclusión. De no poderse cumplir con ese término se le solicita una prórroga al jefe

facultado y este comunica al interesado la causa de la prolongación de la toma de su decisión;

h) el Comité de Ingreso analiza la solicitud de valoración del asunto y emite su recomendación al

jefe facultado, el que adopta la decisión final;

i) la dirección de la administración suministra, a solicitud del Comité de Ingreso, los expedientes

laborales, y hojas resumen, registros, documentos y cualquier otra información necesaria para que dicho Comité emita su recomendación, tanto de los recién incorporados al empleo como de los provenientes de otro centro laboral;

j) debe archivarse el acta de cada reunión del Comité de Ingreso, la recomendación emitida en cada caso y cualquier otra información o documento probatorio del asunto en cuestión;

k) los miembros del Comité de Ingreso no pueden comunicar criterio alguno a los trabajadores involucrados en el asunto que se analiza ni a otras personas sobre los aspectos tratados en las reuniones;

l) el miembro del Comité de Ingreso se abstiene de participar en la reunión, cuando se analiza un

asunto en que él sea objeto de análisis o por razones de amistad, familiaridad o enemistad conocida;

m) los jefes facultados para tomar las decisiones, ni la persona que ostente el nivel superior de dirección de la organización sindical o de la Unión de Jóvenes Comunistas, debe integrar el Comité de Ingreso;

n) el Comité de Ingreso asesora al jefe de la entidad con relación a si es injustificada la no aceptación por los trabajadores, de las ofertas de empleo o de reubicación laboral o incorporación a cursos, o cuando abandonen o no aprueben el curso.

Los miembros del Comité de Ingreso se ratifican o renuevan cada dos años. Son sustituidos en cualquier momento por dejar de reunir las condiciones exigidas para el desempeño de sus funciones, por terminación de la relación laboral, por jubilación, fallecimiento u otras causas justificadas. La sustitución por otro, si es de los elegidos, debe producirse dentro de los 15 días naturales posteriores a los que se produjo la baja y su relevo es aprobado en asamblea con todos los trabajadores del área.

Anexo # 23: Evaluación del desempeño actual de U/P Electromedicina Cienfuegos.

Sistema de Evaluación de desempeño en la U/P Electromedicina.

PERIODO EVALUATIVO (Trimestral o Mensual):

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR:

CARGO:

Indicadores a evaluar:

Aspectos	Puntuación
Cumplimiento de sus funciones.	30 Puntos
Calidad en el Trabajo.	15 Puntos
Disciplina Laboral.	20 Puntos
Uso de los recursos y equipos.	10 Puntos
Nivel de conocimientos y habilidades. (desempeño laboral)	15 Puntos
Capacitación y Desarrollo Individual.	5 Puntos
Actitud ante las tareas políticas y de masas.	5 Puntos

Se establecen los siguientes rangos para medir el desempeño.

1. Desempeño laboral superior 86 a 100 puntos. (Bien)
2. Desempeño laboral adecuado 70 a 85 puntos (Regular)
3. Desempeño deficiente menos 70 puntos. (Mal)

Anexo # 24: Encuesta de Evaluación del Desempeño.

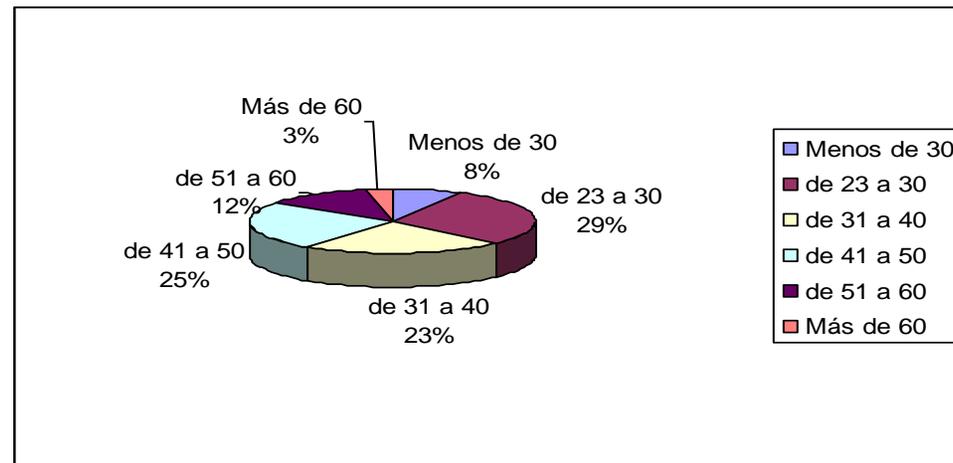
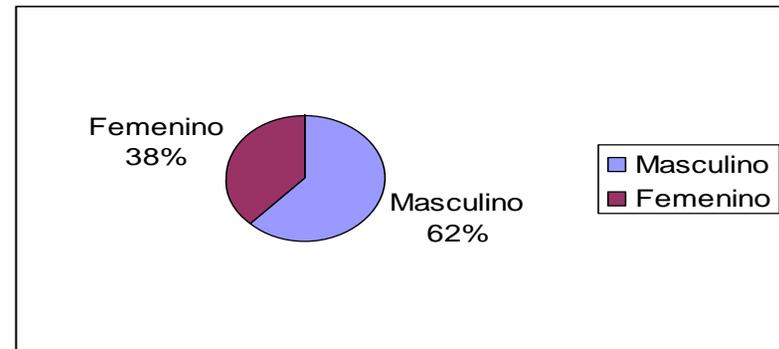
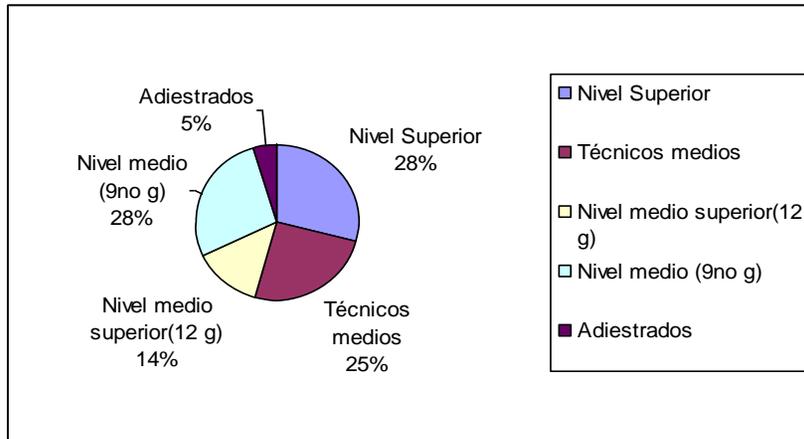
**ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS.
U/P ELECTROMEDICINA CIENFUEGOS**

Como parte del estudio que se realiza en la U/P Electromedicina Cienfuegos, acerca del sistema de Evaluación del Desempeño vigente, le pedimos a Ud., como empleado de la misma, su cooperación y ayuda, le rogamos responda nuestras interrogantes con toda sinceridad, solo debe marcar con una X las respuestas, y le aseguramos no robarle mucho de su preciado tiempo.

1. *¿Considera Ud. que se evalúa su trabajo?*
Si _____ No _____
2. *¿Cómo considera el actual proceso de evaluación de sus resultados?*
Aceptable _____ Malo _____
3. *¿Se analiza con Ud. los resultados de las evaluaciones?*
Si _____ No _____
4. *¿Conoce Ud. las dificultades actuales suyas en el desempeño de su trabajo?*
Si _____ No _____
5. *¿Conoce Ud. cuáles son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?*
Si _____ No _____
6. *Cuales son, a criterio suyo, los Aspectos para los cuales son utilizadas las evaluaciones:*
____ Incentivo salarial.
____ Evaluación del potencial
____ Rotación de puestos.
____ Enriquecimiento de cargos.
____ Estimulación.
____ Reconocimiento social.
____ Detección de necesidades de formación.
____ Promociones.
7. *¿Cree Ud. que la forma de evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?*
Si _____ No _____
8. *¿Le ayudan los resultados de la evaluación a comunicarse mejor con su jefe?*
Si _____ No _____
9. *¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?*
Si _____ No _____

Puede sentirse seguro de que no ha desperdiciado su tiempo, por su sinceridad y colaboración le agradecemos.

Anexo # 13: Fuerza laboral de la U/P Electromedicina Provincial. Fuente: Elaboración propia



Anexo # 14 Definición de los indicadores específicos para Evaluar el Desempeño en el área técnica de la U/P Electromedicina Cienfuegos.

Indicadores Generales	Indicadores específicos	Conceptualización o caracterización (¿Qué evalúa?)	¿Como medirlo?
A – Cumplimiento del plan de trabajo individual	1. Plan de mantenimiento	Cumplimiento de la planificación de los mantenimientos preventivos.	
	2. Tiempo de respuesta	Tiempo que transcurre desde que entra el reporte del equipo hasta que el técnico llega a la unidad asistencial.	Este indicador se medirá por el tiempo transcurrido en horas
	3. Informaciones	Informaciones a través de los modelos oficiales que abarca todo el trabajo realizado en el mes	En este indicador se medirá por señalamientos negativos e incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de la escritura. ▪ Puntualidad en la entrega.
B- Calidad de los servicios	1. Órdenes de trabajo	Modelos de trabajo	En este indicador se medirá por señalamientos negativos e incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad al llenar el modelo.
	2. Expedientes	Expedientes de los equipos médicos.	Esto se medirá por señalamientos negativos en las unidades asistenciales e incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪
	3. Opinión de los clientes	El grado de satisfacción de los clientes	Esto se medirá por señalamientos negativos e incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La existencia de quejas por parte de los usuarios.
C- Disciplina	1. AJL.	Por ciento de la Jornada Laboral que aprovecha el trabajador	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento con la asistencia y puntualidad. ▪ Aprovechamiento de la JL ▪ Permanencia en el Puesto de trabajo.
	2. Organización y limpieza.	Mantener el orden y la limpieza en el puesto.	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización del puesto de trabajo. ▪ Limpieza del puesto de trabajo.
	3. Actividades políticas y de masas.	Participación en las actividades del centro.	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en los matutinos. ▪ Participación en las reuniones del sindicato. ▪ Participación en actividades políticas que oriente el gobierno o el PCC.
D- Responsabilidad.	1. Uso y cuidado de los fondos fijos	Cuidado de las herramientas de trabajo	Esto se medirá por señalamientos negativos e incluye: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perdida de
	2. Uso de las Normas de Seguridad y Salud en el trabajo.	Usar las normas que estan establecidas en el desempeño laboral	

ANEXO # 16: ESCALA GRÁFICA PARA LA SUBDIRECCIÓN TÉCNICA EN LA U/P ELECTROMEDICINA.

Peso	Grados					
	Indicadores	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
50 %	A- Cumplimiento del plan de trabajo individual					
60	➤ Plan de mantenimiento	- 90 %	91 – 94 %	95 %	96 – 99 %	100 %
20	➤ Tiempo de respuesta	+ 8 (h)	8 (h)	3-4 (h)	2 (h)	1 (h)
20	➤ Información	+ 4 (*)	3 (*)	2 (*)	1 (*)	0 (*)
25%	B- Calidad de los servicios					
40	➤ Órdenes de trabajo	+ 4 (*)	4 (*)	3 (*)	1-2 (*)	0 (*)
30	➤ Expedientes	+ 4 (*)	4 (*)	3 (*)	1-2 (*)	0 (*)
30	➤ Opinión de los clientes	+ 4 (*)	4 (*)	3 (*)	1-2 (*)	0 (*)
15%	C- Disciplina					
60	➤ A.J.L	+ 4 (*)	3 (*)	2 (*)	1 (*)	0 (*)
20	➤ Organización y limpieza	+ 4 (*)	3 (*)	2 (*)	1 (*)	0 (*)
20	➤ Actividades políticas y de masa	+ 4 (*)	3 (*)	2 (*)	1 (*)	0 (*)
10%	D- Responsabilidad					
50	➤ Uso y cuidado de los fondos fijos.	+ 4 (*)	3 (*)	2 (*)	1 (*)	0 (*)
50	➤ Normas de seguridad y salud en el trabajo.	+ 4 (*)	3 (*)	2 (*)	1 (*)	0 (*)

Leyenda: (*) Señalamientos
(h) Horas

ANEXO # 18: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR INDICADOR.

Área: técnica Mes: Mayo

INDICADORES GENERALES →			Cumplimiento del plan de trabajo individual			Calidad de los servicios			Disciplina			Respons.		ED	
No	Nombre y Apellidos	Nombre puesto	a	b	c	a	b	c	a	b	c	a	b	Result final	Índice de Desemp
1	Jorge L. Villafaña Rodrigues	Esp. A	bien	bien	muy bien	Exc	muy bien	muy bien	Exc	bien	muy bien	Exc	Exc	bien	0.7525
2	Luis E. Cabrera Llorens	Tec. Elect	Exc	muy bien	Exc	muy bien	bien	bien	muy bien	bien	bien	muy bien	bien	bien	0.765
3	Abigail Hernández felip	Tec. Elect	mal	mal	Reg	muy bien	mal	Reg	bien	Exc	bien	muy bien	Exc	Reg	0.28875
4	Juan Carlos Cabrera Chongo	Tec. Elect	Exc	muy bien	muy bien	Exc	bien	Exc	Exc	Reg	bien	bien	bien	bien	0.82625
5	Denis Rodrigues Hernandez	Tec. Elect	muy bien	muy bien	muy bien	muy bien	bien	muy bien	muy bien	Reg	Exc	Exc	Exc	muy bien	0.57625
6	Eusebio Delgado Inchauspi	Tec. Elect	bien	bien	bien	Reg	Exc	muy bien	Exc	Exc	Exc	Reg	mal	bien	0.675
7	Jose M. Diaz Alvarez	Tec. Elect	Exc	Exc	Exc	Exc	mal	Exc	Exc	bien	Exc	Exc	mal	bien	0.8675
8	Lourys Placeres Fleites	Tec. Elect	bien	Exc	bien	Reg	bien	bien	Reg	Reg	Reg	Exc	Exc	bien	0.675
9	Reynaldo Fernández Silveira	Sub dtor	Exc	muy bien	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	0.985
10	Esther Fonseca Valle	Mec Eq Med	Exc	bien	muy bien	muy bien	Reg	bien	Exc	bien	Exc	mal	Reg	bien	0.705
11	Eduardo Alvarez Pulgvert	Program dor	bien	mal	bien	bien	Reg	bien	bien	mal	Reg	mal	Reg	muy bien	0.5375
12	Lyvan Reynolds Perez Bauta	Tec básico	bien	Exc	muy bien	Exc	Reg	bien	Exc	Reg	Exc	Exc	muy bien	bien	0.7525

Tesis de Grado

Anexos

Autor(a): Katty Carmenate Hernández

13	Ernesto Vives López	Esp B	bien	bien	Reg	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	bien	muy bien	bien	0.7875
14	Zerguey Martínez Fundora	Chofer	Reg	mal	Reg	Reg	mal	Reg	Reg	mal	mal	mal	bien	Reg	0.20375
15	Azael Moreira Méndez	Tec. Elect	bien	Reg	bien	mal	Reg	Reg	bien	Reg	Reg	Reg	mal	muy bien	0.4575
16	Carlos Badell Borrero	Esp. Vig Technolog	Exc	Exc	Exc	muy bien	bien	Exc	bien	Exc	muy bien	Exc	muy bien	bien	0.86875

Leyenda:

- **Subdtor:** Subdirector
- **Esp. A:** Especialista A en Electromedicina
- **Esp. B:** Especialista B en Electromedicina
- **Tec. Elect:** Técnico en Electromedicina
- **Esp. Vig. Technolog:** Especialista en vigilancia tecnológica
- **Tec. Básico:** Técnico básico en Electromedicina
- **Mec Eq med:** mecánico de equipos médicos
- **Exc:** excelente
- **Reg:** regular

Tablas de Contingencias

¿Considera usted que se evalúa su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	2	5,0	5,0	5,0
	si	38	95,0	95,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Como considera el actual proceso de evaluación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	aceptable	35	87,5	87,5	87,5
	malo	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Se analiza con Ud. los resultados de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	6	15,0	15,0	15,0
	si	34	85,0	85,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	4	10,0	10,0	10,0
	si	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

¿Conoce Ud. las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	5	12,5	12,5	12,5
	si	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para: incentivo salarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	27	67,5	67,5	67,5
	si	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para: evaluación del potencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	26	65,0	65,0	65,0
	si	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para: rotación de puestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	33	82,5	82,5	82,5
	si	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para: enriquecimientos de cargos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	38	95,0	95,0	95,0
	si	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para: estimulación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	25	62,5	62,5	62,5
	si	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para: reconocimiento social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	35	87,5	87,5	87,5
	si	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para: detección de necesidades de formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	37	92,5	92,5	92,5
	si	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Las evaluaciones son utilizadas para: promociones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	37	92,5	92,5	92,5
	si	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	32	80,0	80,0	80,0
	si	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

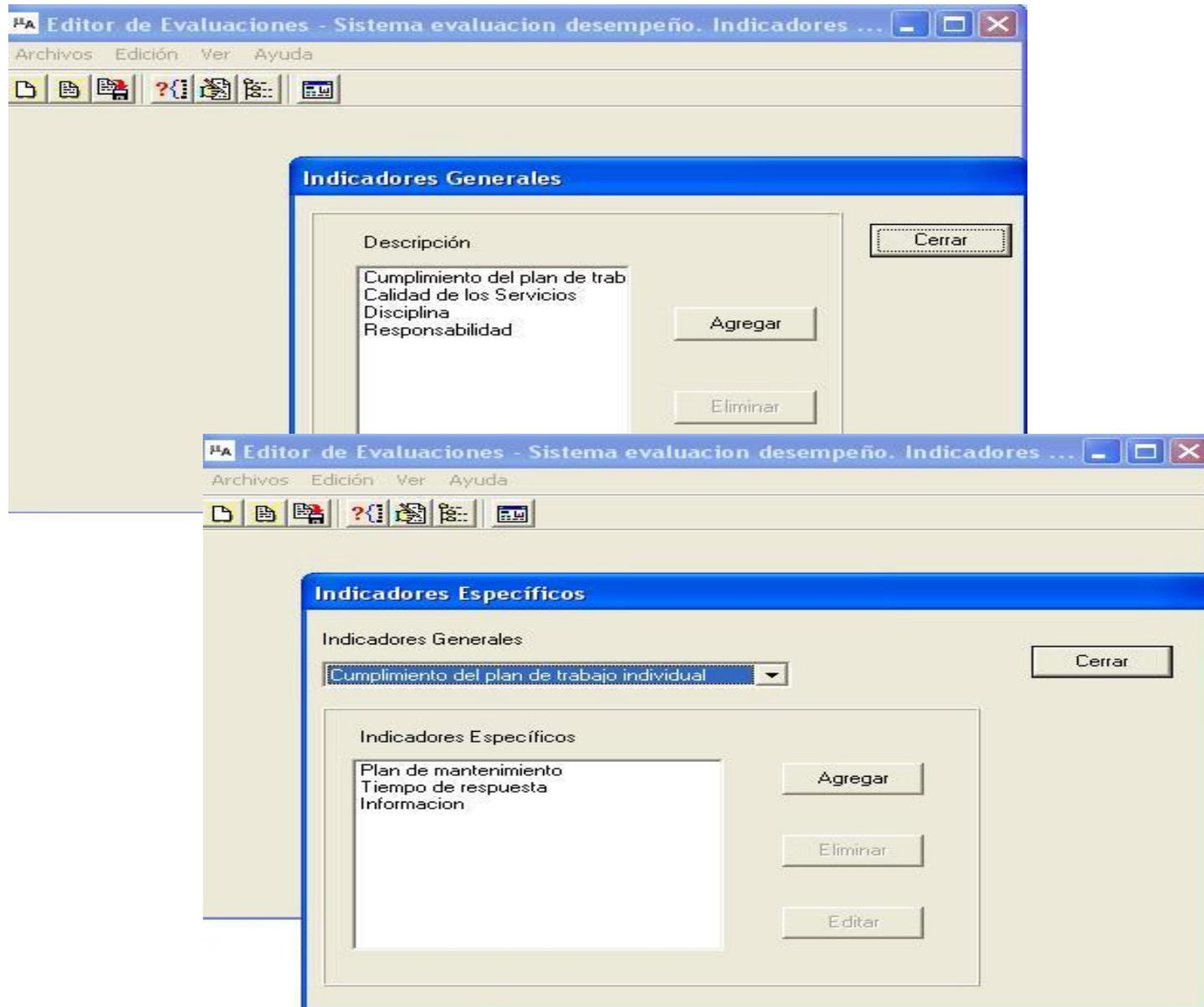
Le ayudan los resultados de la evaluación a comunicarse mejor con su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	4	10,0	10,0	10,0
	si	36	90,0	90,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	no	1	2,5	2,5	2,5
	si	39	97,5	97,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Anexo # 26: Vista de Diseño de Evaluación: pertenece al sistema Editor de Evaluaciones.



Anexo # 27: Ventana del Sistema Evaluador del Software SISED.

The screenshot shows a software window titled "Datos de la Evaluación" with a blue header and a close button in the top right corner. The main area contains the following elements:

- Form Fields:**
 - Nombre y Apellidos: Reynaldo fernández Silveira
 - Mes: 5 (dropdown)
 - Categoría: Dirigente (dropdown)
 - Cargo: Subdirector
 - Area o Dpto.: Subdireccion Técnica
- Evaluation Criteria (Tabs):** Cumplimiento del plan de trabajo individual, Calidad de los Servicios, Disciplina, Responsabilidad.
- Plan de mantenimiento:** excelente (dropdown)
- Tiempo de respuesta:** muy bien (dropdown)
- Informacion:** excelente (dropdown)

On the right side of the window, there is a vertical stack of buttons:

- Evaluar (with a green checkmark icon)
- Salir (with a red X icon)
- Limpiar todo
- Resultados
- Gráficos
- Salvar...

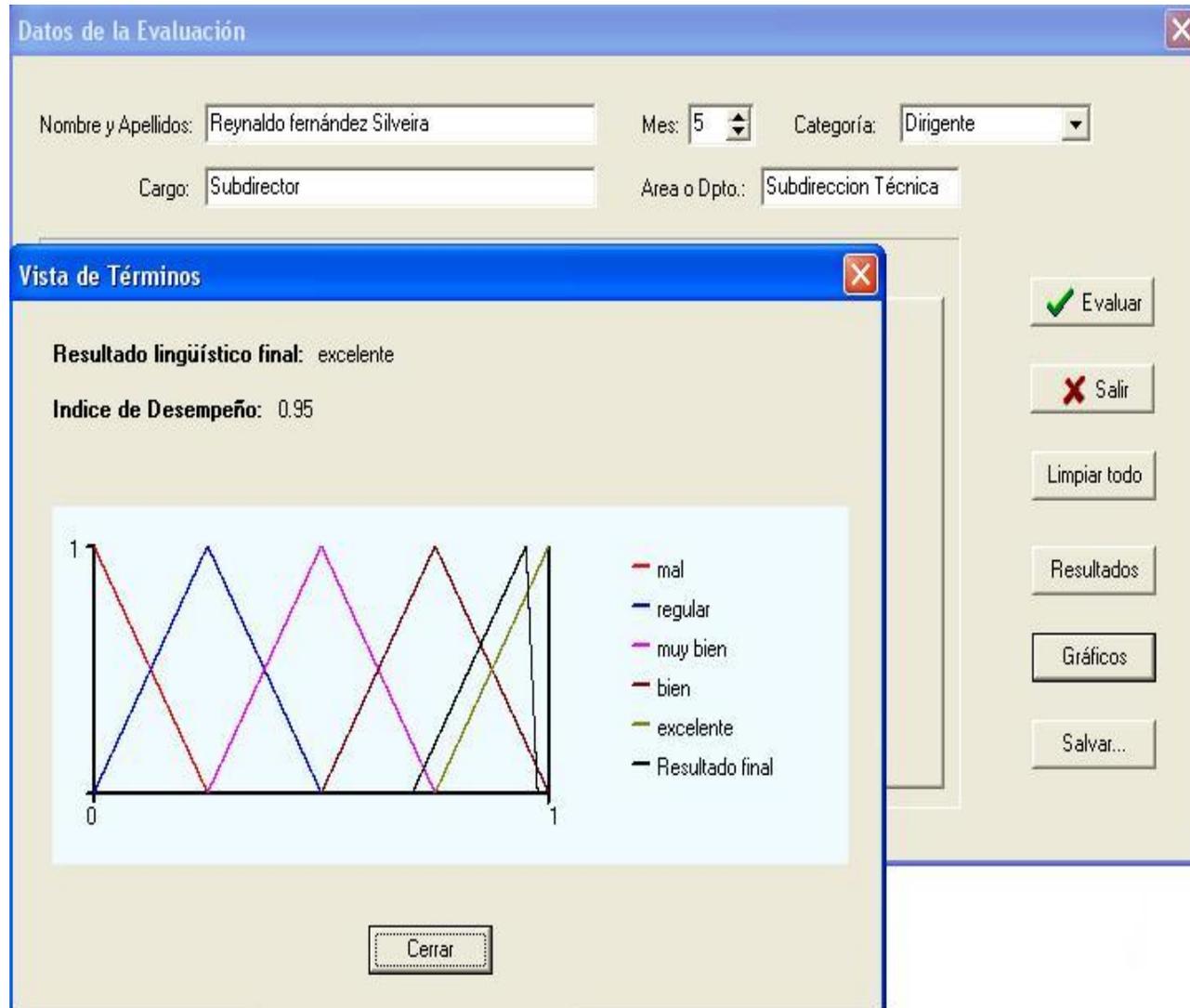
Anexo # 28: Resultado final de la evaluación por cada indicador con el resultado global (cualitativo y cuantitativo) para cada trabajador.

The screenshot shows a window titled "Vista de Resultados" with a blue header. The content area is white and contains the following text:

Nombre: Reynaldo fernández Silveira
Cargo: Subdirector
Categoría: Dirigente
Area: Subdireccion Técnica
Mes: 5
Indicadores
Cumplimiento del plan de trabajo individual: bien
Plan de mantenimiento: excelente
Tiempo de respuesta: muy bien
Información: excelente
Calidad de los Servicios: excelente
Ordenes de trabajo: excelente
Expedientes: excelente
Opinion de los clientes: excelente
Disciplina: excelente
Aprovechamiento de la Jornada Laboral: excelente
Organizacion y limpieza: excelente
Actividades politicas y de masas: excelente
Responsabilidad: excelente
Uso y cuidado de los fondos fijos: excelente
Normas de seguridad y salud en el trabajo: excelente
Resultado final: excelente
Indice de desempeño: 0.95

At the bottom of the window, there are two buttons: "Cerrar" and "Imprimir".

Anexo # 29: Vista gráfica de los resultados



RESOLUCIÓN No.21/2007

POR CUANTO: Mediante el Acuerdo adoptado por el Consejo de Estado el 22 de Octubre de 1999, quien resuelve fue designado Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

POR CUANTO: El Acuerdo No. 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 25 de noviembre de 1994, establece entre las atribuciones comunes de los jefes de los organismos de la Administración Central del Estado, dictar resoluciones en el límite de sus facultades y competencia.

POR CUANTO: Conforme al Acuerdo No. 4085 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 2 de julio del 2001, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el organismo encargado de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, seguridad y protección en el trabajo y de prevención, atención y seguridad social.

POR CUANTO: La Resolución No. 8, de fecha 1ro de marzo de 2005 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, "Reglamento General sobre Relaciones Laborales", establece en su Capítulo X la Evaluación del Desempeño, siendo necesario precisar los objetivos, alcance, principios básicos y las indicaciones fundamentales que permitan a la administración de las entidades laborales realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

POR TANTO: En ejercicio de las facultades que me están conferidas,

R e s u e l v o:

PRIMERO: La evaluación del desempeño comprende a los trabajadores de las entidades laborales, con las excepciones contenidas en el Apartado DECIMO QUINTO de la presente Resolución.

SEGUNDO: A los efectos de la aplicación de esta Resolución la evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

TERCERO: Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la evaluación del desempeño del trabajador, los siguientes:

- a) la participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla;
- b) la disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente;
- c) la idoneidad demostrada;
- d) la capacitación y desarrollo individual;
- e) las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores;
- f) la participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos;

CUARTO: Constituyen aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño los siguientes:

- a) el incremento de la productividad, la calidad, la calificación, la disciplina, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo;
- b) el uso adecuado de los recursos materiales, equipos y maquinarias, el uso racional de los portadores energéticos y el mejoramiento del servicio y la protección del medio ambiente;
- c) el fin educativo, fundamentalmente, permite determinar las acciones a desarrollar para mejorar de forma continua el desempeño del trabajador;
- d) imparcialidad, basado, fundamentalmente, en hechos y el comportamiento del trabajador y no en sus características personales;
- e) proceso continuo y sistemático con cortes parciales, de la evaluación integral de los resultados y comportamiento del trabajador en la consecución de sus tareas y objetivos.

QUINTO: Para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores se establecen los indicadores fundamentales siguientes:

- a) cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior;
- b) cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida;
- c) comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo;
- d) cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo; y
- e) uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal; y
- f) cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual;

SEXTO: Las administraciones, de común acuerdo con las organizaciones sindicales pueden establecer otros indicadores adicionales a los señalados en el Apartado anterior, de estimarse necesario, siempre que tales indicadores se correspondan con los objetivos y principios establecidos en la presente Resolución y se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo.

La administración está obligada a poner en conocimiento de los trabajadores los indicadores fundamentales, así como los adicionales, antes del comienzo del período evaluativo.

SEPTIMO: La evaluación del desempeño se realiza anualmente, con cortes parciales mensuales y trimestrales. En las actividades cíclicas o de temporadas, en lugar de anuales, se efectúan evaluaciones a su vencimiento.

Para realizar la evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo precedente, el trabajador deberá tener laborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo.

En los cortes parciales, se toman en cuenta los indicadores de los incisos b), c), d) y e) del Apartado QUINTO.

OCTAVO: La evaluación del desempeño la realiza el jefe inmediato superior del trabajador, oído el parecer de la organización sindical y de otros trabajadores, de resultar necesario.

NOVENO: La realización de los cortes parciales le permite a la administración de la entidad laboral, conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador,

antes de la conclusión del proceso evaluativo. De estos cortes parciales evaluativos la administración debe llevar un registro en el que aparecen los avances en el desempeño del trabajador y las deficiencias que aún subsisten, así como las recomendaciones que se le realizan.

El resultado de la evaluación del desempeño en los cortes parciales se analiza y discute con el trabajador, y se informa al colectivo laboral a donde pertenece, en la asamblea mensual y trimestral con los trabajadores.

DECIMO: La evaluación del desempeño anual se efectúa en el primer trimestre del año siguiente al año natural concluido que se evalúa o de la culminación del ciclo de producción o servicios específicos o de la temporada, en determinadas actividades.

La evaluación del desempeño anual o al vencimiento de ciclo o la temporada, también se discute y analiza con el trabajador, se le comunica los resultados conclusivos y se informa, al colectivo laboral donde pertenece, en asamblea con los trabajadores.

UNDECIMO: Para la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador o al vencimiento de ciclo o la temporada, se utiliza el término de:

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

DECIMOSEGUNDO La etapa final del proceso de la evaluación del desempeño anual o al vencimiento de ciclo o la temporada, tiene como elemento fundamental, la elaboración de un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas, además las valoraciones relacionadas con los indicadores y el resultado conclusivo de la evaluación en los términos que aparecen en el Apartado anterior. Las acciones relacionadas con la capacitación y desarrollo se integran al plan de la entidad. Este documento forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador.

DECIMOTERCERO: Cuando la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador o al vencimiento de ciclo o la temporada, es deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y a aplicar lo establecido en la

legislación laboral vigente en la materia.

DECIMOCUARTO: El trabajador tiene derecho a discutir la evaluación con su jefe inmediato superior y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación en el término de siete (7) días hábiles posteriores a la notificación, quien decide lo que procede dentro de los veinte (20) días hábiles posteriores de haber recibido dicha reclamación. Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni en la judicial.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso en que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño.

DECIMOQUINTO: Se exceptúan de la aplicación de lo establecido en esta Resolución, ateniéndose a normas específicas, los trabajadores siguientes:

- a) cuadros, dirigentes y funcionarios, se rigen por lo dispuesto en los decretos leyes No. 196 y 197 de 15 de octubre de 1999 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- b) docentes, se rigen por lo dispuesto en las resoluciones no. 24 de 15 de mayo de 1989 y 7 de 13 de febrero de 1999 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- c) docentes vinculados a la Educación Superior, se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 25 de 15 de mayo de 1989 del entonces denominado Ministro Presidente del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- d) Trabajadores de la prensa, se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 89 de 30 de noviembre de 1999 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- e) Integrantes de las tripulaciones técnicas de aeronaves del Sistema de la Aviación Civil de Cuba (pilotos, ingenieros de vuelo y navegantes), se rigen por lo dispuesto en la Resolución no. 173 de 26 de junio de 2006 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- f) Trabajadores de la investigación científica, se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 37 de 9 de septiembre de 1988 del entonces denominado Ministro Presidente del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- g) Trabajadores del Polo Científico del Oeste de la Ciudad de la Habana, se rigen por lo dispuesto en la Resolución Conjunta No 1 de 2 de diciembre de 1999, del Ministro de Trabajo y Seguridad Social y la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- h) Trabajadores de los centros asistenciales de salud, se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 250 de 27 de septiembre de 2006, del Ministro de Salud Pública.
- i) Trabajadores de la rama artística se rigen por lo dispuesto de la Resolución Conjunta No 1 de 27 de agosto de 1993 del entonces denominado Ministro Presidente del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministro de Trabajo y Seguridad Social y el Ministro de Cultura.
- j) Trabajadores de la Aduana General de la República, se rigen por lo dispuesto al amparo del Decreto Ley No. 131 de 30 de noviembre de 1991, Regulaciones jurídico laborales especiales para los trabajadores del Sistema de Órganos Aduaneros.
- k) Trabajadores de las asociaciones económicas internacionales y de las empresas de capital totalmente extranjero, se rigen por lo dispuesto en sus reglamentos según lo previsto en la Resolución No. 23 de 14 de octubre de 2003 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

- l) Trabajadores asalariados de las Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, se rigen por lo dispuesto en sus reglamentos generales a tenor de lo previsto en la Ley No. 95 de 2 de noviembre de 2002, Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios.
- m) Trabajadores de las direcciones superiores de las organizaciones políticas, sociales y de masas y personal civil del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior se rigen por sus reglamentaciones específicas a tenor de lo previsto en la Disposición Final Segunda de la Ley No. 49 de 28 de diciembre de 1984, Código de Trabajo.

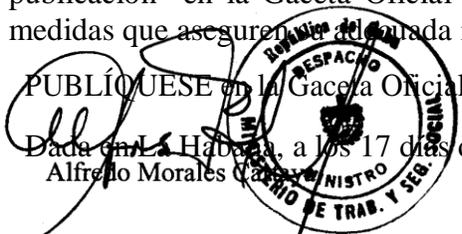
DECIMOSEXTO: Los jefes de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y otras entidades nacionales, con la participación del Sindicato Nacional correspondiente, adoptan las medidas pertinentes para la aplicación de lo dispuesto en esta Resolución en las entidades de su sistema y establecen el control sistemático de su cumplimiento.

DECIMOSEPTIMO: Se faculta al Viceministro correspondiente de este Ministerio para dictar las disposiciones necesarias para la mejor aplicación de lo dispuesto en la presente Resolución.

DECIMOCTAVO: Las administraciones disponen de 60 días posteriores a la fecha de la publicación en la Gaceta Oficial de la República, de esta Resolución, para adoptar todas las medidas que aseguren la adecuada implementación y aplicación.

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

Dada en La Habana, a los 17 días del mes de abril de 2007
Alfredo Morales



Ministro de Trabajo y
Seguridad Social

ANEXO
PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL DEL
TRABAJADOR O AL VENCIMIENTO DEL CICLO O LA TEMPORADA

Para realizar la evaluación del desempeño anual del trabajador o al vencimiento del ciclo o la temporada, se procede de la forma siguiente:

I-Recogida de opiniones

El jefe inmediato superior recoge las opiniones de los compañeros del área del evaluado y de otros dirigentes, de resultar necesario. Se recogen también opiniones de las organizaciones políticas y sindicales. Revisa el resultado de las evaluaciones parciales mensuales y trimestrales y las recomendaciones que en cada una de ellas se efectuaron al trabajador.

II-Confección del documento de la evaluación

El jefe inmediato superior del evaluado, a partir de las recomendaciones dejadas en la evaluación del desempeño anual anterior o al vencimiento del ciclo o la temporada, la información obtenida y de sus propias observaciones y criterios, elabora el documento final de la evaluación del desempeño a partir de los indicadores fundamentales y adicionales aprobados, señalando las recomendaciones que deberá cumplir el trabajador, en la próxima etapa para mejorar su desempeño. Como conclusión el jefe del evaluado determina si el trabajador posee un desempeño laboral superior, adecuado o deficiente, lo que plasma, después de discutido con el trabajador, en el certificado de evaluación.

III-Discusión con cada trabajador

Los resultados de la evaluación del desempeño se discute con cada trabajador, comenzando por el análisis del cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación anterior y de cada uno de los indicadores establecidos. En el momento de la discusión el trabajador puede manifestar sus opiniones y puntos de vista sobre el resultado de la evaluación y las recomendaciones que se le realicen.

IV-Firma y entrega del certificado

La evaluación del desempeño será firmada por ambas partes, apercibiéndose al trabajador de que en caso de inconformidad le asiste el derecho de reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación, en un término que no exceda los siete (7) días hábiles posteriores a la notificación de la evaluación del desempeño, tal como aparece en el Apartado Decimocuarto de esta Resolución. El certificado acreditativo forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador.