



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial

Título: "Propuesta de Sistema de Evaluación del Desempeño en la ANEC de Cienfuegos"



Autor: Onachy Santiesteban Morales.

Tutores: MSc. Alexander Brito Brito.

MSc. Leovaldo Fraga Domínguez.

2015

Pensamiento



*Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una
decisión valiente.*

Peter Drucker

Dedicatoria

*A mí esposa: por apoyarme siempre y estar a mi lado cuando
más lo necesitaba, por ser mi apoyo.*

*A mi hija: por que ha sido el motor impulsor que me ha llevado a
ser mejor cada día.*

Agradecimientos



Hay tantas personas a las que quisiera agradecer que temo cometer el error de no mencionar a alguien. Por eso de manera general doy gracias a todas las personas a que de una manera u otra a lo largo de mi vida han hecho posible que este sueño se haga realidad.

A mis primeros maestros, pues ellos me enseñaron lo básico; a los que les transmitieron sus conocimientos durante estos seis años.

A mis tutores que me brindaron su tiempo, apoyo y conocimiento.

A mi grupo de estudio que se convirtió en una gran familia.

A todos, GRACIAS.

Resumen



RESUMEN.

La presente investigación tiene como objetivo fundamental proponer un procedimiento que permita mejorar la evaluación del desempeño en la ANEC de Cienfuegos.

Para la realización del trabajo se utilizó el método de criterio de expertos (Delphi), con el propósito de someter el resultado de la investigación al análisis y valoración por un grupo selecto de especialistas competentes en el tema, en función de su retroalimentación y perfeccionamiento estructural y funcional, propiciando la valoración empírica del mismo. Se aplicó además el programa estadístico SPSS con el objetivo de obtener la fiabilidad del instrumento aplicado, determinando el “Alpha de Cronbach”, así como la prueba no paramétrica “W-Kendall” para obtener el coeficiente de concordancia de Kendal.

Con este trabajo se logró definir y validar el procedimiento más adecuado para la evaluación del desempeño según las características específicas de la ANEC en Cienfuegos, precisando las etapas y los modelos complementarios.

Abstract



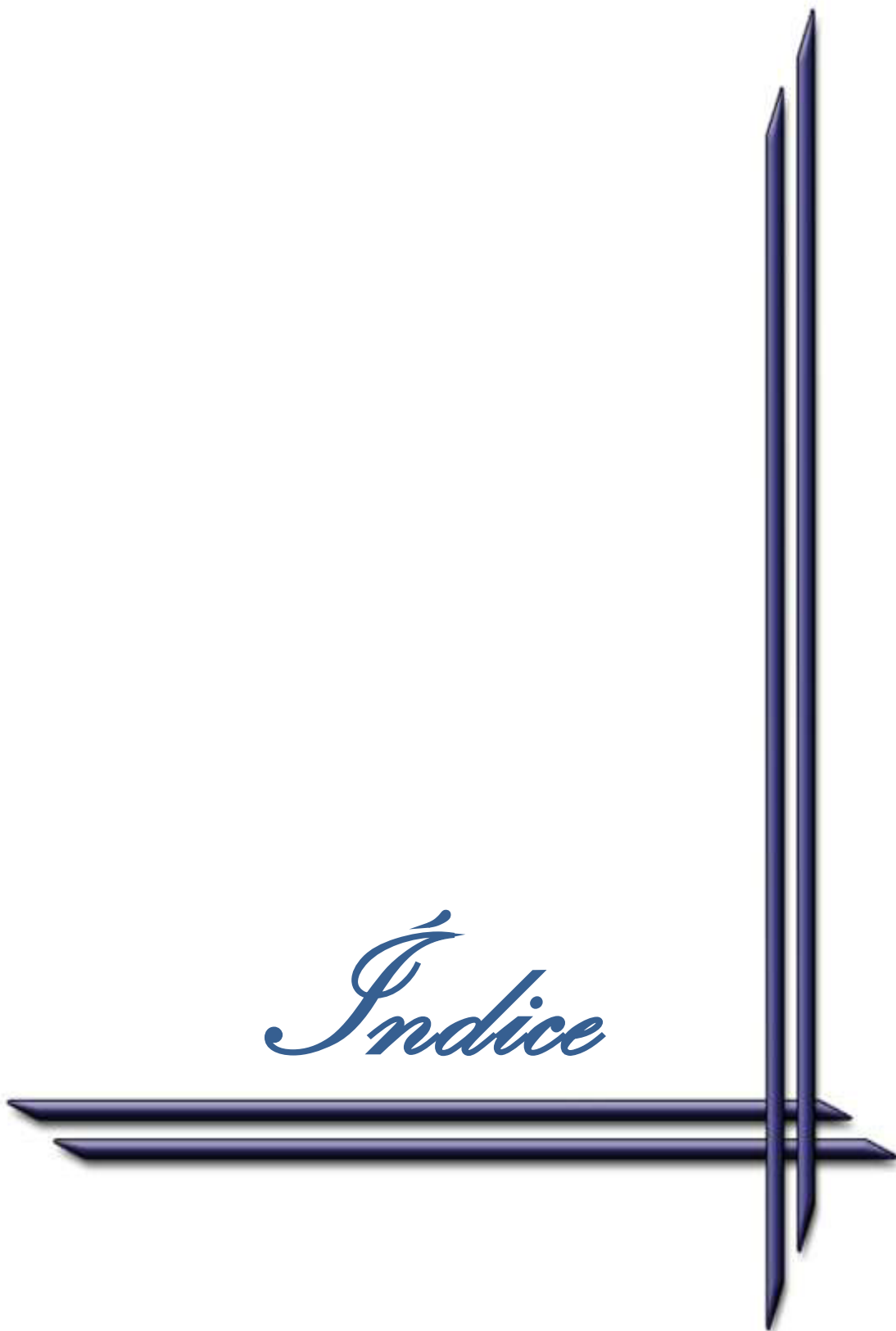
ABSTRACT

Present it investigation has like fundamental objective to propose a procedure that it permit improving the performance evaluation in Cienfuegos ANEC.

For the realization of work he utilized experts method of opinion (Delphi), in order to submit the result of investigation to the analysis and evaluation for competent specialists select group in the theme, in terms of his feedback and structural and functional perfecting, propitiating the empiric evaluation of the same. He applied besides the statistical program SPSS for the sake of getting the reliability from the applied instrument, determining Cronbach's Alpha, as well as the test no parametric W Kendall to get the coefficient from Kendal's concordance.

With this work it was been able to define and to validate the best-suited procedure for performance evaluation according to specific characteristics of the ANEC in Cienfuegos, specifying the stages and complementary models.

Indice



ÍNDICE

	Contenido	Páginas
Introducción		1
CAPÍTULO I. Marco Teórico Referencial		
1.1	Orígenes y evolución del término de Capital Humano	7
1.2	Conceptualización del término de Capital Humano	9
1.3	Componentes de un Sistema de Capital Humano en el Contexto Cubano	11
1.4	La Evaluación del Desempeño	16
1.5	Elementos comunes en la evaluación del desempeño	23
1.6	Metodologías para evaluar el desempeño	30
CAPÍTULO II. Caracterización de la ANEC en Cienfuegos y Selección de la Propuesta de Procedimiento.		
2.1	Inicio de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba	33
2.1.1	Evolución de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos	34
2.2	Caracterización de la situación actual de la ANEC en Cienfuegos	37
2.2.1	Necesidad de evaluar el desempeño de los trabajadores	40
2.3	Análisis de procedimientos para la Evaluación del Desempeño	41
2.4	Selección del procedimiento para la evaluación del desempeño en la ANEC.	43
2.5	Descripción general del procedimiento seleccionado	44
2.5.1	La consulta de documentos	45
2.5.2	Entrevista a los actores que intervienen en la evaluación del desempeño	46
2.5.3	Elaboración del procedimiento	44
2.5.4	La validación de la propuesta	47
CAPÍTULO III: Elaboración del procedimiento de Evaluación del Desempeño para los Trabajadores de la ANEC de Cienfuegos		
3.1	Resultados de la consulta de documentos	52
3.2	Resultados de las entrevistas realizadas	52
3.3	Procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño	56
3.3.1	Generalidades consideradas en la evaluación	56
3.3.2	Ámbito de aplicación propuesto	58
3.3.3	Organización de la cadena evaluativa	58
3.3.4	Periodicidad propuesta para la evaluación	58
3.3.5	Factores o indicadores a evaluar	58
3.3.6	Guía para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC en Cienfuegos	60
3.3.7	Certificados de las evaluaciones del desempeño propuestas	64
3.3.8	Propuesta de escala final de calificaciones para la evaluación	64
3.3.9	Análisis de los resultados de la Evaluación	65
3.3.10	Propuesta para el tratamiento a las Reclamaciones	66
3.4	Validación del procedimiento para realizar la evaluación del desempeño en la ANEC de Cienfuegos	67
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

Introducción

En el mundo de hoy el Sistema de Gestión del Capital Humano es estratégico para cualquier organización, en un entorno globalizado, con un constante flujo de información y cambios tecnológicos acelerados. Sin embargo para varios autores va más allá de conocimientos y habilidades en las personas, a él se integran también, la salud y la calidad de hábitos, la ética, la solidaridad, la cooperación, las actitudes, motivaciones, intereses, experiencia y valores, que permiten crear riqueza en función del cumplimiento exitoso de la misión de la empresa (Becker, 1993; Castro, 1996; Alhama, 2006; Hall y Lengnick, 1999; ONN, 2007).

Por tanto, la Gestión del Capital Humano no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones en la que inciden aspectos técnicos-organizativos y socio-psicológicos entre los que se encuentran el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo del personal.

El perfeccionamiento de la organización del trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe en la empresa sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo, es decir, la planeación y evaluación del desempeño humano (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y salud, capacitación, entre otros.)

Se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización y su incidencia en los precios de los alimentos en el mercado internacional que provocan la necesidad de que la cuestión alimentaria en Cuba y su solución sea catalogado como un problema de soberanía Nacional, lo que implica la necesidad de aumentar las producciones agrícolas para resolver la situación actual con los alimentos en el país. El permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Lo que explica el por qué la Globalización de la economía mundial nos lleva a replantear permanentemente nuestros paradigmas y adecuarnos a la realidad. Ello incide de manera directa en la capacidad y velocidad de reacción para ajustarse a los cambios que tengan las organizaciones, y en ello estará el éxito o el fracaso de las mismas.

Hay consenso entre destacados autores y reconocidos estudiosos de la gestión institucional, (Chiavenato, 2007; Beer, 1989; Harper & Lynch, 1992; Velázquez & Pérez, 2002) en que la ventaja competitiva básica de las organizaciones a inicios del siglo XXI no radica en los recursos naturales, ni en los recursos energéticos, ni en los recursos financieros, tampoco en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las organizaciones a inicio del siglo XXI y en lo adelante, radicará en el nivel de preparación y de Gestión de los Recursos Humanos.

Por tanto, la Gestión de RRHH de cualquier organización debe garantizar el incremento de uno de sus indicadores fundamentales: la satisfacción laboral de sus empleados. Ello es fundamental para el éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito.

En la Gestión del Capital Humano el desempeño constituye el primer factor estratégico ya que si la organización cuenta con un personal capacitado, motivado y leal, ello contribuye al éxito de la actividad empresarial. Por lo que “la Evaluación del Desempeño (ED) 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” (Chávez, 2014).

La bibliografía internacional consultada es expresión de la importancia que en la actualidad se le concede a la Gestión del capital Humano, autores como; (Chiavenato, 2007; Beer, 1989; Harper & Lynch, 1992; Velázquez & Pérez, 2002). Realizan estudios sobre su conceptualización, organización e importancia para el éxito empresarial.

En las condiciones actuales de la economía cubana se le dan gran importancia a este tema y se encuentran referencias a la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano, al proceso de Integración de este Sistema y muy especialmente a la Evaluación del Desempeño (Consejo de Ministros, 2007 con el Decreto 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”; ONN, 2007 con la NC 3000:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”; ONN, 2007 con la NC 3001:2007 “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos”; ONN, 2007 con la NC 3002:2007 “Sistema de Gestión Integrada

de Capital Humano-Implementación” y más recientemente la Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013 con la Ley 116 “Código del Trabajo”

La Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) que en 2014 ha llegado a su aniversario 35, durante estos años ha ido asumiendo difíciles responsabilidades en todas las transformaciones económicas del proceso revolucionario y que hoy se acrecentan con la actualización del Modelo Económico. Según los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobadas en 2011 (PCC, 2011).

Esta asociación clasifica como una ONG inscrita en la ONU, pensada por el Ernesto Che Guevara y materializada por el Cienfueguero Carlos Rafael Rodríguez el 14 de junio de 1979, para agrupar a los profesionales de las ciencias económicas con el objetivo de apoyar los cambios y las transformaciones que se desarrollaban en el país.

Hoy esta organización sobrepasa los 81000 afiliados, y tiene representación en todas las provincias del país. Cienfuegos como una de ellas cuenta con más de 5000 afiliados y de ellos 45 trabajadores profesionales vinculados a las actividades y servicios que prestan en sus instalaciones.

Para elevar y fortalecer el apoyo a los economistas en el análisis de soluciones a los problemas económicos, la ANEC ha propuesto la modificación del sistema de evaluación del desempeño. Debido a que el actual se basa en indicadores pocos objetivos y no adecuados a las características de sus trabajadores y de las funciones de sus puestos de trabajo. A lo que hay que agregar la necesidad de tener en cuenta los cambios en la legislación del país en función de mejorar el proceso de evaluación del desempeño, previstos en la Norma Cubana 3002:2007 y más recientemente en el Código del Trabajo Ley 116 de 2013.

Teniendo en cuenta estos aspectos se define el siguiente **Problema Científico de la Investigación**: *¿Cómo contribuir al mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores en la ANEC de Cienfuegos?*

La **Hipótesis** propuesta que servirá de sustento al desarrollo de la investigación es:

Mediante la implementación de un procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC de Cienfuegos se logrará diseñar

un sistema que permita medir el cumplimiento de los objetivos y de los resultados planificados para cada trabajador de la organización.

Ante esta problemática en la que se desenvuelve la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, es de interés de la presidencia provincial de Cienfuegos, realizar una investigación con el siguiente **Objetivo General**: *Elaborar un procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC en Cienfuegos.*

Objetivos específicos:

1. Analizar las consideraciones teóricas fundamentales para desarrollar un estudio sobre la evaluación del desempeño en el Mundo y en Cuba.
2. Proponer un procedimiento para evaluar el desempeño que se adecue a las condiciones actuales de la ANEC en Cienfuegos.
3. Validar el procedimiento propuesto para el sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC en Cienfuegos.

Para darle cumplimiento a los objetivos generales y específicos declarados, así como a las diferentes tareas se tomó como concepción general de la investigación el método dialéctico materialista, lo que permitirá la orientación del proceso investigativo y el enriquecimiento de los métodos y técnicas que se emplearán en el transcurso de la misma y que detallamos a continuación.

Del nivel teórico: el histórico-lógico, para estudiar la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos ocurridos, realizando un proceso de análisis y síntesis, para procesar informaciones, determinar características, hacer comparaciones, buscar relaciones entre componentes y establecer los nexos internos, el orden lógico y las principales características derivadas del análisis de los fenómenos relacionados con la Evaluación del Desempeño.

Del nivel empírico: los métodos de observación simple y participativa, encuestas, entrevistas, para la delimitación del problema, identificando la forma en que se manifiesta y el análisis documental, para precisar las diferentes normas, reglamentos, disposiciones y resoluciones emitidas por los centros de estudios e investigación, instituciones, órganos y organismos, que permitan inferir y tomar decisiones respecto al tema y a la propuesta formulada.

Utilizando los métodos de criterio de expertos (Delphi), con el propósito de someter el resultado de la investigación al análisis y valoración por un grupo selecto de especialistas competentes en el tema, en función de su retroalimentación y perfeccionamiento estructural y funcional, propiciando la valoración empírica del mismo. Se aplica además el programa SPSS en su versión IBM 19.0, con el objetivo de obtener la fiabilidad del instrumento aplicado, determinando el “Alpha de Cronbach”, así como la prueba no paramétrica “W-Kendall” para obtener el coeficiente de concordancia de Kendal, quien expresa el grado de comunidad entre los expertos.

Para cumplir con los objetivos trazados se propone la estructura en tres capítulos, los cuales se organizan de la siguiente forma:

Capítulo I: Se realiza una amplia revisión bibliográfica que permita la actualización sobre los sistemas de evaluación del desempeño, y su relación con el sistema integral de Capital Humano, su aplicación en Cuba, así como las diferentes normativas y metodologías generales que existen.

Capítulo II: Se efectúa una caracterización general de la asociación, partiendo desde su fundación, la situación actual de sus trabajadores y se identifica la necesidad de modificar el sistema actual para la evaluación del desempeño de sus trabajadores. Además se realiza un análisis de los procedimientos existentes para implementar un sistema de evaluación del desempeño, que se adecúe a las condiciones de la organización. Describiendo las etapas o pasos del mismo en función de medir el cumplimiento de objetivos y resultados de cada trabajador.

Capítulo III: Se elabora el procedimiento a seguir según los pasos descriptos en el capítulo precedente para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC de Cienfuegos y se valida por los expertos seleccionados.

Se añaden además conclusiones generales de los principales resultados obtenidos, recomendaciones con propuestas que se consideran importantes y anexos y figuras numerados en orden consecutivo, para una mejor comprensión de los diferentes temas abordados en cada capítulo.

CAPÍTULO I. Marco Teórico Referencial

1.1.- Orígenes y evolución del término de Capital Humano

Los premios nobel de economía de 1979 Theodore Schultz y Gary Stanley Becker en 1992 desarrollaron a la segunda mitad del siglo XX los primeros estudios sobre lo se ha denominado, “Capital Humano”. Reconociendo el primero que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómicos (como por ejemplo, el crecimiento del ingreso nacional) era necesario incluir, además de los factores “capital” y “trabajo”, un tercer factor, valorado como “el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores” Schultz (1972) y precisando el segundo que la educación y la formación específica debe aceptarse como inversiones realizadas por las personas con la finalidad de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos Becker (1993).

Para (Morales, 2008) La teoría, origen y evolución del Capital Humano es considerada y desarrollada a la educación y la formación específica como inversiones realizadas por las personas con la finalidad de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos; se concibe además el capital humano como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas que les permite dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y se les aprovecha el talento.

Esta teoría considera a la persona como agente económico porque al invertir en su educación, decidirá entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y si continuará si los costos y las ventajas son positivos. Porque la productividad en las economías modernas está basada en la creación, diseminación y utilización del conocimiento. Este conocimiento es creado en las compañías, en los laboratorios y universidades y es diseminado en las escuelas y en el trabajo y es usado por las compañías para producir bienes y servicios.

El crecimiento de la producción potencial de un país, es decir, de sus posibilidades para producir bienes y servicios, depende no solo del capital físico disponible sino de la calidad de su mano de obra y del adelanto de los conocimientos entre otros factores semejantes, considerando que los niveles

de educación alcanzados reflejan, en principio, el aporte de ésta al incremento de la productividad.

La Gestión de Recursos Humanos adquirió especial significación a partir de estudios que ubican a las personas como el factor fundamental del proceso de producción y ventajas competitivas en la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas.

Los modelos estratégicos de gestión de recursos humanos son resultados de la agudización de la competencia en los países desarrollados, en la que para subsistir las empresas son compulsadas a encontrar nichos de mercado y emplear como ventaja competitiva los recursos humanos. Son modelos para la obtención de ganancias, diseñados para asegurar la estrategia empresarial y el posicionamiento de la empresa de mercado, y no se les concibe para contribuir a satisfacer las necesidades sociales, sino para la rivalidad y la oferta de productos o servicios entre competidores.

Al concebir el capital humano en términos de decisión individual, donde las personas invierten en educación, salud y calificación para incrementar sus ingresos futuros, esta teoría obvia las verdaderas causas del subdesarrollo e intenta explicarlas a partir de la falta de conocimientos y de inversión en educación en los países pobres.

Justifica que el subdesarrollo se debe al insuficiente capital humano de que se dispone en estos países, que los pobres lo son porque no invierten en sí mismos; que el desempleo se debe a los bajos niveles de conocimiento y destreza de la población por lo que no pueden enfrentar la competencia en el mercado de trabajo.

Obviando elementos que son claves es un análisis de este tipo y que pasan por poner sobre la mesa las verdaderas causas del subdesarrollo, arraigadas en el saqueo de los recursos naturales y la explotación a que fueron sometidos los países pobres por las grandes potencias en la repartición del mundo, que provocaron hasta la exterminación de pueblos enteros, agravadas por el injusto orden económico actual, basado en sociedades de consumo, economías de mercado y las políticas de los más poderosos quienes controlan los principales

medios de comunicación, lo que ha hecho crecer la brecha entre ricos y pobres, las desigualdades, asimetrías y la pobreza extrema.

Panorama que en la región latinoamericana ha ido cambiando en las últimas décadas al triunfar gobiernos de izquierda o progresistas en Argentina, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Brasil y Uruguay, lo cuales han permitido asegurar derechos a las clases más oprimidas. Proponiendo alternativas donde el ser humano se dignifique y pueda acceder a empleos justos, a la atención médica y a diferentes programas de formación educacional que le permitan el desarrollo pleno de sus capacidades intelectuales, aportando los beneficios en función de la sociedad en su conjunto. Camino que Cuba ha venido transitando desde 1959 con el triunfo de la revolución y que ha consolidado, convirtiéndose en paradigma para otros países de la región y del mundo. Pues a pesar del bloqueo económico y financiero impuesto por Estado Unidos, ha sabido mantener las conquistas de la revolución, donde la educación y la formación han ocupado un papel fundamental en su propio desarrollo, lo cual ha permitido crear un capital humano altamente preparado que más allá de intereses personales, genera sus aportes a la sociedad, contribuyendo y cooperando a nivel de las comunidades y con otros países, ante diferentes situaciones y en la implementación de programas sociales.

El proceso de la universalización de la enseñanza superior en nuestro país, ciertamente “responde consecuentemente a la esencia emancipadora humana del proceso de transformación socialista, al tiempo que en términos más restringidamente económicos, constituye indiscutiblemente un importante proceso en el desarrollo de la componente humana del sistema de las fuerzas productivas cubanas (que no es identificable con el concepto de “capital humano” tan popularizado en los últimos años que, además de limitado esencialmente en su contenido social, resulta antagónico con el carácter de nuestro desarrollo al expresar la reducción capitalista de la condición del hombre en el proceso del trabajo simplemente a la de un factor más de valorización del capital...”(García, 2005; citado por Alhama, 2006).

1.2.-Conceptualización del término de Capital Humano

En término de capital humano posee muchas aserciones, en la literatura consultada se pueden apreciar varios ejemplos.

Según Becker (1993), Incluye dentro del concepto de capital humano “(...) el conocimiento y las habilidades que tienen las personas, su salud, y la calidad de los hábitos de trabajo que se construyen a lo largo del tiempo a través de la experiencia. El capital humano es importante porque la productividad en las economías modernas está basada en la creación, diseminación y utilización del conocimiento. El conocimiento es creado en las compañías, en los laboratorios y Universidades y es diseminado en las escuelas y en el trabajo, y es usado por las Compañías para producir bienes y servicios”.

Capital Humano es: “{...} no solo conocimientos, sino también – y muy esencialmente – conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco” (Castro, 1996)

Para Hall y Lengnick (1999), consideran 4 características en los modelos estratégicos de los recursos humanos, que constituyen limitantes: en primer lugar ponen más énfasis en la formulación de la estrategia; en segundo lugar, se concentran en hacer coincidir las personas con la estrategia; en tercer lugar, descansan demasiado en los ciclos de vida de la organización o en los productos y, en cuarto lugar, enfatizan en el ajuste o congruencia y no reconocen la necesidad de proveer los cambios necesarios en la Organización.

El concepto de capital humano debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones, intereses, a su rol en actividad social de la Organización. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los conocimientos, habilidades y destrezas que se consideran competencias claves o críticas que la organización necesita para alcanzar los resultados propuestos (Alhama, 2006).

Puntualizando la ONN (2007) en la NC 3000:2007 el capital humano es el *“Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”*.

Se asume como Capital humano el Conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender (Ecured, 2014)

Sin dudas en la actualidad el factor humano es clave en cualquier proceso de desarrollo, antes los acelerados cambios tecnológicos y el flujo de información, de ahí la necesidad de una formación permanente basada en principios éticos y de cooperación que permita utilizar los conocimientos en beneficio de sociedades más justas y equitativas.

1.3.- Componentes de un Sistema de Capital Humano en el Contexto Cubano

Como parte de la actualización del perfeccionamiento empresarial en Cuba, el Consejo de Estado (2007) emitió el Decreto Ley 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Este Decreto Ley da cumplimiento a la política del Estado y del Gobierno sobre el Perfeccionamiento Empresarial, estableciendo las regulaciones que rijan esta nueva etapa de su desarrollo, con la finalidad de lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados de eficiencia que les corresponden.

Especificando el Consejo de Ministros (2007) en el Decreto 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. El proceso de Perfeccionamiento Empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen

Este Reglamento es el instrumento de dirección para que las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección, puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, incluye varios sistemas, los mismos son:

- Sistema de Organización General.
- Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
- Sistema de Atención al Hombre.
- Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Sistema de Gestión del Capital Humano.
- Sistema de Gestión Ambiental.
- Sistema de Gestión de la Innovación.
- Sistema de Planificación.
- Sistema de Contratación Económica.
- Sistema de Contabilidad.
- Sistema de Control interno.
- Sistema de Relaciones Financieras.
- Sistema de Costos.
- Sistema de Precios.
- Sistema Informativo.
- Sistema de Mercadotecnia.
- Sistema de Comunicación Empresarial.

Dentro de todos los sistemas del perfeccionamiento empresarial, se incluye el Sistema de Gestión del Capital Humano. Los aspectos que integran la gestión de capital humano en la empresa y en la organización superior de dirección deben ser aplicados de forma creadora por sus cuadros, con la participación plena de los trabajadores.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de Gestión del Capital Humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas. El Sistema debe incluir actividades como:

- Organización del trabajo
- Selección e integración al empleo
- La Idoneidad Demostrada
- Capacitación y desarrollo de los trabajadores
- Organización del salario
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- La evaluación del desempeño

En el propio año la Oficina Nacional de Normalización (ONN) emitió las Normas Cubanas para el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La ONN (2007) en la norma NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario, definen varios aspectos.

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

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

Añadiendo la ONN (2007) en la norma NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos.

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

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

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en la siguiente figura (**Figura 1.1**).

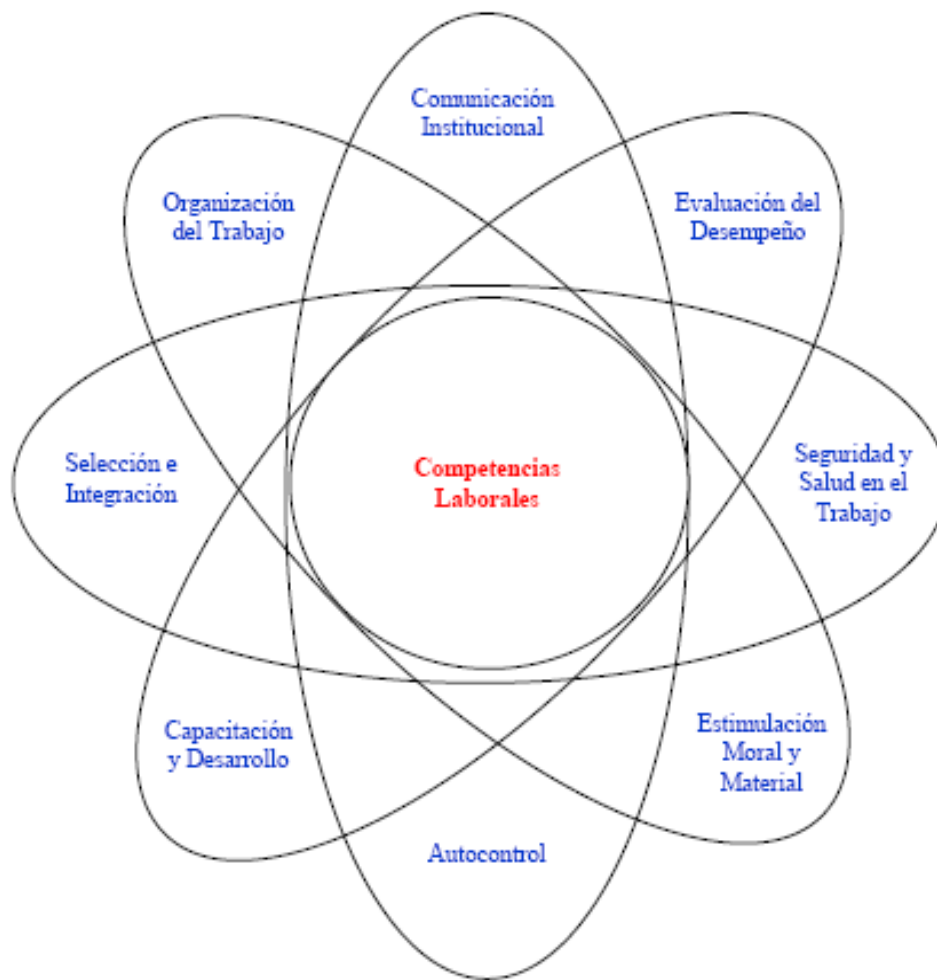


Figura 1.1. Requisitos de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. **Fuente:** ONN (2007), NC 3001:2007

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

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

Las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos se fijan en la figura 1.1, y el cumplimiento de cada uno de ellos debe ser demostrado con evidencias objetivas.

El modelo está compuesto por la tecnología de diagnóstico para medir la integración del capital humano con la estrategia empresarial, los módulos y normas cubanas para la implantación y certificación del sistema propio, en cada empresa. Dicho modelo es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, los módulos del SICH y concluye con la implantación de las normas cubanas. Permite a la empresa fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, comprobadas mediante el diagnóstico de su nivel de integración estratégica.

El MGICH está integrado por un conjunto de **módulos** que se complementan y nuestro país le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa, como se muestra en la siguiente figura (**Figura 1.2**).

MODELO DE GIRH

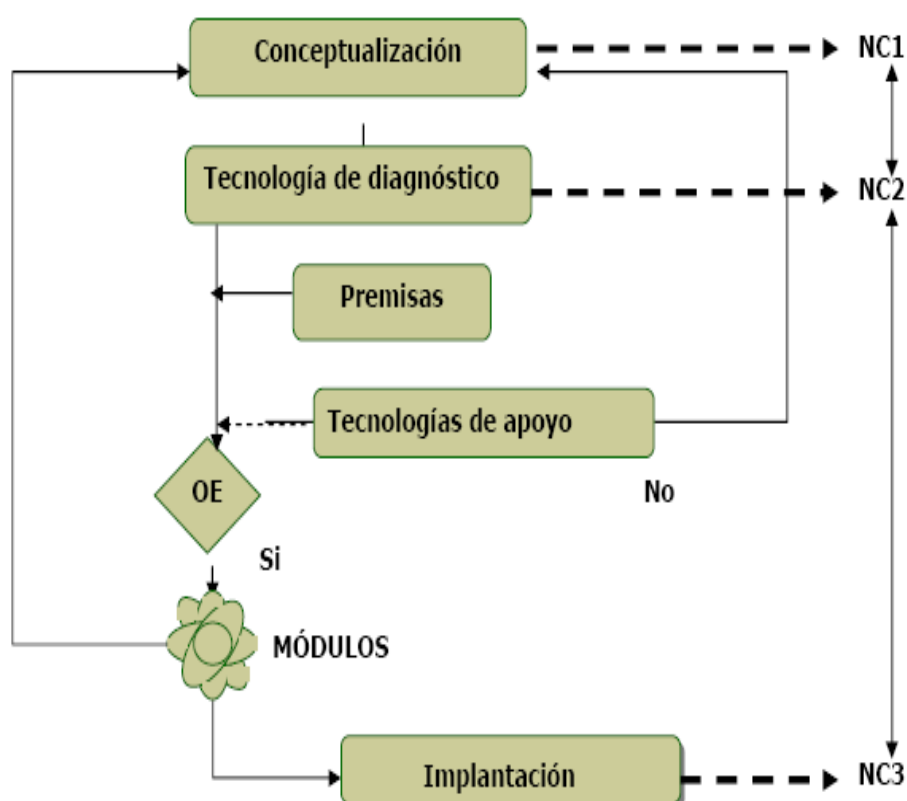


Figura 1.2: Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano. **Fuente:** NC 3002: 2007

La presente norma establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

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

1.4.- La Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño, es la técnica de dirección mediante la cual se pueden encontrar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo, el no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, motivación, colabora en la determinación y desarrollo de las necesidades de la empresa. (Chiavenato, 2007.)

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: misión, visión y objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización, competencias de los proceso principales, competencias laborales de los cargos; la planificación del desempeño, la revisión del mismo; y la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral (Davis, 2005).

En (Pérez, 2006; citado por Chávez, 2014) se expone que el desempeño profesional, a partir de las habilidades, juega un importante valor, ya que este se lleva a cabo por el Recurso Humano, con el dominio de sus acciones y constituye una variable necesaria para medir la eficiencia de la producción y del trabajo de las organizaciones, a través de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas,

posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral, idoneidad (Consejo de Ministros, 2007).

Puntualizando la ONN (2007) en la NC 3000:2007 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”.

Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias (Alles, 2011)

Para Alles (2008) en su libro *Desempeño por Competencias*, Las Herramientas relacionadas con el término de evaluación del desempeño son:

- Evaluación vertical
- Evaluación de 360°
- Ficha de evaluación
- Ficha de evaluación reducida

Cabe destacar la evaluación de 360°, conocida también como feedback 360 grados, la cual se asume como una evaluación de desempeño laboral de una persona, en la que participan no solo el supervisor de la persona evaluada, sino también sus pares, subordinados y en algunos casos clientes. Esta evaluación contraria a la tradicional, proporciona una visión más amplia del rendimiento de una persona. Los resultados de una evaluación a través de feedback 360 grados pueden ser utilizados como herramienta de desarrollo de carrera o como parte de la evaluación de rendimiento individual.

La importancia de la evaluación del desempeño en clave en cualquier organización, pues no solo se vincula con el crecimiento personal del evaluado

sino que debe ser un reflejo fiel de como el personal participa y contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas en su campo de acción

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 *GRH* ha dado un salto considerable, provocando nuevas tendencias en los estilos de dirección, en el comportamiento de los empleados y por ende, en los factores que integran el sistema de evaluación, diferenciándolos de los conocidos tradicionalmente, tal como se muestra en el (**Anexo 1**)

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 *ED* o Evaluación de Resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

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

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

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

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

Byars y Rue (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, como se muestra en la **figura 1.3**.



Figura 1.3: 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 GRH.

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 *GRH* 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 *ED* están bien planeados, coordinados y desarrollados, normalmente traen beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para el individuo, el jefe y la empresa como para la comunidad.

Entre los **Objetivos** y **Beneficios** de los *Sistemas de Evaluación 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 *ED* 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 *ED* 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 *Parra* (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.- Elementos comunes en la evaluación del desempeño

En Cuba existen en la actualidad cuatro normativas básicas a tener en cuenta para lograr un adecuado proceso de Evaluación del Desempeño, el Decreto 281 de 2007, la NC 3001:2007, la NC 3002:2007 y el Decreto 326 de 2014.

El Consejo de Ministros (2007) en el Decreto 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, establece varios criterios.

La evaluación del desempeño se realiza por el jefe directo del evaluado y comprende a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto aquellos dirigentes, considerados como cuadros, cuya evaluación se rige por lo establecido en la política de cuadros vigente en el país.

La evaluación del trabajador tiene dos aristas: una como elemento esencial de la valoración del trabajo y la actitud del trabajador (social) y otra como medio para medir los resultados del trabajo (económica).

Cada empresa u organización superior de dirección, elaborará, de común acuerdo con la organización sindical correspondiente a ese nivel, el reglamento de evaluación del desempeño de los trabajadores.

Para la elaboración del reglamento de evaluación del desempeño se tendrá en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Definición de los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores, los cuales estarán diferenciados según las características de la labor que realiza cada trabajador y los objetivos establecidos para su área de trabajo.
- Definir la periodicidad que tendrá la evaluación.
- Las evaluaciones parciales deberán archivar-se por el jefe del trabajador que realiza la evaluación y la del año se archivará en el expediente laboral del trabajador, la cual podrá servir como base de análisis de la trayectoria del trabajador a los efectos de la promoción, reconocimiento moral o envío a cursos.
- Las personas facultadas para ejecutar la evaluación (jefe del trabajador).
- Que se definan las acciones a acometer como resultado del proceso de evaluación de los trabajadores, con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas.

Como parte de la evaluación del desempeño de los trabajadores, la administración, de conjunto con la organización sindical, podrán incluir otros indicadores ya sean de resultados, de procesos, de carácter general, así como

aquellos asociados a los valores definidos por la empresa u organización superior de dirección, los que unidos, propician que la empresa trabaje por alcanzar un alto desempeño.

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede restablecer reclamación escrita ante el jefe inmediato superior al que lo evaluó, quién de conjunto con el dirigente de la organización sindical a ese nivel, analizará la reclamación y tomará la decisión de:

- Mantener como firme el criterio del jefe que evaluó.
- Solicitar al jefe que evaluó rectifique la evaluación realizada.
- Proceder directamente a rectificar la evaluación dando razón al trabajador.

La ONN (2007) en la norma NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos, define los siguientes requisitos para el proceso de evaluación del desempeño.

- La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores, o al vencimiento del ciclo o la temporada y sus cortes parciales.
- La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.
- La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en materia de evaluación del desempeño de los trabajadores, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.
- La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual del trabajador, o al vencimiento del ciclo o la temporada, en el cual se

reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

La ONN (2007) en la norma NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación, define los siguientes aspectos.

El proceso de evaluación del desempeño actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño se basa en los principios siguientes:

- Permite alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad al enfatizar en que las responsabilidades y objetivos de los trabajadores, que laboran en los procesos de las actividades principales, estén directamente relacionados con la estrategia.
- Proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, las conductas y competencias para lograr los objetivos estratégicos de la organización, realizada por el jefe inmediato, partiendo de las opiniones y criterios de los compañeros que laboran junto a él en el área.
- Se aplica a todos los trabajadores.
- Predominio de la valoración cualitativa y directa por medio de indicadores, sin informes burocráticos, ni procesos prolongados.
- Previo acuerdo con la organización sindical, la participación y el conocimiento de los evaluados, se pueden definir indicadores adicionales para la evaluación del desempeño de las diferentes categorías y se inscribe en el convenio colectivo.

El proceso de evaluación del desempeño se organiza de acuerdo con las características técnico-organizativas de la organización.

La alta dirección tiene que designar oficialmente a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño, así como define las etapas y acciones para el desarrollo y el control de este proceso para lo cual debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- **Planificación:** Definición de objetivos y de los trabajadores según las categorías, calendario, indicadores, señalamientos anteriores, técnicas a emplear, tratamiento a las reclamaciones, entre otros.
- **Aseguramiento:** Inscripción en el convenio colectivo de trabajo de los acuerdos adoptados con la organización sindical al respecto y ejecución del plan de información a dirigentes y trabajadores sobre los objetivos, alcance y metodología del proceso de evaluación, así como la capacitación de los evaluadores.
- **Aplicación:** Consiste en la recogida de la opinión de los compañeros del área sobre el evaluado y del jefe inmediato superior, y el análisis de los resultados con el trabajador evaluado. Podrán recogerse también opiniones de los usuarios. Se define la información del documento final de la evaluación y a quién se le entrega, y el procedimiento de atención a las apelaciones, el cual no excede el nivel inmediato superior al del jefe que lo evaluó.
- **Desarrollo:** Se realiza la comunicación de los resultados de la evaluación, incluyendo las actividades formativas producto de las necesidades de capacitación, las acciones de promoción, la ratificación o revocación de la idoneidad.

El proceso de la evaluación del desempeño es racional y no emocional. Deben evitarse comparaciones entre los trabajadores. Se deben tener en cuenta los hechos y comportamientos objetivos, e implementarlo de forma tal que el evaluado participe activamente en la búsqueda de soluciones, en el establecimiento de los objetivos concretos a cumplir y de común acuerdo se adopta el plan de desarrollo para cumplir las recomendaciones de la evaluación.

La organización deberá tener elaborado y aprobado por la alta dirección un procedimiento documentado donde se precise:

- Los objetivos y principios de la evaluación del desempeño.
- La ejecución del proceso, donde debe precisarse el alcance y la forma de realización de cada una de las etapas previstas por este proceso.

- Los indicadores generales fundamentales y los específicos para la organización que se tendrán en cuenta para realizar la evaluación del desempeño. Estos indicadores deben estar aprobados por la alta dirección de común acuerdo con la organización sindical y estar reflejados en el Convenio Colectivo de Trabajo.
- La forma en que se registrarán y certificarán los resultados finales de la evaluación y el contenido de este registro.
- Como se archivan y controlan los registros y certificados relacionados con la evaluación.
- Como proceder en los casos que no están de acuerdo con la evaluación otorgada.

La alta dirección tiene que garantizar que todos los trabajadores conozcan de forma general el procedimiento que utilizará la organización para realizar la evaluación del desempeño así como los indicadores que se toman en consideración para realizar la misma. Tienen que existir evidencias de la información a los trabajadores sobre este proceso.

Más recientemente la Asamblea Nacional del Poder Popular (2013) en la Ley 116 “Código del Trabajo”, determina:

La idoneidad demostrada es el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad; comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:

- a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de su labor;
- b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos;
- c) calificación formal exigida, debido a la naturaleza del cargo, mediante la certificación o título emitido por el centro de enseñanza correspondiente.

El requisito regulado en el inciso b) se acuerda entre el empleador y la organización sindical, lo que se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Para determinar que el trabajador mantiene los requisitos de la idoneidad demostrada, el empleador o la autoridad facultada, realiza la evaluación teniendo en cuenta lo establecido en los incisos a) y b), en correspondencia con las características del proceso productivo o de servicio.

Por su parte el Consejo de Ministros (2014) en el Decreto 326 “Reglamento del Código del Trabajo”, define en correspondencia con lo establecido en el artículo 38 del Código de Trabajo, para realizar la evaluación del trabajador el jefe de la entidad, de conjunto con la organización sindical, acuerda los términos y condiciones, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo y se informa a los trabajadores. La evaluación la realiza el jefe de la entidad o en quien este delegue, al menos una vez en el año.

El trabajador tiene derecho a discutir el resultado de la evaluación con el jefe que lo evaluó 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. Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa, ni en la judicial.

El trabajador evaluado en el caso en que aprecie violaciones del procedimiento acordado en el Convenio Colectivo de Trabajo, puede reclamar en materia de derecho ante el Órgano de Justicia Laboral en primera instancia y de persistir la inconformidad al Tribunal Municipal, conforme con el procedimiento establece.

Cuando la evaluación es deficiente, el jefe de la entidad o en quien este delegue, está obligado a iniciar un proceso de análisis de la idoneidad.

Cuando un trabajador pierde la idoneidad para el cargo que desempeña, la entidad gestiona su reubicación en otro cargo para el que posee los requisitos exigidos; de no existir esa posibilidad, da por terminada la relación de trabajo y el trabajador recibe una garantía salarial equivalente al salario escala correspondiente a un (1) mes, a partir de la fecha de notificación. El trabajador que no acepta injustificadamente la reubicación se da por terminada la relación de trabajo sin derecho a recibir la garantía salarial.

El trabajador inconforme con la decisión del jefe facultado que confirma la pérdida de la idoneidad demostrada, puede reclamaren materia de derecho de

trabajo ante el Órgano de Justicia Laboral en primera instancia y de persistir la inconformidad al Tribunal Municipal, los que se pronuncian sobre el fondo del asunto, de conformidad con el procedimiento establecido.

1.6.- Metodologías para evaluar el desempeño.

Existe una gran variedad de metodologías en la literatura consultada, las cuales se ajustan o no a diferentes contextos en dependencia de las características de las organizaciones, su estructura y actividades fundamentales. No obstante la metodología que se seleccione debe permitir la evaluación del crecimiento personal de cada empleado y su relación directa con los objetivos y metas de la organización.

Según (Parra, 2000), al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, se deben tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

Dentro de la variedad de metodologías de evaluación del desempeño Azcuy (2013) hace referencia a varias propuestas:

- Métodos de escalas gráficas: Con estos métodos se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

- El método de incidentes críticos: Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados, este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación.
- Método de clasificación por rangos: Consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último, la clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores, el resultado final es una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.
- Método de comparaciones pareadas: es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados, consiste en la comparación de cada empleado con los demás, se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par.
- Método de frases descriptivas: Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño.
- Método de investigación de campo: Se realiza sobre la base de entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último.
- Métodos de Comprobación: Utilizan afirmaciones y frases descriptivas de determinada índole para la evaluación del desempeño.
- Método ECBC: Implica realizar el siguiente proceso:
 - a) Generar incidentes críticos: Se obtienen de las personas que conocen el puesto que describan incidentes de desempeño excelente y malo.
 - b) Desarrollar dimensiones de desempeño: De la lista de incidentes, se hacen agrupaciones específicas (factores compensables) como: Conocimiento y juicio, habilidad de planeación, habilidad de relaciones

humanas, habilidad de observación, habilidad de organización, etc...

Los factores dependen del cargo.

- c) Reasignar incidentes: Se pide a otras personas que conozcan el puesto que reasignen los incidentes críticos originales. Normalmente se retiene un incidente crítico.
- d) Calificar los incidentes: Al mismo segundo grupo de personas se le pide que califique (Escala del 5 al 9) con respecto a qué eficaz (positivo) o ineficazmente (negativo) representa el desempeño de la dimensión del grupo apropiado.

Método de evaluación del desempeño por resultados: Con frecuencia los resultados de la aplicación de los métodos anteriores no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes principios:

- a) Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades
- b) Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- c) Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- d) Que utilice metas cuantitativas
- e) Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- f) Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- g) Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- h) Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- i) Apoyado en procesos de capacitación para todo el personal
- j) Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

A través de estas metodologías se puede realizar las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, y en su mayoría aportan varios aspectos y herramientas para ser consideradas en el desarrollo de un sistema de evaluación.

CAPÍTULO II: Caracterización de la ANEC en Cienfuegos y Selección de la Propuesta de Procedimiento.

2.1.- Inicio de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba

Los Acuerdos y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, en particular aquellos relacionados con la definición e implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, así como la organización de nuestra economía, fue el marco propicio para crear una Asociación que agrupara a todos los economistas cubanos en torno a las tareas inmediatas de la construcción económica en nuestro país.

Tomada la decisión de constituir la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), se dieron los pasos y se cumplieron las tareas para la consideración del Congreso Constituyente.

Un año antes del Primer Congreso Nacional Constituyente (1978) en cada provincia se constituyó una Comisión Organizadora que tuvo como tarea principal realizar un censo con el potencial de futuros miembros de la ANEC.

En el año 1979 los economistas se encontraban trabajando en el cumplimiento de los acuerdos del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, materializando la ejecución del primer Plan Quinquenal, y la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

La Asociación Nacional de Economistas de Cuba queda constituida en el Congreso celebrado en la Ciudad de la Habana los días 13 y 14 de junio de 1979, en el marco de la conmemoración del nacimiento de dos grandes hombres de nuestras gestas revolucionarias: el General Antonio Maceo, intransigente luchador por nuestra independencia y el Guerrillero Heroico, Comandante Ernesto Che Guevara.

El 26 de Noviembre de ese mismo año se efectúa el primer acto conmemorativo por el “**Día del Economista**”, en honor también al eterno Comandante Ernesto Che Guevara, quien además de incansable y ejemplar luchador, fue el Primer Presidente Revolucionario del Banco Nacional de Cuba, cargo para el que fue designado por Fidel el 26 de noviembre de 1959.

En este año la historia de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (**ANEC**) llega a sus treinta cinco años de fundada, durante estos años vividos han sido parte de los 55 años de la Revolución Cubana y que ha contado con una organización de profesionales comprometidos con la Revolución, la Patria y el Partido.

2.1.1.- Evolución de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos

En el 2014 la historia de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (**ANEC**) llega a sus treinta cinco años de constituida. (Historia de la ANEC en Cienfuegos)

Los Acuerdos y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, en particular aquellos relacionados con la definición e implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, así como la organización de nuestra economía, fue el marco propicio para crear una Asociación que agrupara a todos los economistas cubanos en torno a las tareas inmediatas de la construcción económica en nuestro país.

Tomada la decisión de constituir la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), se dieron los pasos y se cumplieron las tareas para la consideración del Congreso Constituyente.

Un año antes del Primer Congreso Nacional Constituyente (1978) en cada provincia se constituyó una Comisión Organizadora que tuvo como tarea principal realizar un censo con el potencial de futuros miembros de la ANEC.

El resultado permitió identificar la presencia de profesionales universitarios del campo de las ciencias económicas en tres municipios: Cienfuegos, Cumanayagua y Cruces, para un total de **88**, fundamentalmente de las especialidades de Contador Público (**41**), Licenciados en Control Económico (**36**) y Licenciados en Economía (**11**).

El potencial del municipio de Cienfuegos permitió crear tres secciones de bases y en los municipios de Cruces y Cumanayagua solo una, con carácter territorial.

Con vistas a la preparación para el Congreso Constituyente se desarrollaron desde la base hasta el municipio, ponencias con problemáticas económicas

que fueron discutidas para enfrentar la implantación de los Sistemas Económicos aprobados a partir del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba.

En el histórico Congreso Constituyente de la ANEC, celebrado los días 13 y 14 de Junio del año 1979, y presidido por dos cienfuegueros, Miembros del Buró Político, Carlos Rafael Rodríguez Rodríguez y Osvaldo Dorticós Torrado, fueron aprobados los cinco propuestos y todos los que habían sido censados y que habían discutido los anteproyectos de Estatutos y las tesis del Congreso. Estos compañeros recibieron con posterioridad el carnet y el sello distintivo con la condición de miembro fundador.

El 26 de Noviembre de 1979 se efectúa el primer acto conmemorativo por el **Día del Economista**, en conmemoración al día en que el Che asume la dirección del Banco Nacional de Cuba en el año 1961.

En el año 1979 los economistas se encontraban trabajando en el cumplimiento de los acuerdos del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, materializando la ejecución del primer Plan Quinquenal, y la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía.

En los primeros cinco años de creada esta Organización el peso de las estructuras de la ANEC estaba en las direcciones funcionales de los Poderes Populares y en los respectivos Órganos Globales de la Economía, estando creada la ANEC en las Direcciones Provinciales de Planificación, Finanzas, Trabajo, Delegación Provincial del Banco, Comité Estatal de Estadística, Poder Popular Provincial y en tres delegaciones provinciales de organismos de la Administración Central del Estado: Agricultura, MINAZ y MICONS.

Coincidiendo con la atención al proceso de las Empresas Experimentales se crearon las secciones de base en otras empresas del territorio como fueron: el Complejo Agroindustrial Azucareros “Antonio Sánchez” del municipio de Aguada, Empresa Cultivos Varios “Horquita” del municipio de Abreus y Empresa Pecuaria “El Tablón” del municipio de Cumanayagua. Las Asambleas Municipales y Provincial del Poder Popular comenzaron inicialmente con la constitución de las Comisiones de Trabajo Permanente de Asuntos Económicos las que se integraron con los profesionales que contribuyeron a los

análisis y discusiones de los informes económicos de dichas instituciones, hoy se mantiene la participación a través de las Comisiones Territoriales de Análisis de la Economía y en el asesoramiento a los delegados y presidentes de los Consejos Populares.

Especial atención merece el papel que ha desempeñado la ANEC en el mayor centro formador de profesionales para el territorio: Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Hoy los afiliados que existen en la Universidad de Cienfuegos, se encuentran agrupados en tres secciones de base con un total 122 profesionales, significativamente superior al año 1978 para toda la provincia, pero además la comparación es cualitativamente superior desde el punto de vista científico, al contar hoy dentro de este conjunto de afiliados con 12 doctores y 45 master en ciencias, categorizados la gran mayoría como profesor Principal, aspecto que eleva la calidad de la superación que puede brindar la asociación.

Por los cambios y evolución de la ciencia y la tecnología la composición de la ANEC se ha ampliado acogiendo a otros graduados universitarios de especialidades que no son específicamente del campo de las ciencias económicas. Con el transcurso de los años la asociación fue ganando en responsabilidades y reconocimiento dentro del territorio, así como en afiliados e interesados o aspirantes a formar parte del creciente ejercito de profesionales de la ANEC, como se muestra en la **figura 2.1**.

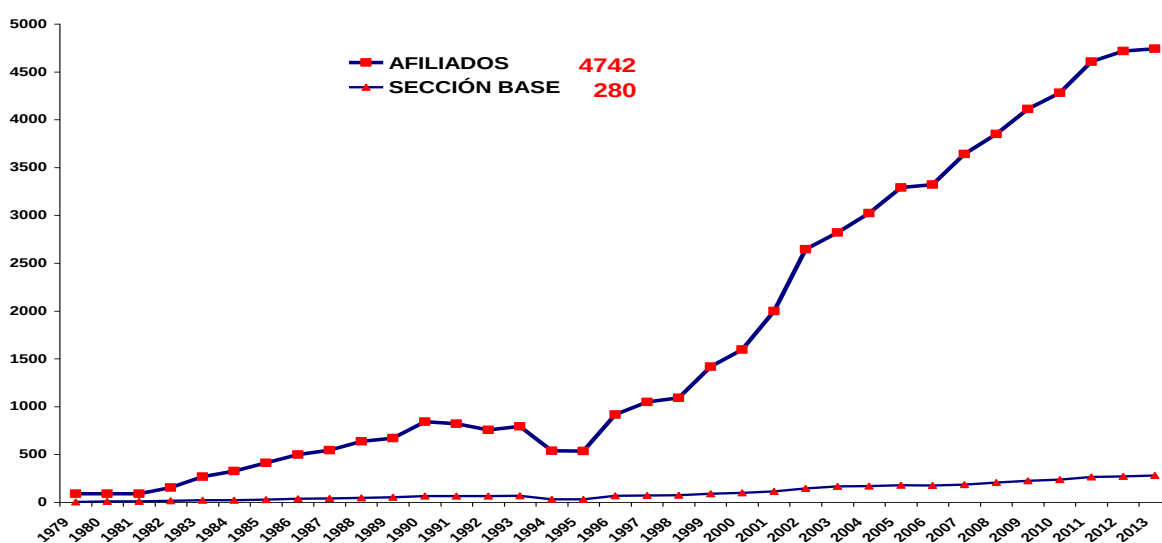


Figura 2.1: Comportamiento de la Afiliación y de las Secciones de Base de la ANEC. **Fuente:** Informe ANEC 2014.

2.2.- Caracterización de la situación actual de la ANEC en Cienfuegos

Hoy en su 35 Aniversario de constitución, la Asociación está inmersa en una época de transformaciones económicas y sociales, marcada por la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La estructura directiva de la asociación se inicia desde el Consejo Ejecutivo Nacional, hasta los Provinciales y Municipales, así hasta la dirección de la sección de base, con una organización enfocada a los principales procesos de trabajo de la ANEC.

A diferencia de las organizaciones tradicionales la ANEC, cuenta con gran parte de sus directivos que no forman parte de su plantilla oficial, debido que tienen responsabilidades laborales en otros centros y además apoyan las actividades que se planifican.

La Asociación, mantiene un constante incremento de sus afiliados, hasta finales del 2014 contaba con **5080 asociados** y de ellos **3201** son profesionales de las ciencias económicas, 764 técnicos de nivel medio y 432 aspirantes, distribuidos en **289** secciones de base. Aunque más del **65% de los asociados** se localizan en las secciones de base del municipio de Cienfuegos, existe una representación en todos los municipios de la provincia, como se muestra en la **figura 2.2**.

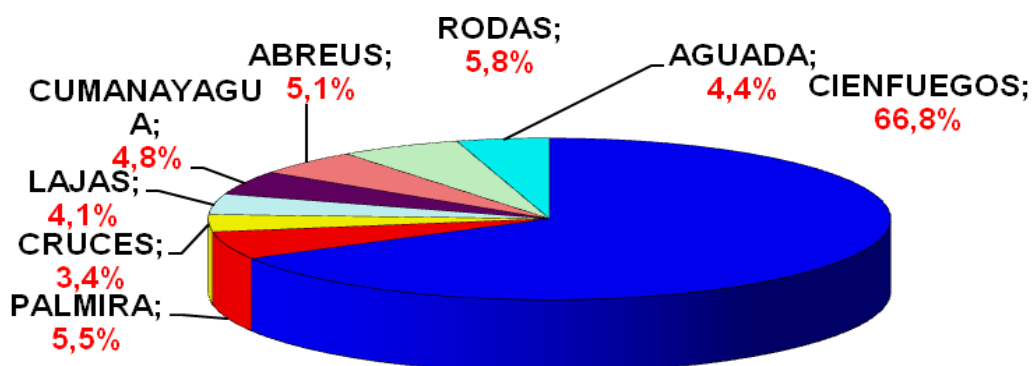


Figura 2.2: Porcentaje de Afiliados por municipios. **Fuente:** Informe ANEC 2014.

En la actualidad la ANEC en Cienfuegos cuenta con subsedes (*Denominadas Casas de la ANEC*) ubicadas en cada municipio de la provincia, excepto en el municipio cabecera, donde se localiza la sede provincial de la asociación.

En estas subsedes la asociación ha creado una plantilla profesional de trabajadores, mediante los cuales se asumen una gran parte de las actividades de aseguramiento y organización que son ejecutadas.

La plantilla de profesionales de la ANEC en Cienfuegos está compuesta por **48 puestos de trabajo**, la cual está cubierta a un **90%** y del cual el **69%** son técnicos medios y solo un **33%** es Universitario.

Por otra parte el **55%** de dicha plantilla se localiza en la sede provincial, donde se incluye a la plantilla de la casa provincial y a los puestos que atienden directamente al propio municipio de Cienfuegos, mientras que el **47,9%** que resta se distribuyen por los demás municipios de la provincia, como se muestra en la **figura 2.3**.

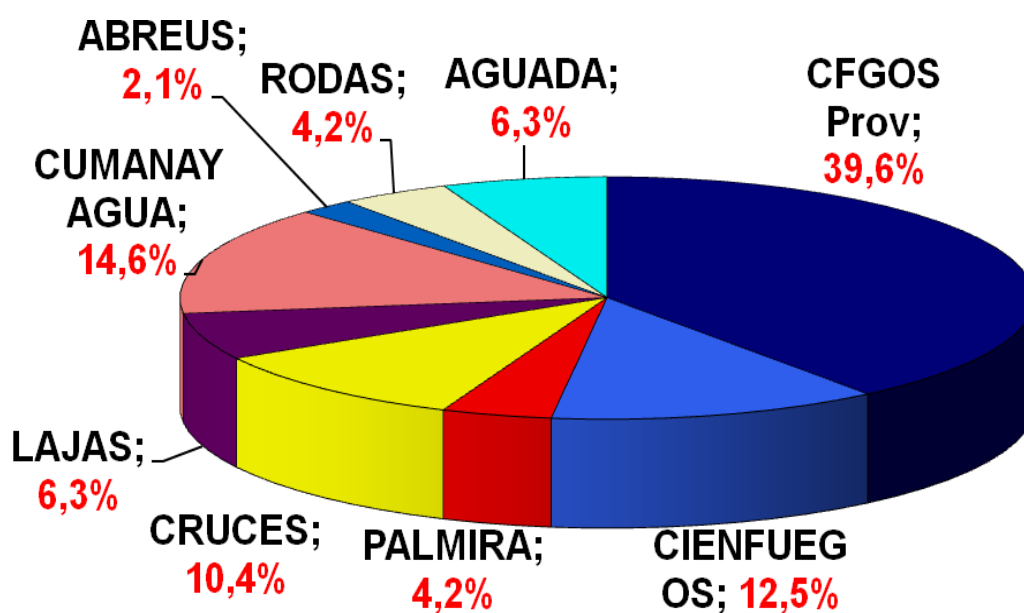


Figura 2.3: Distribución de Trabajadores por Municipio. **Fuente:** Plantilla ANEC 2014.

La Asociación tiene identificada sus principales Áreas de Resultados Claves o Procesos Claves dentro de su accionar, los cuales les llaman Vicepresidencias y mencionan a continuación:

Organización y Finanzas;	Superación Técnica y Profesional;
Actividades Científicas;	Actividades Profesionales;
Actividades Sociales;	Atención a Jóvenes;
Económica;	Administrativa;
Informática;	Información y Comunicación.

De estas vicepresidencias como profesionales en la asociación solamente se encuentran las vicepresidentas de Organización y Finanzas, Actividades Científicas y Superación, Informática, Actividades Económicas y Administración que es por nombramiento, además junto ellos se encuentran el resto de los trabajadores ubicados en las demás áreas de la Casa, así como ubicados en los municipios bajo la dirección de los Presidentes Municipales. Todos al final se subordinan directamente al Presidente Provincial de la Asociación, como se muestra en la **figura 2.4**.



Figura 2.4: Estructura ANEC Cienfuegos. **Fuente:** Informe ANEC 2014.

Recientemente en una investigación anterior se identificaron las competencias de cada puesto de trabajo y se confeccionaron los perfiles de cargos en los cuales se incluyen los aspectos relacionados con las funciones y objetivos de trabajo de los mismos y de cada área o actividad, lo cual es un factor determinante para mejorar su desempeño futuro.

2.2.1.- Necesidad de evaluar el desempeño de los trabajadores

La ANEC de Cienfuegos hasta la fecha ha venido utilizando un sistema de evaluación anual del desempeño de sus trabajadores que fue orientado por la dirección nacional de la asociación, la cual no está acorde con la resolución 21/2007 del MTSS, derogada en el 2014 por el Decreto 326 “Reglamento del Código de Trabajo”, la que presenta modificaciones sobre el tema en los Artículos 24 al 27, así como la Ley 116/13 “Código de Trabajo”, en los Artículos 36 y 38. Además la evaluación del desempeño es uno de los requisitos establecidos en la norma NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos.

En la asociación se realizaban los planes de trabajo anual a nivel de área o vicepresidencia y luego se llevaban mensualmente pero no existía un sistema de evaluación individual, era por vicepresidencia.

Hace un año se empezó a implementar la resolución No. 1 del 2012 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de de Ejercito Raúl Castro Ruz, en la cual se describe el procedimiento para desarrollar el proceso de planificación de las entidades que permitan dar cumplimiento a los objetivos trazados durante un periodo de tiempo determinado.

De conjunto con este sistema de planificación se inició las evaluaciones mensuales de los trabajadores con la metodología de dicha instrucción, pero que no estaba en concordancia con la propuesta por la dirección nacional.

Además recientemente se ha establecido el Nuevo Reglamento del Código del Trabajo donde se define la necesidad de establecer un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores que garantice la medición del cumplimiento de los objetivos trazados por la entidad y cada área.

Por lo que surgió la necesidad de establecer un procedimiento de evaluación del desempeño que permita evaluar oportunamente a todos los trabajadores de la ANEC y a la vez cumplir con la legislación vigente.

2.3.- Análisis de procedimientos para la Evaluación del Desempeño.

Variados son los procedimientos que se han propuestos para la Evaluación de Desempeño. A continuación se analizan varios de ellos para posteriormente, seleccionar el más idóneo atendiendo a las características específicas del objeto de investigación.

Procedimiento No. 1: “Norma Cubana: NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación”

Esta norma desarrollado por la ONN (2007) propone un procedimiento para la evaluación del desempeño que consta 4 etapas, las que se describen a continuación:

- **Planificación:** Definición de objetivos y de los trabajadores según las categorías, calendario, indicadores, señalamientos anteriores, técnicas a emplear, tratamiento a las reclamaciones, entre otros.
- **Aseguramiento:** Inscripción en el convenio colectivo de trabajo de los acuerdos adoptados con la organización sindical al respecto y ejecución del plan de información a dirigentes y trabajadores sobre los objetivos, alcance y metodología del proceso de evaluación, así como la capacitación de los evaluadores.
- **Aplicación:** Consiste en la recogida de la opinión de los compañeros del área sobre el evaluado y del jefe inmediato superior, y el análisis de los resultados con el trabajador evaluado. Podrán recogerse también opiniones de los usuarios. Se define la información del documento final de la evaluación y a quién se le entrega, y el procedimiento de atención a las apelaciones, el cual no excede el nivel inmediato superior al del jefe que lo evaluó.

- **Desarrollo:** Se realiza la comunicación de los resultados de la evaluación, incluyendo las actividades formativas producto de las necesidades de capacitación, las acciones de promoción, la ratificación o revocación de la idoneidad.

Procedimiento No. 2: “Propuesta para la Evaluación del Desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas”.

Este procedimiento desarrollado por (González, 2009) en su Tesis en opción al grado de Ingeniero Industrial en la Universidad d Cienfuegos, propone cuatro etapas y cinco pasos.

- **ETAPA 1. PLANIFICAR.** Se selecciona el sistema Evaluación del desempeño. Paso 1. Planificación del trabajo. Creación del equipo de mejoras. Diseño de la Experimentación. Diseño y elaboración de encuestas. Selección de métodos y herramientas a utilizar. Selección de los expertos.
- **ETAPA 2. HACER.** Paso 2. Realizar el Diagnóstico integral y particular mediante encuestas, entrevistas, observaciones directas. Paso 3. Precisar, analizar, causas mediante Rondas de expertos y determinar las oportunidades de mejora.
- **ETAPA 3. VERIFICAR.** Paso 4. Emprender una acción para el control del Proceso Evaluación del Desempeño. Elaborar el Plan de Mejora. Establecer procedimientos de acciones correctivas, preventivas y de no conformidad. Implantación del cambio. Evaluar impacto.
- **Etapas 4. ACTUAR.** Paso 5. Monitorear el comportamiento del Proceso Evaluación del Desempeño mediante el Plan de Control elaborado.

Procedimiento No. 3: “Perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos”

Este procedimiento desarrollado por Azcuy (2013) en su Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo en la Universidad de Cienfuegos, propone cuatro etapas.

1. Consulta de documentos.
2. Entrevista a los actores que participan en la evaluación del desempeño de los funcionarios.
3. Elaboración del procedimiento para la evaluación del desempeño de los funcionarios.
4. Validación de la propuesta.

 Procedimiento No. 4: “Evaluación de los indicadores en el proceso de evaluación del desempeño en el área cocina-comedor de la Universidad de Ciencias Médicas Dr. Raúl Dorticós Torrado”

Este procedimiento desarrollado por Cuéllar (2014) en su Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo en la Universidad de Cienfuegos, propone cinco etapas.

1. Definir los objetivos generales
2. Establecer los pasos o vías para la implementación
3. Realizar acciones de entrenamiento a los evaluadores
4. Realizar el proceso de evaluación
5. Plan de seguimiento y mejora

Todos estos procedimientos descritos proponen de una manera u otra el conjunto de pasos o etapas a seguir para desarrollar un sistema de evaluación del desempeño.

2.4.- Selección del procedimiento para la evaluación del desempeño en la ANEC.

Los procedimientos descritos en el epígrafe anterior tienen puntos en común y diferencias que los hacen, a cada uno de ellos, distintos dentro del mismo tema, sin embargo estas diferencias solo se muestran de forma estructural, es decir, en el modo en que fueron concebidos por sus autores, sin que ello signifique contradicciones significativas.

Puede, entonces, plantearse como similitudes que:

1. Todos contribuyen a dar comienzo al proceso de Evaluación del Desempeño mediante la planificación inicial, desde la definición del sistema a utilizar, los objetivos o la consulta de documentos.
2. Refieren la necesidad de la retroalimentación con los dirigentes, trabajadores y los funcionarios que participan en la evaluación.

Así mismo, existen diferencias cómo:

1. No todos establecen como etapa el monitoreo o seguimiento del procedimiento en si para comprobar su efectividad.
2. Solamente la propuesta de (Azcuy, 2013) establece como etapa la “Validación del Procedimiento”, para comprobar que el procedimiento en si se ajusta a las características específicas de la organización.

Partiendo de los análisis anteriores, para el desarrollo de esta investigación se ha seleccionado el Procedimiento (Azcuy, 2013), dado que:

- ❖ Ha sido validado en trabajos investigativos anteriores.
- ❖ Antes de definir objetivos, sistemas o métodos de evaluación del desempeño, propone una revisión a la documentación. Lo que permite valorar el marco legal a nivel de país y el interno que incluye las propuestas de la dirección nacional a la que se subordina la organización.
- ❖ Se enfoca en la realización del procedimiento de evaluación del desempeño y no en su implementación. Aspecto (implementación) que no está previsto en el alcance de esta investigación
- ❖ Propone como etapa la “validación” del procedimiento. Lo que permitirá valorar si la propuesta que se hace es factible según las características específicas de la organización.

Por tal razón se propone la selección de este procedimiento para desarrollar un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la provincia de Cienfuegos.

2.5.- Descripción general del procedimiento seleccionado.

Con el objetivo de modificar y actualizar la situación actual de la evaluación del

desempeño de los trabajadores en la ANEC de Cienfuegos se describen los pasos del procedimiento seleccionado, como se muestran en la figura 2.5.

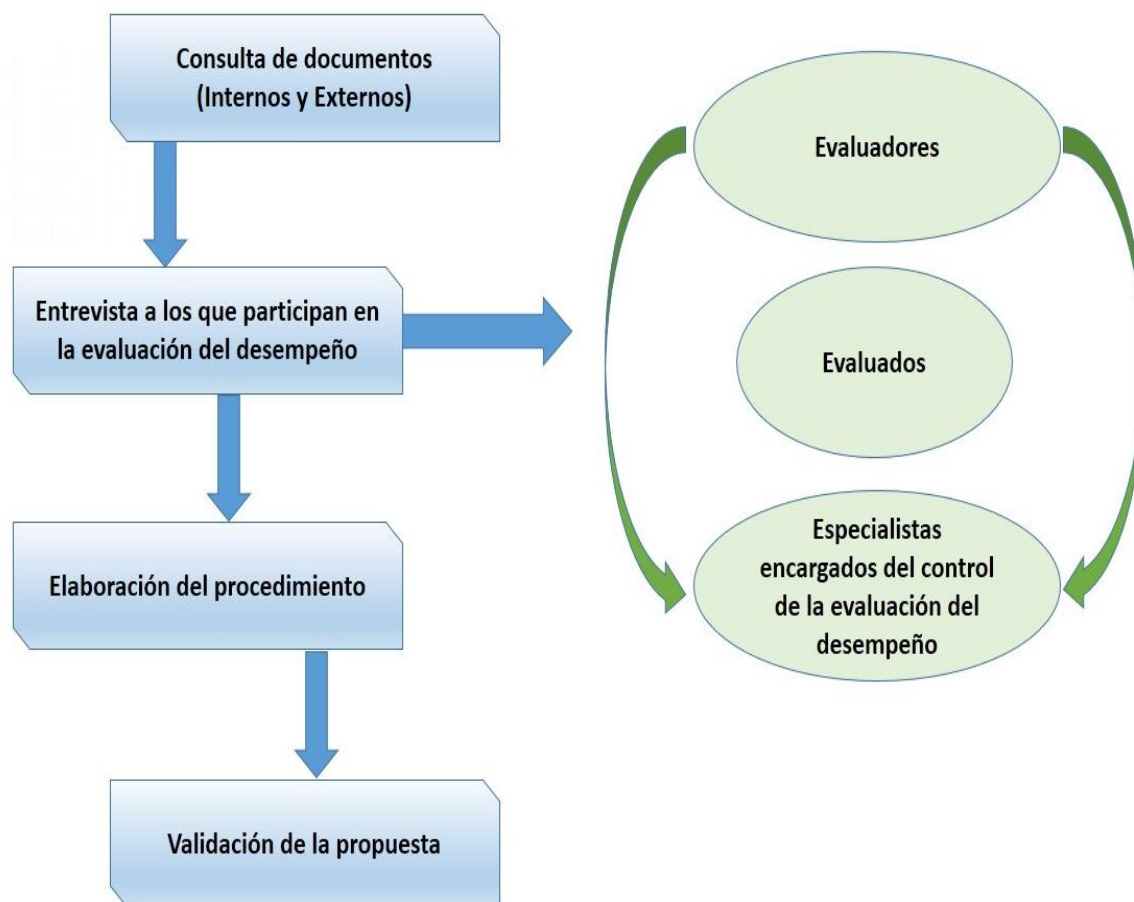


Figura 2.5: Pasos para el diseño del procedimiento. **Fuente:** Adaptado de (Azcuy, 2013)

2.5.1.- La consulta de documentos

La consulta de documentos consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva, puesto que cada año se publican en diversas partes del mundo miles de artículos de revistas, periódicos, libros y otras clases de materiales en las áreas del conocimiento. (Hernández Sampieri, 2003)

No existe una guía de recopilación que pueda suministrar una orientación detallada del material a recopilar, que indique qué documentos son importantes y cuáles no lo son. Ello depende de las habilidades del investigador, de su experiencia y capacidad para descubrir los indicios que

permitan ubicarlos. Lo fundamental es tener siempre presente la finalidad de la investigación, pues ello permitirá juzgar lo que es aprovechable. (Guada, 2011)

Esta técnica resultó de vital importancia para el diseño del procedimiento; se consultaron libros, tesis de grado y artículos con referencias teóricas sobre el tema, así como las Normas Cubanas de Capital Humano y la documentación emitida desde 2012 por la ANEC nacional sobre el tema de la Evaluación del Desempeño.

Asimismo, se analizaron los modelos que se utilizan para evaluar a los trabajadores de la ANEC, según la metodología propuesta por la Dirección Nacional (**Ver Anexo 2**) y el modelo propuesto en la misma, en el cual se incluyen los aspectos o requisitos fundamentales a medir (**Ver Anexo 3**).

2.5.2.- Entrevista a los actores que intervienen en la evaluación del desempeño

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual una de ellas es el que pregunta (entrevistador). Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. En ella, las personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, con un propósito profesional. Presupone la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como técnica de recolección, va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Entre sus ventajas se encuentran:

- Es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias, con condición oral y verbal es extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, que ofrece la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que puede encontrar

la persona entrevistada.

- La información que el entrevistador obtiene es muy superior que cuando se limita a la lectura de respuesta escrita.
- A través de ella se pueden captar los gestos, los tonos de voz, los énfasis, los cuales aportan una importante información sobre el tema y las personas entrevistadas.

Sobre la base de la concepción teórica de la entrevista como técnica de investigación, se elaboraron preguntas dirigidas a todos los actores que intervienen en la evaluación del desempeño de los trabajadores, tanto para los evaluadores, como para los evaluados y también para los especialistas encargados de su control, con el objetivo de obtener información para diseñar un procedimiento específico para regular dicho proceso. (**Ver Anexo 4**)

Las preguntas elaboradas se enfocaron en conocer el criterio de los entrevistados sobre la manera en que hoy está concebida la evaluación del desempeño de los funcionarios, además en ahondar en su conocimiento sobre las normas que rigen esta actividad. Se pretendía además conocer su posición en relación con la elaboración e implementación de un procedimiento para regir la evaluación del desempeño de los funcionarios y los aspectos a incluir en el mismo.

2.5.3.- Elaboración del procedimiento

Según la información obtenida en las dos fases previamente explicadas, tanto en la consulta de la documentación como en las entrevistas, se procede a diseñar un procedimiento con el objeto de organizar la evaluación del desempeño de la ANEC en Cienfuegos, con el propósito final de contribuir a su perfección.

2.5.4.- La validación de la propuesta

La problemática de la validación de propuestas muy populares los métodos de la participación de expertos, tales como el método Delphi con ciertas modificaciones.

Aunque se pueden aplicar técnicas estadísticas de mayor envergadura, pero por bajo nivel de complejidad del análisis se describen las consideraciones generales para implementar el método Delphi.

El **Método Delphi** está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de forma que se facilite el acuerdo final. Este es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Fue creado en los años 63-64 por la RAND CORPORATION, específicamente por Aloff Helmer y Dalkey Gordon, con el propósito de pronosticar situaciones a largo plazo. Las características del método son:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método BRAINSTORMING.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo el experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Los pasos lógicos para la aplicación del método son:

1. **Concepción inicial del problema.** Se define los elementos básicos del trabajo, el objetivo a alcanzar, la situación actual y los componentes o elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
2. **Selección de los expertos.** Para la selección de los expertos en primer lugar se debe determinar la cantidad (n) y después la relación de los

candidatos atendiendo a los criterios de idoneidad, competencia y creatividad, disposición a participar, conformismo, capacidad de análisis y de pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{i^2}$$

Donde:

M- número de expertos

P- proporción estimada de error (%).

i- nivel de precisión ($i \leq 12$).

K- constante que depende del nivel de significación ($1 - \alpha$).

Nivel de confianza	Valor de K
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

3. Preparación de los cuestionarios y encuestas.

En la elaboración de las herramientas para la recopilación de la información de los expertos se debe tener en cuenta los principios de la Teoría de la Comunicación y en las posibilidades de procesamiento de las respuestas.

Puede realizarse un pilotaje para validar los instrumentos, donde pueden incluirse preguntas abiertas, con el propósito de variarlas posteriormente, una vez que haya sido posible la conformación del universo de las respuestas. Las preguntas deben hacerse por escrito, para evitar de esta forma la influencia de un experto sobre otro.

4. Procesamiento y análisis de la información.

Para realizar el procesamiento de la información se debe tener en cuenta el tipo de pregunta, ya sea cuantitativa o cualitativa. En el procesamiento por el tipo cuantitativo es posible utilizar valores que caracterizan la variable susceptible de definir a partir de lo que está midiendo. Las variables definidas de esta forma tendrán un determinado recorrido, lo cual posibilita la fácil utilización de Procedimientos Estadísticos.

Las características cualitativas están asociadas a atributos, donde solamente será posible asignar dos valores a la variable. Cuando se presenta la

característica deseada, se le asigna digamos el valor 1 y si esta no se presenta, el valor 0; lo cual tiene un tratamiento específico desde el punto de vista estadístico.

Para el primer caso, es necesario definir la escala de puntuaciones que puede tomar la variable la cual permite conformar una tabla de doble entrada.

Expertos	Elementos			
	1	2	3	... K
1	R ₁₁	R ₁₂	R ₁₃	... R _{1k}
2	R ₂₁	R ₂₂	R ₂₃	... R _{2k}
.	.	.	.	
i	R _{i1}	R _{i2}	R _{i3}	... R _{ik}
.	.	.	.	
n	R _{n1}	R _{n2}	R _{n3}	... R _{nk}

Donde:

n: Cantidad de expertos.

K: Cantidad de preguntas, requisitos o atributos de calidad.

m_j: Cantidad de expertos que evalúan la pregunta J; J = 1..k

R_{ij}: Evaluación en puntos de la escala establecida para la pregunta j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado; i = 1..n

El rango medio aritmético de la posición de las preguntas con igual evaluación será:

$$R_i = \frac{1}{K} \sum_{j=1}^k R_{ij} ; \quad T_i = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^L (t^3 - t) ;$$

$$\bar{S} = \frac{n(K+1)}{2} = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^K R_{ij} ; \quad \Delta_j = \left(\sum_{i=1}^n R_{ij} - \bar{S} \right)$$

donde:

T_i: Son las ligaduras.

L: Es el número de grupos con iguales evaluación para los expertos.

t: Es el número de observaciones dentro de cada uno de los grupos.

$\bar{S}$: valor para comparar la importancia.

Δ : Orden de importancia de las preguntas.

Entonces:

Si Δ es menor la pregunta tiene mayor importancia.

Si Δ es mayor la pregunta tiene menor importancia.

Para $K \geq 7$ se calcula el coeficiente de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^K \Delta_j^2}{n^2(K^3 - K) - n \sum_{i=1}^n T_i}$$

Si $T_i=0$, entonces $W \in [0,1]$.

Si $W=0$, entonces no hay comunidad de referencia entre los expertos.

Si $W=1$, entonces si existe una concordancia perfecta.

Para probar la comunidad de referencia, además se puede utilizar la distribución Chi-Cuadrado donde la hipótesis sería:

H₀: No hay comunidad.

H₁: Si existe comunidad.

Estadígrafo: $\chi_{cal}^2 = n(K-1)W$

Tabla de la distribución: $\chi_{tab}^2 = \chi^2(\alpha, K-1)$

Hipótesis: $\chi_{cal}^2 > \chi_{tab}^2$, entonces se rechaza H_0 , por lo tanto si existe comunidad de referencia entre los expertos.

Si calculamos la media del rango para cada pregunta, este nos da un valor que se puede tomar como el orden de importancia relativa de cada atributo:

$$R_j = \frac{1}{K} \sum_{i=1}^n R_{ij}; \quad j = 1..k, \quad i = 1..n$$

Por lo tanto es posible calcular la importancia relativa del atributo A_j como:

$$A_j = \frac{R_j}{\sum_{j=1}^k R_j}; \quad \text{cumpliéndose que } \sum A_j = 1$$

CAPÍTULO 3: Elaboración del procedimiento de Evaluación del Desempeño para los Trabajadores de la ANEC de Cienfuegos.

3.1 Resultados de la consulta de documentos

Los resultados del estudio teórico realizado obran en el capítulo I de la presente tesis. En cuanto a las normas se analizaron al detalle las NC 3000, 3001 y 3002 de 2007 de Capital Humano, así como el Decreto 281/07 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, la Ley 116/13 “Código del Trabajo” y el Decreto 326/14 “Reglamento del Código de Trabajo”. Los cuales establecen requisitos a cumplir para una adecuada evaluación del desempeño.

A lo interno se tuvo en cuenta también la Metodología y el modelo de la ANEC Nacional, así como otras orientaciones recibidas desde el año 2013 o existentes dictadas por otros organismos (resoluciones, instrucciones, directivas). De todos estos documentos se tomaron los elementos necesarios para la elaboración del procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC, que se propone y sus modelos complementarios.

3.2.- Resultados de las entrevistas realizadas

Con los fundamentos expuestos en el capítulo II, se realizaron entrevistas a los evaluadores, evaluados y especialistas encargados de su control.

Los evaluadores son las autoridades facultadas por cada área para realizar las evaluaciones; los evaluados son todos los trabajadores de la ANEC de la provincia y los especialistas encargados de controlar la evaluación son los Presidentes Municipales, el Presidente y el Especialista de Recursos Humanos.

De las entrevistas realizadas se obtuvieron los resultados que a continuación se detallan.

Resultados de las entrevistas a los evaluadores:

Los 3 evaluadores coinciden en que no existe una adecuada concepción de la evaluación del desempeño de los trabajadores, lo que

obedece a la escasa regulación que existe para estos sujetos a diferencia del resto de los trabajadores y los cuadros, que se rigen por normativas específicas.

El 100 % de los evaluadores coinciden además en que la implementación de un procedimiento que regule la evaluación del desempeño de los trabajadores contribuiría a perfeccionar el mismo.

Entre los aspectos que según los evaluadores deben quedar incluidos en el Procedimiento se encuentran:

- Periodicidad con la que deben realizarse las evaluaciones (el 100% de los evaluadores)
- Modelo para evaluar el desempeño o en su defecto los aspectos que debe incluir el mismo (100%)
- Conceptualizar los indicadores o aspectos a medir para evaluar el desempeño (66%)
- Fijar como posibilidad que cada uno de los indicadores pueda medirse cuantitativamente y que luego este resultado tribute a la evaluación final a partir de escalas preestablecidas, aunque no debe faltar la fundamentación cualitativa (66%)
- El período de tiempo que se necesita haya laborado un trabajador para ser evaluado (33%)

Resultados de las entrevistas a los evaluados:

Del total de trabajadores evaluados, el 88.9% emitió criterios negativos sobre la evaluación de su desempeño existente, teniendo en cuenta que no se les piden criterios antes de ser evaluados (autoevaluación), no conocen los indicadores atendiendo a los cuales se les evalúa, lo que reflejaba un alto grado de subjetividad en las evaluaciones finales y la evaluación se hacía anualmente sin realizar cortes parciales.

El 100% de los evaluados coincide en que la implementación de un procedimiento para regular la evaluación del desempeño de los trabajadores, contribuiría a su perfección.

En cuanto a los aspectos que consideran deben quedar incluidos en el procedimiento, mencionaron los siguientes:

- Los indicadores para evaluar el desempeño y su definición (88.9%)
- La realización de una autoevaluación por parte del evaluado (77.8)
- Que se otorgue una evaluación cualitativa final (excelente, muy bien, bien, regular y mal) (88.9%)
- Que el evaluador discuta con el evaluado la evaluación otorgada (100%)

Resultados de las entrevistas a los especialistas:

En esta definición de especialistas además de estar los encargados del control de la evaluación, se utilizaron otros especialistas de otras entidades que forman parte del Comité Provincial y que por su experiencia laboral y responsabilidades pudieran emitir consideraciones.

Entre los aspectos que fueron analizados y aportados con los especialistas y el Comité, se destacan los siguientes:

- De los 5 especialistas entrevistados, el 100% entiende que no está correctamente concebida la evaluación del desempeño de los Trabajadores.
- Un gran porcentaje del comité opina que a la metodología emitida por la Dirección Nacional le faltan aspectos organizativos para realizar una correcta evaluación del desempeño.

Asimismo varios de los miembros del comité entrevistados mencionaron el Decreto Ley 197 como la norma que regula el tema, aunque no lo consideran suficiente a estos efectos, pues a su modo de ver deja demasiadas cuestiones a la libre voluntad del evaluador. Otros por su parte opinan que la propuesta del código de trabajo también puede ser una solución factible, pero en su gran mayoría concluyen que la Asociación debe asumir un procedimiento interno adecuado a sus condiciones y características, y correlacionarlo con lo establecido.

Así mismo los especialistas encargados del control de la evaluación coinciden además en que es necesario la elaboración de un procedimiento

que organice, guíe metodológicamente y regule la evaluación del desempeño de los trabajadores contribuiría a su perfección.

Entre los aspectos que, según los especialistas entrevistados y algunos de los miembros del Comité que opinaron, deben quedar incluidos en el procedimiento se encuentran:

- Periodicidad con la que deben realizarse las evaluaciones (el 88.9 % de los especialistas)
- Término en que deben realizarse las evaluaciones una vez concluido el período a evaluar (77.8%)
- Modelo para evaluar el desempeño (100%)
- Los indicadores a medir para evaluar el desempeño y su definición (100%)
- Establecer como obligación la realización de una autoevaluación por el evaluado (66.7%)
- El período de tiempo que se necesita haya laborado un trabajador para ser evaluado (88.9%)
- Establecer como obligación la confección de un cronograma para llevar adelante el proceso de evaluación (77.8%)
- Establecer como obligación que la evaluación se discuta con el evaluado en entrevista (77.8%)
- Establecer que el Departamento de Recursos Humanos actúe como contrapartida para velar por la correcta realización del proceso evaluativo (100%)
- Establecer como obligación el archivo en el expediente laboral del trabajador de la evaluación (66.7%)

Por tal razón se procede a la elaboración del procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba en Cienfuegos.

3.3.- Procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño

3.3.1. Generalidades consideradas en la evaluación

- 1.1. Es de aplicación en toda la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en la provincia de Cienfuegos en lo adelante ANEC Cienfuegos, el Presidente Provincial faculta a los Presidentes Municipales, a su aplicación en el ámbito de los Municipios que respectivamente dirigen.
- 1.2. 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 de la ANEC Cienfuegos realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. La Evaluación del Desempeño constituye el elemento fundamental a utilizar en el proceso de determinación de la Idoneidad Demostrada a los efectos de decidir la permanencia, promoción o incorporación de los trabajadores.
- 1.3. Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la dirección de la Asociación en la evaluación del desempeño, los siguientes:
 - a) La participación consciente de los mismos en el logro de los objetivos de trabajo e indicadores de la asociación, según las prioridades establecidas por la dirección de la ANEC nacional o las responsabilidades asumidas en cada territorio,
 - 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) Evaluar la idoneidad demostrada y decidir sobre esta teniendo en cuenta las recomendaciones del Comité de Experto según las facultades otorgadas.
 - d) La capacitación y desarrollo individual.
 - e) Las mejores relaciones con los directivos y los propios trabajadores.

- f) La participación de los trabajadores dentro de la asociación y su cooperación en el cumplimiento de las tareas y objetivos de trabajos planificados.

1.4. Cada Presidente Municipal responde por la sistematicidad y calidad de la evaluación del desempeño del personal que se le subordina según lo consignado en el aspecto No 3. Los vicepresidentes y trabajadores de la Casa Provincial por el desarrollo exitoso de estos procesos, exceptuando los trabajadores del municipio de Cienfuegos que se subordinan a su Presidente.

1.5. Al finalizar el proceso de la evaluación del desempeño anual y trimestral o al vencimiento de un período de trabajo, tiene como elemento fundamental la elaboración de un documento que contenga las recomendaciones derivadas de este, en el cual se reflejen todas las acciones que éste debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fecha 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 aparece en la Legislación vigente. Las acciones relacionadas con la capacitación y el desarrollo se integran al plan de la entidad. Una vez concluido el proceso evaluativo anual, se le expedirá a cada trabajador, el Certificado de Evaluación del Desempeño y se archivará el original en su Expediente Laboral.

Cuando la conclusión de la evaluación del desempeño anual y trimestral o al vencimiento de un período es deficiente, la dirección de la asociación está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y a aplicar lo establecido en la legislación laboral vigente.

El departamento de Capital Humano de la provincia establece, en su sistema de información interna para toda la ANEC en Cienfuegos la obtención de datos estadísticos que permitan evaluar el comportamiento de la Evaluación del Desempeño. **(Ver Anexo 5)**

3.3.2. Ámbito de aplicación propuesto

Comprende a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales de la ANEC en Cienfuegos, cuya evaluación se rige por lo establecido en la política vigente en el país para este segmento de trabajadores.

3.3.3. Organización de la cadena evaluativa

3.1 La evaluación del desempeño la realiza el Presidente Municipal, oído el parecer de la organización sindical y de otros trabajadores del municipio, de resultar necesario.

3.2. El presidente provincial evalúa a los vicepresidentes provinciales profesionales y a los trabajadores subordinados.

3.3.4. Periodicidad propuesta para la evaluación.

4.1 La evaluación del desempeño se aplicará anualmente a los trabajadores de la ANEC en Cienfuegos efectuándose cortes parciales trimestrales. Ante situaciones excepcionales y por decisión del Presidente correspondiente, se podrán realizar evaluaciones extraordinarias en el momento en que se estime conveniente. El corte parcial correspondiente al IV Trimestre se realizará en caso de que el trabajador no cumpla lo establecido en el apartado 4.2, de lo contrario en su lugar ejecutará la evaluación anual.

4.2 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, tanto para las evaluaciones trimestrales como para la anual.

4.3 La evaluación del desempeño anual se efectúa en el primer trimestre del año siguiente del período concluido que se evalúa.

3.3.5. Factores o indicadores a evaluar

5.1 Para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores la ANEC en Cienfuegos se establecen los indicadores fundamentales siguientes:

- a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la **evaluación del desempeño del período anterior** evaluado. A los efectos evaluativos este indicador se evalúa anualmente (**0,5 Índice de Desempeño**).
- b) **Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficacia y productividad requeridas (10 Puntos)**: Se evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos trazados para el período que se analiza, precisando en cada uno la valoración cuantitativa y cualitativa que le corresponda. De igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas en dicho período, según ha sido establecido y se considerará la profesionalidad, profundidad y objetividad del trabajo realizado.

En este punto se valorará el grado de satisfacción expresada de quién reciba los resultados de su trabajo; así como el grado de influencia que ha proyectado a partir de su propio aporte e imagen. En el caso de los trabajadores de administración y servicios se tendrá en cuenta la opinión de los clientes internos del evaluado.

Se valorarán los conocimientos necesarios que se posee para el desempeño exitoso de su actividad (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas y procedimientos).

- c) **Calidad en el cumplimiento de sus Tareas (10 Puntos)**: Se evaluará la calidad en la presentación y realización de su trabajo y la cantidad de errores cometidos para su realización; así como el grado en que es capaz de generar soluciones novedosas, prácticas precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar el trabajo individual y útil, sin necesidad de orientación y supervisión constante.
- d) **Comportamiento de la disciplina, la ética y el aprovechamiento de la jornada de trabajo (5 Puntos)**: Se evaluará el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias, de ética y de conducta en la realización de sus labores.
- e) **Otros Aspectos a Evaluar (5 puntos)**: En este aspecto se agrupan varios criterios evaluativos para el trabajador, los cuales están relacionados con el nivel de incidencia de la participación del trabajador

en el cumplimiento de los objetivos de la asociación, entre los que se pueden destacar los siguientes:

1. **Participación en Cursos** de Capacitación para elevar su desempeño laboral.
2. **Logros o iniciativas** realizadas en su trabajo o en actividades de la asociación.
3. **Uso y cuidado de los recursos materiales**, fundamentalmente de los portadores energéticos, equipos y medios de protección puestos a su disposición para el desempeño de sus funciones.
4. **Reconocimientos recibidos** a cualquier nivel de la asociación u otra institución relacionado con su trabajo.
5. **Relaciones Humanas** tanto en su ámbito laboral como fuera del mismo y su nivel de aceptación en el colectivo; valorándose además si sus actitudes provocan conflictos ó si por el contrario, permiten un clima de afinidad e identificación, así como su disposición de transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente fraternal, obteniendo como resultado una colaboración franca y amplia en el colectivo.

3.3.6. Guía para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC en Cienfuegos.

Para realizar la evaluación del desempeño anual de los trabajadores de la ANEC en Cienfuegos se propone una serie de etapas las cuales muestran el proceder y la metodología empleada para obtener los resultados finales deseados, como se muestra en la **figura 3.1**. Estas etapas a seguir para confeccionar la evaluación final del trabajador de la ANEC se describen a continuación:

➤ I. RECOGIDA DE OPINIONES

El Presidente municipal, de resultar necesario, solicita al trabajador que se autoevalúe en cada uno de los indicadores establecidos, recoge las opiniones de los compañeros del área del evaluado y de otros dirigentes.

Se recogen también opiniones de las organizaciones políticas y sindicales. Revisa además el resultado de las evaluaciones anuales y trimestrales anteriores y las recomendaciones que en cada una de ellas se efectuaron.



Figura 3.1: Guía metodológica para la evaluación del desempeño en la ANEC. **Fuente:** Elaboración propia.

➤ II. Confección del documento de la evaluación

El Presidente municipal del evaluado, sobre la base de las recomendaciones dejadas en la evaluación del desempeño anual o trimestral anterior o al vencimiento del ciclo o la temporada, la información obtenida y 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 presidente 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 discuten 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 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 presidente provincial del evaluador, en un término de siete (7) días hábiles posteriores a la notificación del resultado de la evaluación del desempeño, tal como aparece en el Acápito No.10 del procedimiento presentado. El certificado acreditativo anual se archiva en el expediente laboral del evaluado, a quien también se le entrega una copia. Los resultados de las evaluaciones realizadas en los cortes parciales quedan en poder del presidente municipal para ejecutar la evaluación y se enviarán copias de dichas evaluaciones para la provincia al finalizar cada año.

Además para valorar los factores o aspectos propuestos para la evaluación se establece una guía de puntuaciones para que el evaluador tenga los elementos necesarios para cuantificar y diferenciar las evaluaciones realizadas, según las características y desempeño de cada trabajador.

Para ello se analiza el cumplimiento de las recomendaciones realizadas al trabajador del periodo anterior y las cuales debe haber solucionado o minimizado según las posibilidades y disponibilidades brindadas. El

cumplimiento de estas recomendaciones se ha desagregado desde un completamiento del 50% hasta un 96% según la percepción del evaluador.

Además en esta evaluación se ponderan las evaluaciones obtenidas por el trabajador durante los diferentes periodos evaluados en el año, lo cual fue concebido para hacer evaluaciones parciales trimestralmente, por lo que se debe contemplar los resultados obtenidos en dichas etapas.

En el caso que no se hayan realizado las evaluaciones parciales o el trabajador no haya cumplimentado todo el periodo laboral anual, pueden ajustarse las escalas a los valores comprendidos, para garantizar valorar el desempeño del trabajo en el periodo laborado.

Al finalizar la evaluación de cada factor o indicador se debe obtener la sumatoria de todas los valores valor con el cual se califica la evaluación del trabajador en SUPERIOR, ADECUADO o DEFICIENTE, como se explica a continuación:

No.	FACTORES O INDICADORES A EVALUAR	ESCALA	EVALUACIÓN
1	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño del período anterior evaluado	HASTA 0,5	
	1.1. Hasta el 50% de las recomendaciones cumplidas.	0 - 0,099	
	1.2. Hasta el 80% de las recomendaciones cumplidas.	0,1 - 0,3	
	1.3. De un 86 % y hasta el 95% de cumplimiento.	0,31 - 0,45	
	1.4. De un 96% y hasta el 100% de cumplimiento.	0,46 - 0,5	
2	Evaluación en el Primer Periodo	0 - 1,25	
3	Evaluación en el Segundo Periodo	0 - 1,25	
4	Evaluación en el Tercer Periodo	0 - 1,25	
5	Evaluación en el Cuarto Periodo	0 - 1,25	
	EVALUACIÓN ANUAL OBTENIDA (Sumatoria)		(Total)

Además de las evaluaciones cuantitativas los evaluadores pueden colocar aquellos aspectos en los cuales los trabajadores deben trabajar o profundizar para elevar sus desempeños en periodos futuros.

3.3.7. Certificados de las evaluaciones del desempeño propuestas

De las evaluaciones que se le realizan al trabajador debe emitirse un certificado, con los cuales se acreditan los criterios presentados, así como recomendaciones propuestas al finalizar el periodo.

En el Certificado de Evaluación del Desempeño cada factor o indicador a evaluar se llenará por escrito con la parte literal que en cada evaluación corresponda a la guía y con la puntuación (dentro del rango) que en el análisis del evaluador es merecedor el evaluado. Esto puede ser en el certificado trimestral o anual **(Ver anexo 6)**

Cuando el trabajador no tenga como mínimo el 70% de su tiempo de trabajo en el año, acorde a lo expresado en el **apartado 4.2**, no se le hace la evaluación, pero debe emitirse el Certificado de la Evaluación Anual del desempeño, **(Ver Anexo No.7)**, exponiendo la causal de no evaluación, lo que se archivará en el Expediente Laboral del Evaluado.

3.3.8. Propuesta de escala final de calificaciones para la evaluación

La Escala de evaluación tiene como propósito disminuir en gran medida el grado de subjetividad de las evaluaciones y establecer un valor cuantitativo para definir la calificación otorgada al trabajador.

Para cada trimestre el trabajador es evaluado en una escala de 0 a 30 puntos por la acumulación de los aspectos descritos en el apartado 5, los cuales a su vez establecen una calificación temporal que irá acumulándose en un índice de desempeño como se muestra a continuación:

Puntuación	Calificación	Índice de Desempeño
27-30	DESTACADO	1,25
23-26	SATISFACTORIO	1,1
18-22	ACEPTABLE	1,0
12-17	REGULAR	0,5
0-11	DEFICIENTE	0

Durante cada periodo evaluativo del año (trimestres), los trabajadores acumulan un índice de desempeño que se totaliza al final, el cual describe el nivel de desempeño del trabajador durante este propio periodo con la escala siguiente:

Calificación del Desempeño Laboral		
1. Superior	De 4,5 a 5,5	Escala propuesta
2. Adecuado	De 3,0 a 4,4	
3. Deficiente	De 0 a 2,9	

Al realizar la evaluación anual del trabajador se suman todos los valores de índice de desempeño obtenidos en cada trimestre y se le adiciona además el primer aspecto del apartado 5, en el cual si se cumple se le adiciona 0,5 puntos al valor total del índice de desempeño final del trabajador.

3.3.9. Análisis de los resultados de la Evaluación

Según los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos durante la evaluación el evaluador debe emitir una calificación del desempeño

demostrado por el trabajador, así como una justificación permita ser comprendida por todos como se muestra a continuación:

- **Desempeño laboral SUPERIOR**, cuando el trabajador ha cumplido o sobre cumplido con las recomendaciones derivadas de la anterior evaluación del desempeño anual o trimestral, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo, con un notable impacto de la capacitación en el trabajo del colectivo y tiene una buena disciplina laboral.
- **Desempeño laboral ADECUADO**, cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la anterior evaluación del desempeño, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
- **Desempeño laboral DEFICIENTE**, cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la anterior evaluación, 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.

En estos casos la dirección de la asociación está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y a aplicar lo establecido en la legislación laboral vigente.

3.3.10. Propuesta para el tratamiento a las Reclamaciones

El trabajador evaluado tiene derecho a discutir la evaluación con su presidente y manifestar sus opiniones.

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede establecer reclamación escrita ante el presidente provincial, en un término de 7 días hábiles posteriores a la notificación de evaluación. El

presidente provincial de conjunto con el consejo provincial y el sindicato, analizará la reclamación y tomará la decisión de:

1. Mantener como firme el criterio del presidente municipal que evaluó.
2. Solicitar al presidente municipal que evaluó rectifique la evaluación realizada.
3. Proceder directamente a rectificar la evaluación dando razón al trabajador.

El presidente provincial tendrá un período máximo de 15 días hábiles para tomar la decisión.

De continuar el trabajador inconforme podrá establecer nueva reclamación, por escrito, ante el Presidente Nacional, en el término de 5 días hábiles posteriores a la notificación de la decisión del presidente provincial de quien lo evaluó inicialmente, quien oído el criterio de la organización sindical, tomara la decisión final, dentro de los 10 días hábiles posteriores a la recepción de reclamación.

La decisión del Presidente Nacional sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, si aprecia que se ha incurrido en violaciones de las normas y procedimientos establecidos para su evaluación del desempeño.

3.4.- Validación del procedimiento para realizar la evaluación del desempeño en la ANEC de Cienfuegos

Para validar el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño en la ANEC de Cienfuegos se utilizó el método de expertos (Delphi), para el cual se aplicó la expresión para determinar la cantidad de expertos necesarios para obtener las valoraciones precisas sobre el procedimiento elaborado.

El cálculo del número de expertos, en esta investigación, se realizará utilizando el modelo binomial que se expone a continuación:

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{i^2}$$

Donde:

- M**- número de expertos
- P**- proporción estimada de error (%).
- i**- nivel de precisión ($i \leq 12$).
- K**- constante que depende del nivel de significación ($1 - \alpha$).

Aplicando la expresión anterior se obtuvo la necesidad de seleccionar **7 expertos** sobre la base de su experiencia de trabajo relacionada con los Recursos Humanos, su nivel de conocimiento en la actividad a tratar, así como su disposición y capacidad de análisis.

Para ello se seleccionaron los 5 especialistas que ya habían sido utilizados anteriormente, es decir los encargados del control de la evaluación, los cuales se mencionan a continuación:

De los expertos seleccionados cinco son actores directos de la actividad de Evaluación del Desempeño de los trabajadores en la ANEC en Cienfuegos y dos laboran como Especialistas en la Empresa Consultora CANEC, SA, sucursal Cienfuegos. Los expertos seleccionados se relacionan a continuación.

Nombre y apellidos	Cargos	Experiencia o profesión
Alexander Brito Brito	Presidente Provincial	15 años Prof. de la Universidad
Rosa Benavides Aparicio	Directora CANEC, S.A.	Varios años de directiva
Magaly del Valle Abreu	Vicep. Organización y Finanzas	Varios años de Vicepresidenta de la ANEC
Alina Pérez Aguayo	Vicep. Actividades Científicas	Varios años de Vicepresidenta. MSc Administración de Negocios
Isabel Tillet Hercia	Vicep. Actividades Económicas	Varios años en la ANEC y desarrollando la actividad de Recursos Humanos
Rolando Fajardo Quintana	Vice. Administrativo	Varios años en la ANEC y de administrativo
Lissete Ávila Clavero	Presidenta Municipio de Cienfuegos	Especialista de CANEC y varios años en la ANEC

A continuación se procede aplicar la metodología explicada en el capítulo 2, para validar la propuesta de procedimiento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la ANEC en Cienfuegos.

➤ **Preparación del Cuestionario**

Se procedió a construir un instrumento para que los expertos definidos emitan su juicio acerca de los elementos que conforman el procedimiento elaborado para evaluar el desempeño de los trabajadores de la ANEC. (**Ver Anexo 8**)

En este cuestionario a los expertos se les pide que ponderen los elementos que integran el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC. Para ello deben tener en cuenta el contenido de cada elemento y considerar una escala del 1 al 5, para destacar que el elemento es Inapropiado o en el otro extremo, se considera Totalmente apropiado para la ANEC, como se muestra a continuación:

1	2	3	4	5
Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado	Totalmente apropiado

Los elementos que deben ser evaluados en el cuestionario por los expertos y que integran el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño de los trabajadores son:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Términos y definiciones
4. De los actores que participan en la evaluación de los Trabajadores
5. Responsabilidades
6. Pasos y formalidades de la evaluación
7. De los indicadores a evaluar
8. Del modelo para la evaluación
9. De la entrevista para el análisis de los resultados de la evaluación
10. Del seguimiento, control y perfeccionamiento del procedimiento

El instrumento diseñado fue presentado a cada uno de los expertos personalmente y por separado e individual para lograr que todos los elementos sean evaluados.

➤ **Procesamiento y análisis de la información**

Al consolidar las respuestas de todos los expertos se obtuvo la tabla de datos que reflejan las evaluaciones de cada elemento del procedimiento elaborado, la cual se muestra a continuación:

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	3	4	5	4	4	3	3	4	5
2	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4
6	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
7	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4

En este paso se comprobó la fiabilidad y validez del cuestionario aplicado a los expertos seleccionados. Un instrumento de medición confiable se comporta de igual forma y ofrece resultados similares:

- Cuando es administrado por diferentes personas.
- Cuando se usan alternativas diferentes (se cambian los atributos).
- Cuando las condiciones para hacer la medición cambian, los resultados del cuestionario no lo hacen.

Cuando se realiza un análisis de fiabilidad a un cuestionario, resulta interesante conocer:

- Las características de los diferentes atributos.
- Las características de la escala utilizada.
- La relación existente entre cada atributo y la escala.

Para que un instrumento de medición sea válido debe comprobarse la existencia de tres tipos de evidencia: relacionada con el contenido, con el criterio y con el constructo, las que se explican a continuación.

- Validez de contenido: Se refiere al grado en que el instrumento de

medición representa el concepto medido (Hernández et al., 1998), por lo que indica el grado de coherencia con el marco conceptual del que se deriva este.

- Validez de criterio: Se establece la validez del instrumento de medición comparándola con algún criterio externo (Hernández et al., 1998).
- Validez de constructo o de concepto: Este enfoque busca conocer si la medición a través de la escala es coherente con los resultados que propone la teoría (Díaz, 2006).

Utilizando el coeficiente Cronbach's Alpha (α), se puede calcular un estimado de la fiabilidad, basado en las correlaciones o covarianzas observadas entre los elementos que se evalúan en el cuestionario. Además se puede correlacionar los resultados de formas alternativas del mismo cuestionario o dividirlo en dos partes y observar la correlación entre ellos.

Un método para estimar la confiabilidad de una escala o cuestionario es la fórmula para la estimación de la fiabilidad de Cronbach: (Pérez Valdés, 2013)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \left[\frac{(\sum X_{ii})}{(\sum X_{ii} + \sum X_{ij})} \right] \right\} \quad i \neq j \quad \text{Donde:}$$

X_{ii} y X_{ij} son los elementos de la matriz de covarianza o de correlación entre atributos.

k es el número de atributos dentro de una dimensión dada

$\sum X_{ii}$ indica la suma de los elementos en la diagonal de la matriz.

$\sum X_{ii} + \sum X_{ij}$ indica la suma de los elementos en la matriz de covarianza (correlación).

El coeficiente α oscila entre 0 y 1. En la medida que su valor es más próximo a la unidad, la fiabilidad de la escala es superior. Valores de Alpha superiores a 0.80 son considerados en la literatura como indicadores de una alta fiabilidad del cuestionario.

Para este caso, a pesar de no tener mucha complejidad, se aplica el programa SPSS en su versión IBM 19.0 para Windows, con el objetivo de lograr el criterio

de validación del instrumento aplicado, se determinó el Alpha de Cronbach, cuyo valor se considera satisfactorio mientras más se acerca a 1. Los resultados de la tabla siguiente reflejan que el instrumento aplicado a los expertos muestra una alta confiabilidad del instrumento donde el valor **Alpha fue de 0.8537**, demostrando que el cuestionario brindará resultados altamente confiables. (Ver Anexo 9)

Alfa de Cronbach basada		
Alfa de Cronbach	en los elementos tipificados	No. de elementos
0,836	0,853	10

Dada que la complejidad del instrumento es baja solamente se analiza la fiabilidad del cuestionario a través de esta prueba con el objetivo de validar los resultados obtenidos por el mismo.

➤ **Comprobación de la comunidad entre los expertos.**

En este momento se realiza una comprobación de que existe o no homogeneidad entre los criterios respondidos por los expertos sobre los elementos del procedimiento elaborado para evaluar el desempeño de los trabajadores de la ANEC.

Para comprobar esto se aplicó la prueba de Kendall, para comprobar las respuestas dadas por los expertos, elemento a elemento y al final el resultado del W de Kendall.

Esta prueba se realizó con la ayuda del SPSS, en su versión de IBM 19.0, en español, dentro de las pruebas no paramétricas se desarrolló la prueba para K muestras independientes, y se seleccionó la prueba del W-Kendall para obtener el coeficiente de concordancia de Kendal, quien expresa en grado de comunidad entre los expertos.

En este caso según los resultados obtenidos, se obtuvo un coeficiente de 0,869, lo que representa que en las respuestas o calificaciones dadas a los elementos que contiene el procedimiento elaborado, se muestra un alto grado de concordancia entre los expertos utilizados, como se muestra en la tabla siguiente: (Ver Anexo 10)

Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall ^a	,869
Chi-cuadrado	4,364
gl	9
Sig. asintomática	,886

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Además se observa que los rangos promedios de las calificaciones de cada elemento del procedimiento elaborado son muy coherentes y en casi todos de valores muy similares.

Por tal resultado se puede afirmar que el procedimiento elaborado para realizar la evaluación del desempeño a los trabajadores de la ANEC en Cienfuegos responde a las exigencias y necesidades de la organización según estos expertos.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos y análisis realizados en la investigación se arribaron a las conclusiones siguientes:

- La evaluación del desempeño puede convertirse un elemento de motivación al influir en el eficiente comportamiento de los individuos y potenciar verdaderamente cualquier sistema de GRH en cualquier tipo de organización.
- Los sistemas de Evaluación del Desempeño bien planeados, coordinados y desarrollados, pueden traer no solo beneficios y resultados a corto, mediano y largo plazo para el individuo, la organización y la sociedad.
- En Cuba se define la evaluación del desempeño como una herramienta estratégica que deben usar las organizaciones para alcanzar la eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos planificados.
- La Asociación Nacional de Economistas de Cienfuegos en su 35 aniversario tiene dentro de sus tareas principales incrementar el desempeño de sus trabajadores para poder contribuir con mayor potencia al cumplimiento de sus objetivos de trabajo para con sus asociados y la sociedad.
- Dadas las características del sistema de evaluación del desempeño que existe en la actualidad en la ANEC y las transformaciones que se ha realizado en las normas y legislaciones que regulan el código del trabajo, se hace necesario modificar el procedimiento utilizado por uno que garantice la integración de los elementos esenciales para una organización de su tipo.
- Del análisis de la literatura relacionada con el objetivo de esta investigación se ha seleccionado el procedimiento de Azcuy (2013), dado que ha sido validado en varios trabajos investigativos, propone una revisión a la documentación y se enfoca en la realización del procedimiento de evaluación del desempeño y no en su implementación, así como propone la validación de la propuesta.
- Con la implementación del procedimiento se logra elaborar una propuesta metodológica para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC de Cienfuegos, la cual ha sido validada por un grupo de expertos.

RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación se proponen las recomendaciones siguientes:

- Proponer a la ANEC Nacional la metodología elaborada para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC de Cienfuegos como ejemplo a considerar para implementar en el resto de las provincias.
- Crear un programa de capacitación para preparar a los evaluadores, evaluados y a los especialistas encargados de controlar el proceso de evaluación.
- Continuar la implementación del procedimiento para comprobar los demás aspectos de la metodología propuesta, así como adecuar el sistema de indicadores a evaluar en cada área de la ANEC.

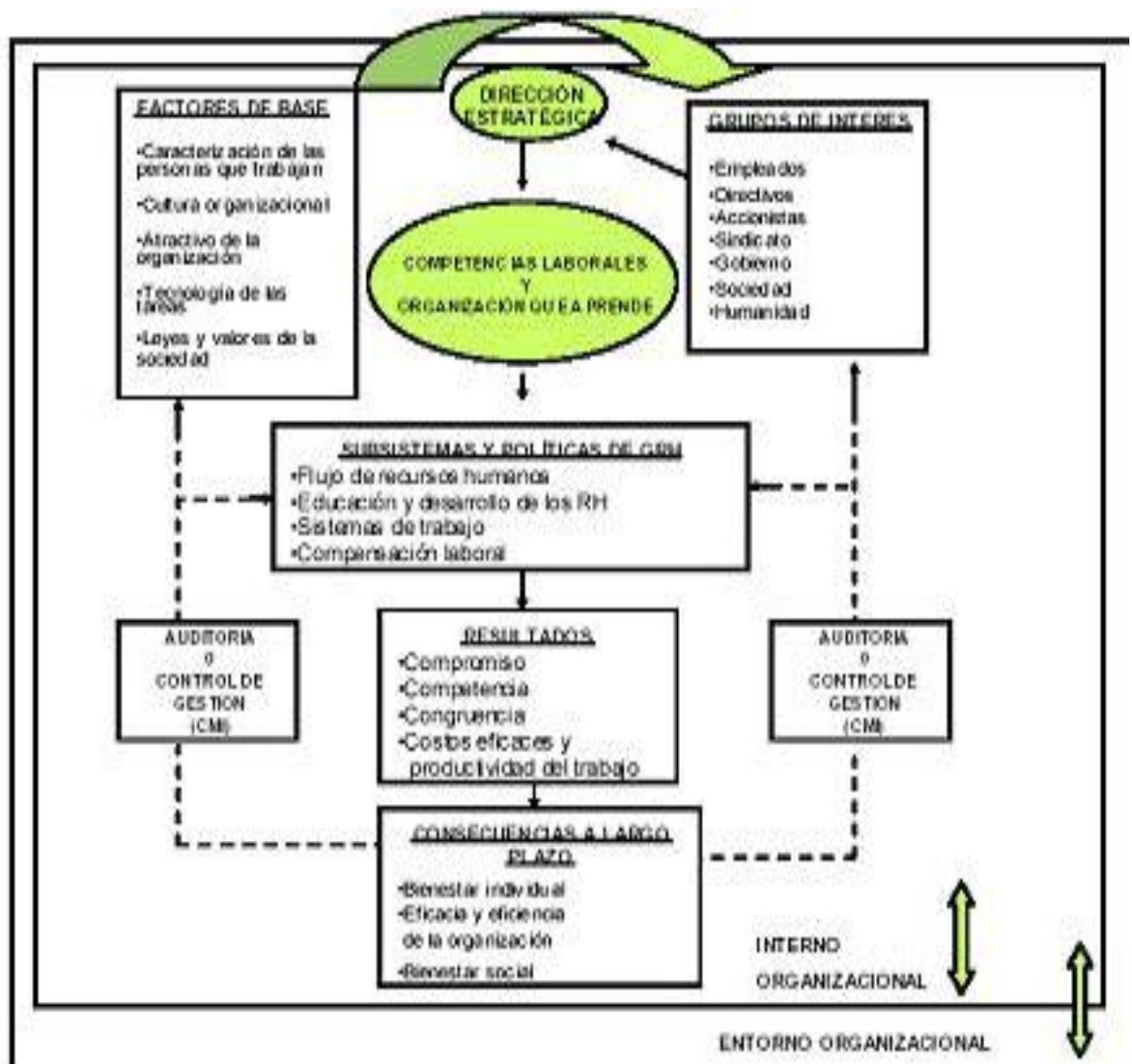
BIBLIOGRAFÍA

- Ángel, (2006). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>. Consultado 10-01-15
- Byars, L. L. & Rue, W. L. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby. 583p.
- Alhama, Rafael. (2006). *¿Cuáles Ciencias Sociales para qué Gestión Empresarial?*. Trabajo presentado en la conferencia Ciencias Sociales y Gestión Empresarial celebrada en febrero 2006 en La Habana. Cuba
- Alles, Martha. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Disponible en www.marthaalles.com. Consultado 20-11-14
- Alles, Martha. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Disponible en www.marthaalles.com. Consultado 20-11-14
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). *Ley 116 Código de Trabajo*. La Habana, Cuba.
- Azcuy, B. C. (2013). *Perfeccionamiento de la Evaluación del Desempeño de los funcionarios del Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciatura en Turismo. Universidad de Cienfuegos. Cuba.
- Becker, G.S. (1993). *Gobierno, Capital Humano y crecimiento Económico*. No 765. Retrieved April 24, 2013, from www.cees.org.
- Becker, G.S. (2002). *La Inversión en talento como valor de futuro*. Capital Humano. No.153, 26.
- Beer, M. (1989). *Gestión de Recursos Humanos. Texto y Casos*. Ed. Ministerio del Trabajo, Madrid.
- Byars, L. L. & Rue, W. L. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby. 583p.
- Castro, Fidel. (1996) *Discurso pronunciado en la Clausura del Encuentro de Pedagogía 1996*, La Habana. Cuba
- Consejo de Estado. (2007). *Decreto Ley 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana, Cuba.

- Consejo de Ministros. (2007). *Decreto 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. La Habana, Cuba.
- Consejo de Ministros. (2014). *Decreto 326 Reglamento del Código de Trabajo*, define. La Habana, Cuba.
- Chávez, Yusimik. (2014). *Propuesta de un procedimiento para un sistema de evaluación de desempeño en la sucursal Frigorífico de Cienfuegos*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciatura en Turismo. Universidad de Cienfuegos. Cuba.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. I. Chiavenato. México: 3ra Edición. Mc Graw - Hill. 578p.
- Cuéllar. Yanahí. (2014). *Evaluación de los indicadores en el proceso de evaluación del desempeño en el área cocina-comedor de la Universidad de Ciencias Médicas Dr. Raúl Dorticós Torrado*. Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo. Universidad de Cienfuegos. Cuba.
- Ecured. (2014). *Capital Humano*. Disponible en <http://www.cimex.com.cu/biblio/ficha.asp?idf=1832>. Consultado 21-11-14
- González, Arturo. P. (2009). *Propuesta para la Evaluación del Desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas*. Tesis en opción al grado de Ingeniero Industrial. Universidad d Cienfuegos. Cuba
- Hall, C. L; Lengnick, H. M. (1999). Colectivo de Autores, *Tecnología y Sociedad*. Habana, Cuba: Félix Valera.
- Harper & Lynch. (1992). *Manuales de recursos humanos. Inventario de personal y evaluación del potencial humano*. España: Gaceta de los Negocios.
- Harper & Lynch. (2004). *Management Estratégico y Recursos Humanos*. Madrid: ed. Gaceta de los Negocios. 325p.
- Herrera, Lemus. (2000). *Evaluación del desempeño*. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>. Consultado 29-12-14
- Morales, Alfredo. 2008. *Capital Humano. Hacia un Sistema de gestión en la empresa cubana*. Disponible en <http://www.cimex.com.cu/biblio/ficha.asp?idf=1833>. Consultado 21-11-14
- ONN. (2007). *NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. La Habana, Cuba

- ONN. (2007). *NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*. La Habana, Cuba.
- ONN. (2007). *NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*. La Habana, Cuba.
- Parra, Mauricio. (2000). *La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos*. Disponible en: www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm. Consultado 03-01-15
- Parra, Mauricio (2002). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Disponible en www.monografias.com/trabajo/todorov/todorov.shtml. Consultado 03-01-15
- PCC. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. Gaceta Oficial No 41. La Habana. Cuba.
- Schultz, Theodore. (1972). *Recursos humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Souza, Silva. (2002). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>. Consultado el 11-11-14
- Velázquez Zaldívar, R; Delgado Pérez, E. (2002). *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial*. Monografía. Universidad de Holguín. Cuba.
- Zerilli, A. (2006). *Valoración del personal*. Bilbao: Editorial Deusto. 261p.

Anexo 1: Modelo de Gestión de Recursos Humanos – DPC. **Fuente:** Cuesta, 2005.



ANEXO 2: Metodología utilizado para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2014

OBJETIVO: Describir los criterios de evaluación para medir el desempeño de los trabajadores en las funciones de su puesto de trabajo y en el cumplimiento de los objetivos propuestos para el período.

INSTRUCCIONES: Se confeccionará por la persona designada para realizar la evaluación del trabajador. Los comentarios referidos en cada indicador deben ser justos, críticos y objetivos, evitando términos que no faciliten su comprensión.

I. Cumplimiento de los objetivos (10 puntos): Al otorgar la puntuación se reflejará un resumen del cumplimiento en la fecha prevista de los trabajos ejecutados durante el período que se evalúa, de las tareas planificadas y realizadas, así como otros trabajos asignados que están relacionadas con las funciones establecidas en el Diseño de Puesto de Trabajo. Criterio sobre el cumplimiento de las tareas del trabajador tiene en cuenta el tiempo de terminación, nivel de independencia, creatividad y participación en la creación de los valores en los trabajos ejecutados, así como la entrega de la documentación que le corresponde en la fecha planificada.

II. Calidad en el cumplimiento de las tareas (10 puntos): La puntuación reflejará la calidad en el cumplimiento de las tareas asignadas en las diferentes etapas, calidad en la elaboración de los documentos a su cargo, errores de cálculo y falta de ortografías detectadas u otros errores que afecten el resultado de su trabajo o de la documentación a su cargo. Tener en cuenta el cumplimiento de señalamientos realizados en evaluaciones anteriores, la reincidencia en los errores de trabajo, entre otros aspectos.

III. Disciplina Laboral y comportamiento ético (5 puntos): La puntuación reflejará la asistencia, puntualidad, aprovechamiento de la jornada laboral, presencia personal, honestidad, discreción, transparencia en su actuación, relaciones de trabajo con el equipo, cooperación y ayuda y otros valores éticos del trabajador.

IV. Otros aspectos a evaluar (5 puntos): Se otorgará la puntuación por la participación del trabajador durante el período evaluado en el cumplimiento de los objetivos que inciden en la entidad. Ejemplo: gestión de cobro, investigaciones realizadas, trabajos presentados, iniciativas demostradas en el desarrollo de su trabajo, participación en cursos, eventos, reuniones de trabajo, cumplimiento de otras tareas asignadas, apoyo a trabajos relacionados con la entidad, entre otros.

PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	INDICE DE DESEMPEÑO
27 - 30	DESTACADO	1,25
23 - 26	SATISFACTORIO	1,10
18 - 22	ACEPTABLE	1,00
12 - 17	REGULAR	0,50
0 - 11	DEFICIENTE	0,00

ANEXO 3: Modelo utilizado para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC.

ANEC		Nombre Trabajador:	
Período			
ASPECTOS A EVALUAR			
I - CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO. (Hasta 10 puntos)			
II - CALIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS. (Hasta 10 puntos)			
			PUNTUACIÓN:
III – DISCIPLINA Y COMPORTAMIENTO ÉTICO. (Hasta 5 puntos)			
			PUNTUACIÓN:
IV - OTROS ASPECTOS A EVALUAR. (Hasta 5 puntos)			
			PUNTUACIÓN:
PUNTUACIÓN ALCANZADA:			ÍNDICE DE DESEMPEÑO
Evaluador: _____		Evaluado: _____	
Firma: _____		Firma: _____	

Anexo 4: Entrevistas propuestas a realizar con Evaluadores, Evaluados y Expertos.

Preguntas a realizar a los evaluadores:

1. ¿Considera usted está correctamente concebida la evaluación del desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
2. ¿Qué normativas y procedimientos se emplean para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores?
3. ¿Entiende usted que la implementación de un procedimiento para regular la evaluación del desempeño de los trabajadores contribuiría a su perfección?
4. ¿Qué aspectos considera deben quedar recogidos en este procedimiento?

Preguntas a realizar a los evaluados:

1. ¿Qué criterios tiene sobre la evaluación del desempeño que se le realiza como trabajador? ¿Por qué?
2. ¿Entiende usted que la implementación de un procedimiento para regular la evaluación del desempeño de los trabajadores contribuiría a su perfección?
3. ¿Qué aspectos considera deben quedar recogidos en este procedimiento?

Preguntas a realizar a los Expertos:

1. ¿Considera usted está correctamente concebida la evaluación del desempeño de los trabajadores? ¿Por qué?
2. ¿Qué formativas y procedimientos se emplean para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores?
3. ¿Cree usted que es suficiente la regulación que existe sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores y cómo incide lo anterior en la actuación de los evaluadores?
4. ¿Entiende usted que la implementación de un procedimiento para regular la evaluación del desempeño de los trabajadores contribuiría a su perfección?
5. ¿Qué aspectos considera deben quedar recogidos en este procedimiento?

ANEXO 5: Reporte estadístico de la evaluación del desempeño.

Trimestre: _____ Año: _____

Municipio: _____

PLANTILLA CUBIERTA: _____

TRABAJADORES A EVALUAR: _____

TRABAJADORES EVALUADOS: _____

CALIFICACION OBTENIDA

Puntuación	Calificación	No. Trabajadores
27-30	DESTACADO	
23-26	SARISFACTORIO	
18-22	ACEPTABLE	
12-17	REGULAR	
0-11	DEFICIENTE	

TRABAJADORES NO EVALUADOS POR NO TENER EL 70 % DEL TIEMPO DE TRABAJO EN EL PERÍODO: _____

POR CERTIFICADO MÉDICO: _____

POR LICENCIA SIN SUELDO: _____

OTRAS CAUSALES (ESPECIFICAR): _____

TRABAJADORES INCONFORMES: _____

EN PROCESO DE RECLAMACIÓN: _____

OBSERVACIONES: _____

CONFECCIONADO POR: _____

APROBADO POR: _____

FECHA DE EMISIÓN: _____

ANEXO 6: Certificado de la evaluación trimestral del desempeño

Municipio _____

Año _____

Trabajador: _____

No.	FACTORES O INDICADORES A EVALUAR	PUNTUACIÓN
1	Cumplimiento de sus Objetivos y la realización del trabajo con eficacia y productividad requerida. (Hasta 10)	
2	Calidad del Trabajo. (Hasta 10)	
3.	Comportamiento de la Disciplina, y el aprovechamiento de la Jornada de Trabajo. (Hasta 5)	
4.	Otros Aspectos a evaluar y considerar. (Hasta 5)	

EVALUACIÓN TRIMESTRAL OBTENIDA (*Sumatoria*) _____

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<u>DESTACADO</u>	<u>SATISFACTORIO</u>	<u>ACEPTABLE</u>	<u>REGULAR</u>	<u>DEFICIENTE</u>
27-30	23-26	18-22	12-17	0-11

Recomendaciones:

Opinión del evaluado: _____

Consideraciones generales del evaluador: _____

Evaluador: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Evaluado: _____

Conforme: _____ Inconforme: _____

Firma: _____

ANEXO 7: Certificado de la Evaluación Anual del Desempeño

Municipio: _____

Año _____

Trabajador: _____

No.	FACTORES O INDICADORES A EVALUAR	PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN
1	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño del período anterior evaluado	HASTA 0,5	
2	Resumen de la Evaluación del Primer Periodo	De 0 a 1,25	
3	Resumen de la Evaluación del Segundo Periodo	De 0 a 1,25	
4	Resumen de la Evaluación del Tercer Periodo	De 0 a 1,25	
5	Resumen de la Evaluación del Cuarto Periodo	De 0 a 1,25	
EVALUACIÓN ANUAL OBTENIDA (Sumatoria)			

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<u>DEFICIENTE</u> 0-2,9	<u>ADECUADO</u> 3,0-4,4	<u>SUPERIOR</u> 4,5-5,5

Recomendaciones:

Opinión del evaluado: _____

Consideraciones generales del evaluador: _____

Evaluador: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Evaluado: _____

Conforme: _____ Inconforme: _____

Firma: _____

Anexo 8: Cuestionario a presentar a los expertos.

Fuente: Elaboración propia

Por favor, pondere los elementos que integran el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la ANEC.

Tenga en cuenta el contenido de cada elemento que integra el procedimiento y considere que:

1	2	3	4	5
Inapropiado	Poco apropiado	Apropiado	Muy apropiado	Totalmente apropiado

Elementos que integran el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño de los funcionarios.	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1. Objetivo					
2. Alcance					
3. Términos y definiciones					
4. De los actores que participan en la evaluación					
5. Responsabilidades					
6. Pasos y formalidades de la evaluación					
7. De los indicadores a evaluar					
8. Del modelo para la evaluación					
9. De la entrevista para el análisis de los resultados de la evaluación					
10. Del seguimiento, control y perfeccionamiento del procedimiento					

Anexo 9: Análisis de la Fiabilidad del Cuestionario presentado a los expertos

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	7	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	7	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,836	,853	10

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo
Medias de los elementos	4,143	3,429	4,571	1,143	1,333
Varianzas de los elementos	,395	,238	,667	,429	2,800

Estadísticos de resumen de los elementos

	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	,141	10
Varianzas de los elementos	,029	10

ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	9,571	6	1,595	3,758	,001
Intra-personas Inter-elementos	8,857	9	,984		
Residual	14,143	54	,262		
Total	23,000	63	,365		
Total	32,571	69	,472		

Anexo 10: Análisis de la comunidad de los expertos, W de Kendall.

Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos	
	Rango promedio
E1	4,64
E2	5,14
E3	5,21
E4	6,57
E5	5,29
E6	5,14
E7	6,29
E8	5,57
E9	6,00
E10	5,14

Estadísticos de contraste	
N	7
W de Kendall ^a	,869
Chi-cuadrado	4,364
gl	9
Sig. asintót.	,886

a. Coeficiente de concordancia de Kendall