



Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales
Departamento Ingeniería
Industrial



*Tesis de Grado en opción al Título de
Ingeniero Industrial*



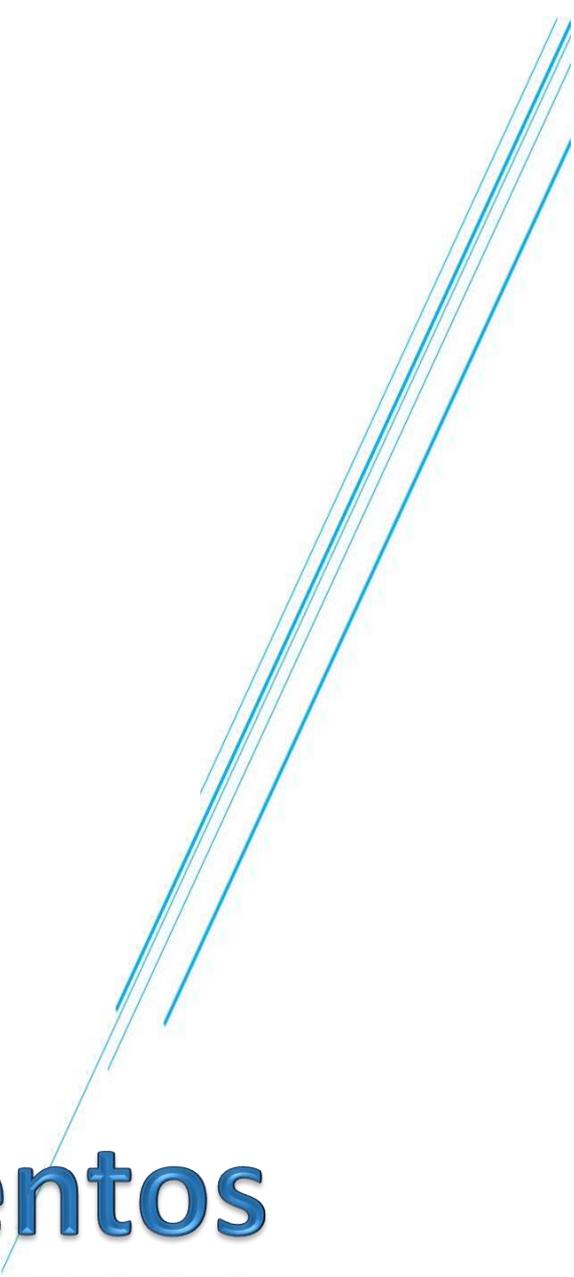
Título: "Procedimiento para la Evaluación del
Desempeño en Audita S.A."



auditores y consultores independientes

*Autor: Ángel Luis Fernández Espino
Tutor: Lic. Caridad Espino Martínez.
Consultante: MSc. Leovaldo Fraga Domínguez.*

2019

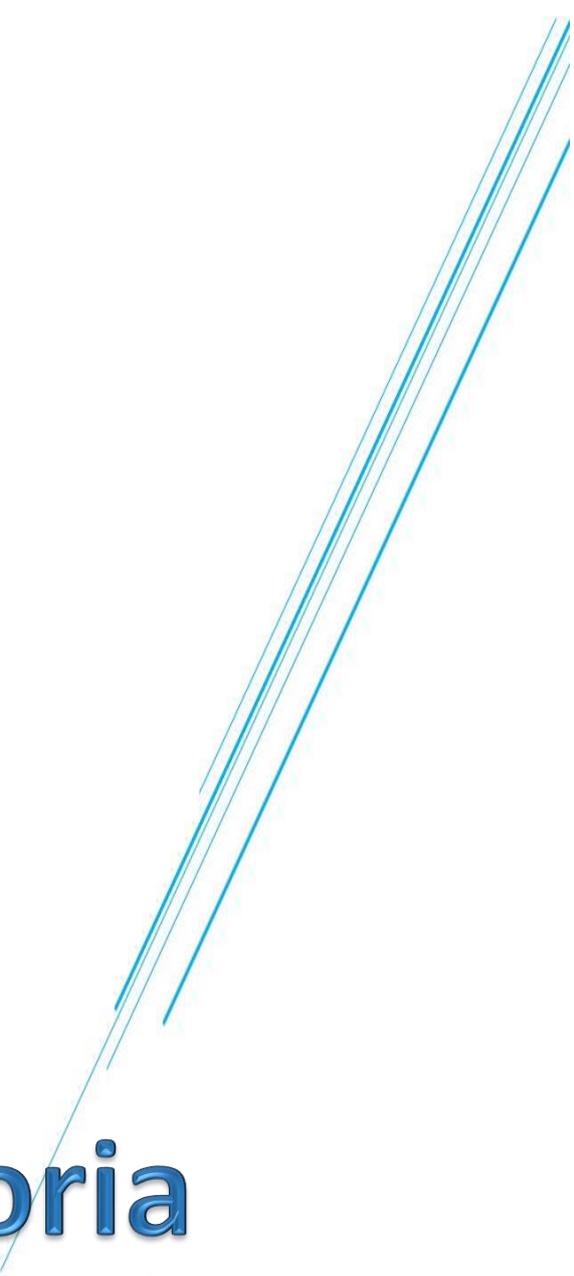


Pensamientos

Pensamientos

*En una época de cambios
radicales, el futuro es de los que
siguen aprendiendo. Los que ya
aprendieron, se encuentran
equipados para vivir en un
mundo que ya no existe.*

Eric Hoffer

A decorative graphic consisting of several parallel blue lines of varying thicknesses, slanted diagonally from the bottom left towards the top right, positioned in the upper right quadrant of the page.

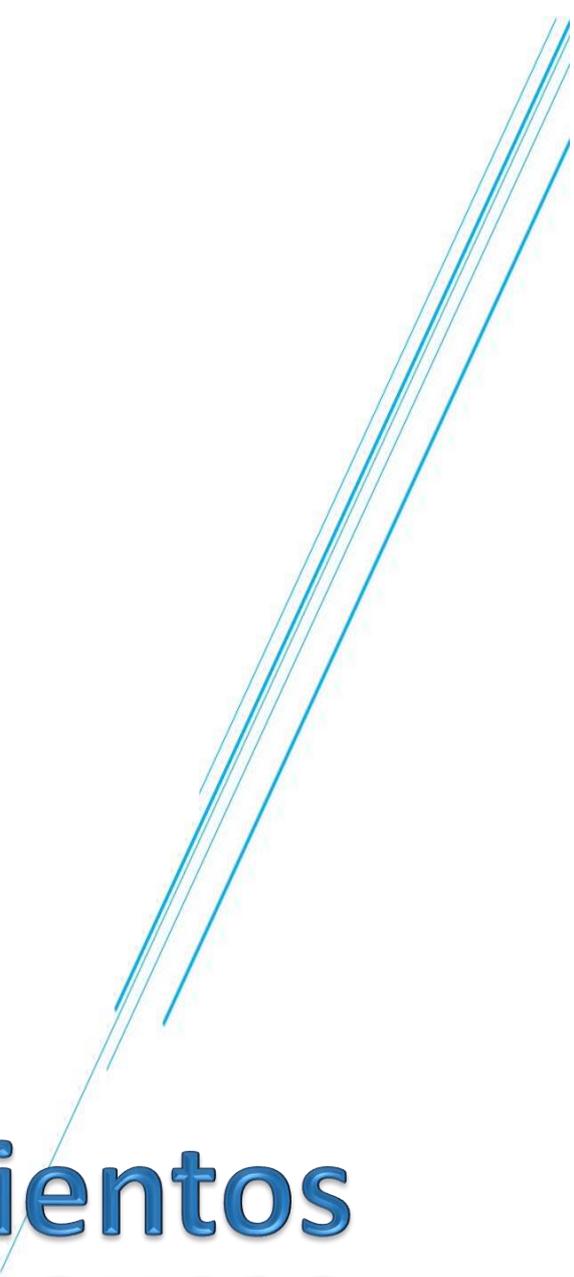
Dedicatoria

Dedicatoria

A mi mamá: por apoyarme siempre y estar a mi lado cuando más lo necesitaba, por ser mi apoyo, por su sacrificio todos estos años para darme la mejor educación.

A mi hija: por que ha sido el motor impulsor que me ha llevado a ser mejor cada día y la inspiración de proponerme objetivos y cumplirlos.

A mi esposa: por su apoyo y despertar en mi las ganas de mejorar
Y crecer como persona

A decorative graphic consisting of several parallel blue lines of varying lengths, slanted upwards from left to right, positioned in the upper right quadrant of the page.

Agradecimientos

Agradecimientos

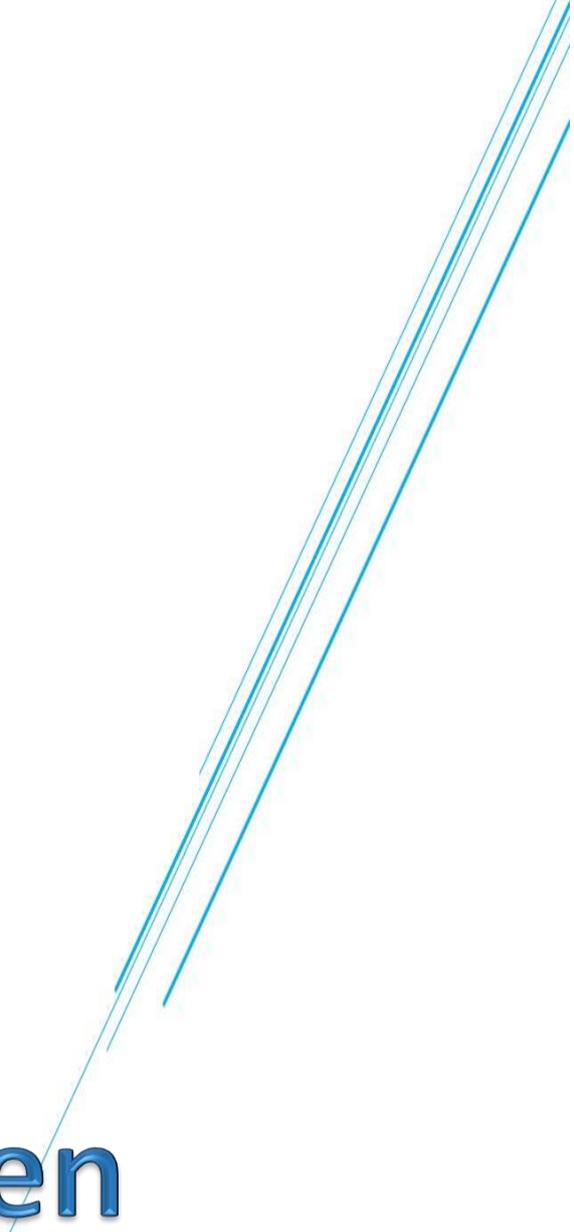
Mediante este escrito quiero agradecer desde lo más profundo de mis sentimientos a cada personas que de una manera u otra a lo largo de mi vida han hecho posible que este sueño se haga realidad como mi familia ,mis padres ,mi esposa, mi hija y a mis compañeros de aula . De esta manera en general doy gracias a todas las personas a.

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.

A decorative graphic consisting of several parallel blue lines of varying lengths, slanted upwards from left to right, positioned in the upper right quadrant of the page.

Resumen

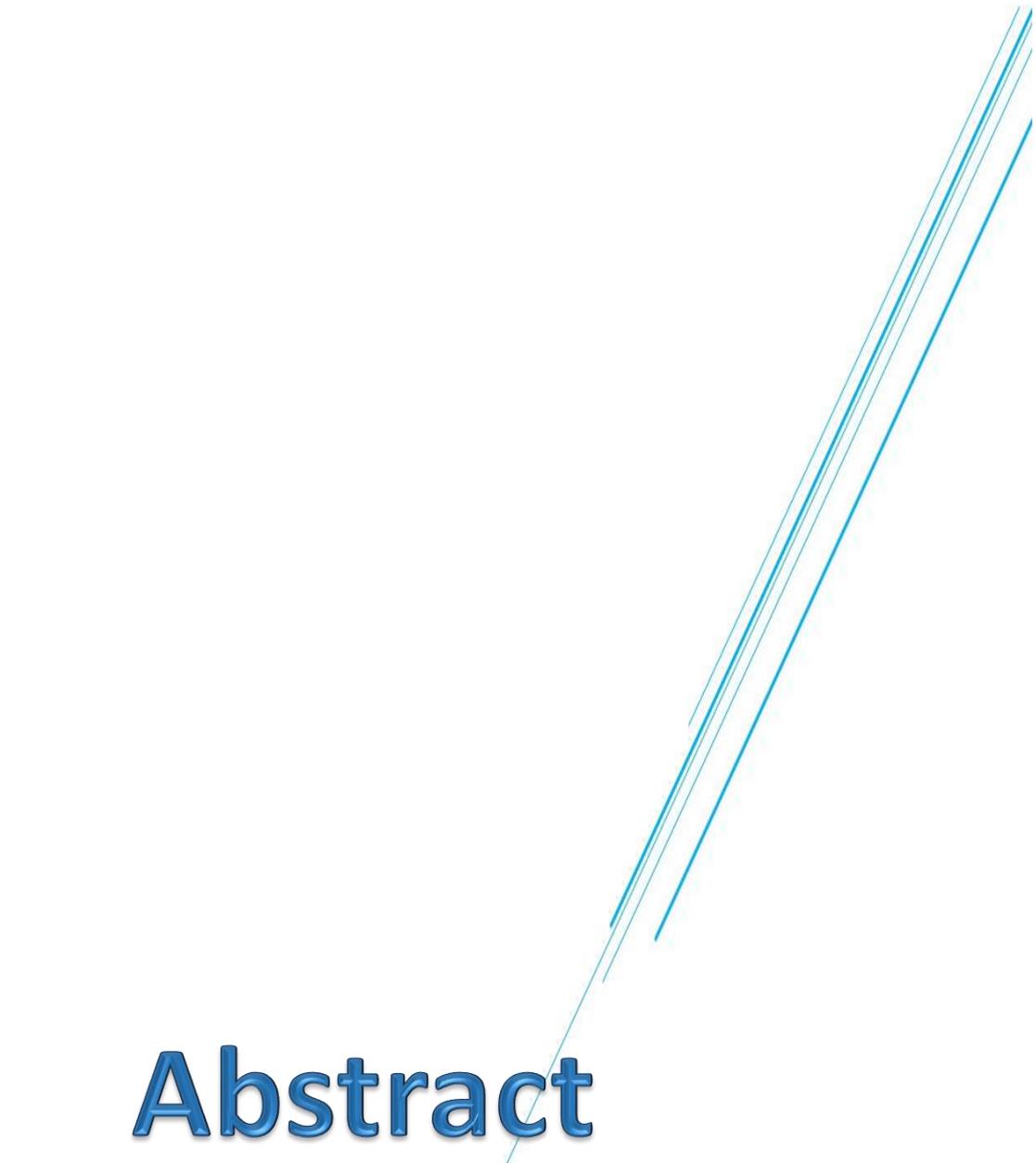
K620116U

RESUMEN.

La presente investigación tiene como objetivo fundamental proponer un procedimiento que permita mejorar la evaluación del desempeño en Audita S.A.

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 validar e implementar el procedimiento más adecuado para la evaluación del desempeño según las características específicas Audita S.A., precisando las etapas y los modelos complementarios.



Abstract

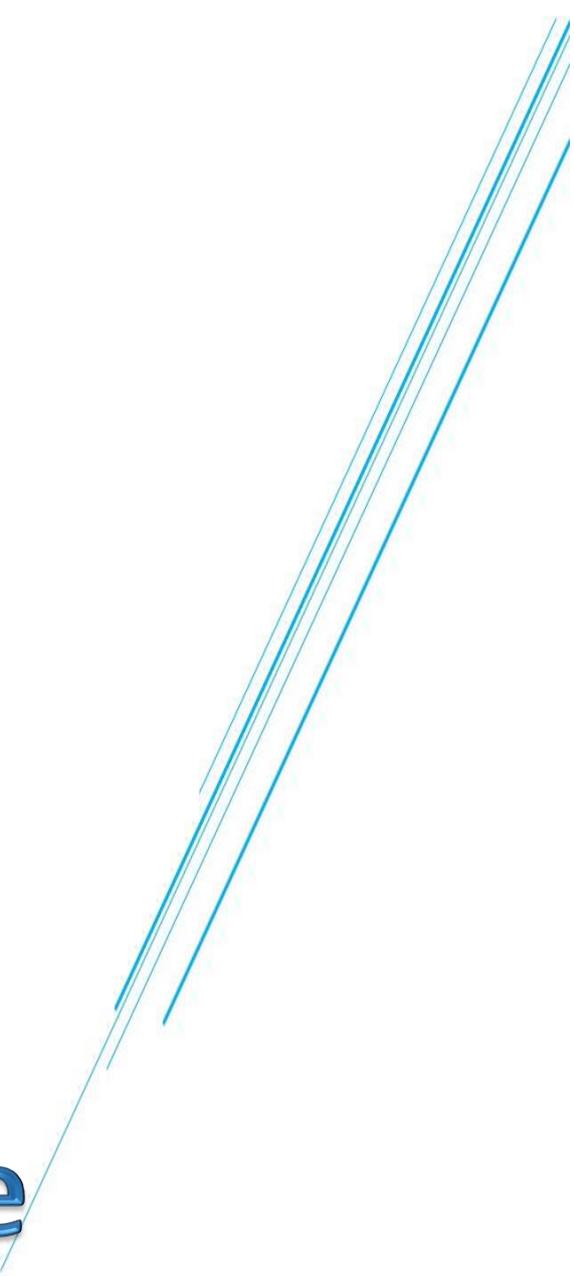
ABSTRACT

The main objective of this research is to propose a procedure that allows improving the evaluation of performance in Audita S.A.

In order to carry out the work, the expert criterion method (Delphi) was used, with the purpose of submitting the result of the research to analysis and assessment by a select group of specialists competent in the subject, based on their feedback and structural improvement. and functional, propitiating the empirical evaluation of it. The statistical program SPSS was also applied in order to obtain the reliability of the applied instrument, determining the "Cronbach's Alpha", as well as the non-parametric "W-Kendall" test to obtain the Kendal concordance coefficient.

With this work it was possible to define and validate the most appropriate procedure for performance evaluation according to the specific characteristics Audita S.A, specifying the stages and complementary models.

Índice



Índice

ÍNDICE

	Contenido	Páginas
	Introducción	1
	CAPÍTULO I. Marco Teórico Referencial	
1.1	Orígenes y evolución del término de Capital Humano	6
1.2	Conceptualización del término de Capital Humano	8
1.3	Componentes de un Sistema de Capital Humano en el Contexto Cubano	9
1.4	La Evaluación del Desempeño	11
1.5	Elementos comunes en la evaluación del desempeño	18
1.6	Metodologías para evaluar el desempeño	22
	CAPÍTULO II. Caracterización de Audita S.A y Procedimiento de Evaluación del Desempeño.	
2.1	Caracterización general de Audita S.A	25
2.2	Situación actual de Audita S.A.	27
2.3	Análisis de procedimientos para la Evaluación del Desempeño.	29
2.4	Selección del procedimiento para la evaluación del desempeño Audita S.A.	30
2.5	Descripción general del procedimiento seleccionado	31
2.5.1	Capacitación al Consejo de Dirección	32
2.5.2	Exploración preliminar	33
2.5.3	Intercambio con el personal implicado	33
2.5.4	Elaboración del nuevo procedimiento	34
2.5.5	La validación de la propuesta	34
	CAPÍTULO III: Validación e implementación de procedimiento de Evaluación del Desempeño	
3.1	Resultados de la exploración preliminar	39
3.2	Resultados de los intercambios realizados	39
3.3	Procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño	41
3.4	Validación del procedimiento para realizar la evaluación del desempeño Audita S.A.	46
3.5	Implementación	49
3.5.1	Resultados de la evaluación del desempeño	50
	CONCLUSIONES	54
	RECOMENDACIONES	55
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

Introducción

En la actualidad la gestión de los activos intangibles ha pasado a ocupar un lugar preponderante en el sector empresarial, a partir de lo cual el Capital Humano se considera un factor clave en el éxito de cualquier organización. Autores como (Castro, 1996; Hall Lengnick, 1999 y Alhama, 2006) valoran que la gestión del capital humano no solo incluye conocimientos y habilidades en las personas, sino que implica considerar también experiencia y valores, la salud, la ética, las actitudes, la solidaridad, la cooperación, entre otros factores, que permiten agregar valor en función del cumplimiento de la misión de las empresas. Por tanto, evaluar ese Capital Humano es uno de los procesos más importantes en la propia gestión de las personas involucradas.

A partir de que existe la necesidad de evaluar el desempeño, pues en la medida que el personal tenga mejores competencias sus rendimientos contribuirán de manera directa a la gestión integral de la empresa. 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).

Aunque debe tenerse en cuenta que evaluar tiene un carácter relativo, porque depende de qué se evalúa, para qué se evalúa, del contexto en que se evalúa y de quién evalúa, esto le concede dinamismo y adaptabilidad y de ello se desprende un segundo momento: hay que estudiar cómo evaluar, surge así la idea de concebir modelos de evaluación del desempeño empresarial (Artola, 2002).

El desarrollo de modelos de este tipo se corresponde con investigaciones de carácter descriptivo, cuya definición dada por [Danhke, 1989] plantea: “[...] *Miden o evalúan* diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, *describir es medir*”.

El Sistema Empresarial Cubano desde la década de los años 90 del pasado siglo está inmerso en la búsqueda de un nuevo modelo de gestión de empresas de alto desempeño, en el marco de la Empresa Estatal Socialista. Esta búsqueda

se evidenció al implementar un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, cuyas bases quedaron aprobadas mediante el Decreto Ley 187 de 1998, emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba. En este Decreto Ley se conceptualiza la esencia del nuevo modelo de gestión para la Empresa Estatal Cubana, el cual debe adaptarse a las características propias de cada organización. Este Decreto Ley se actualizó por el 251 en los años 2007 y en 2018, en todos los casos se incluye como uno de los sistemas del perfeccionamiento empresarial, lo relativo a la Gestión de los Recursos Humanos.

En las condiciones actuales de la economía cubana donde se actualiza el modelo económico y social según los Lineamientos del Partido Comunista de Cuba aprobados en el VI Congreso y ratificados en el VII (PCC, 2011; PCC 2016) se le da una gran importancia al Capital Humano, pues constituyen una fortaleza y garantía para el país el haber formado un enorme potencial científico técnico en más de 50 años de revolución.

A nivel de Audita S.A, desde su creación en el año 2002, ha sido un tema de vital importancia la calidad en los servicios que se ofrecen a los clientes, aspecto que en sus inicios se limitaba a las auditorías, con la certificación de los estados financieros, pero que, con el tiempo, se amplió a las consultorías y a los servicios informáticos. Para lo cual se requiere de un personal con un elevado nivel de competencias y de herramientas que permitan valorar su desempeño y la idoneidad para el cargo que desempeñan cada cual.

Esta situación provocó que la evaluación del desempeño utilizada para evaluar a los auditores, se utilizará en lo fundamental para consultores e informáticos y que no se distinguiera en ella, requisitos específicos para especialistas y especialistas principales en cada proceso clave.

Estas circunstancias provocaron que la evaluación de desempeño en algunos casos dejara de tener en cuenta requisitos que son importantes considerar según el perfil de cada trabajador.

Por la necesidad de cambiar el escenario en que se desarrolla la Sociedad de Auditores y Consultores Independientes, Audita S.A, y teniendo en cuenta el cumplimiento del lineamiento No. 7 “Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces...”, aprobado el 18 de abril de 2011 por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se hace necesario un nuevo procedimiento para la Evaluación del Desempeño., teniendo presente los fundamentos teóricos, como vía para evitar la improvisación y poder valorar con criterios bien fundamentados la idoneidad de cada trabajador

Teniendo en cuenta estos aspectos se define el siguiente Problema Científico de la Investigación: ¿Cómo determinar los requisitos específicos para cada cargo en la evaluación del desempeño de los trabajadores de Audita S.A.?

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 Audita S.A., se logrará determinar el cumplimiento de los objetivos específicos y los resultados planificados para cada trabajador de la organización.

Ante esta problemática en la que se desenvuelve Audita S.A., es de interés de la realizar una investigación con el siguiente Objetivo General de: Implementar un procedimiento para la evaluación del desempeño que permita determinar los requisitos específicos de cada cargo en la organización.

Como objetivos específicos se determinan los siguientes:

1. Analizar las consideraciones teóricas fundamentales para desarrollar un estudio sobre la evaluación del desempeño en el contexto internacional y en Cuba.
2. Proponer un procedimiento para evaluar el desempeño que se adecue a las condiciones actuales de Audita S.A.
3. Validar el procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño en Audita S.A.

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 al procedimiento a implementar.

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 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 Sucursal Audita S.A., partiendo desde su creación, la situación actual de sus trabajadores y se identifica la necesidad de implementar un sistema para la evaluación del desempeño de sus trabajadores. Además se realiza un análisis de los procedimientos existentes para adecuarlo a las condiciones de la organización. Proponiendo uno, en el cual se describen las etapas o pasos de su implementación en función de medir el cumplimiento de objetivos y resultados de cada trabajador.

Capítulo III: Se valida el procedimiento por expertos y se implementa según los pasos descritos en el capítulo precedente, realizando una muestra a trabajadores con diferentes cargos y diferentes procesos en Sucursal de Cienfuegos en el trimestre de octubre a diciembre de 2018.

Se añaden además conclusiones generales de los principales resultados obtenidos, anexos y figuras numerados en orden consecutivo, para una mejor comprensión del tema.

CAPÍTULO I. Marco Teórico Referencial

1.1.- Orígenes y evolución del término de Capital Humano

La administración de personal actual es el resultado de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

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". Para Schultz (1972) 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". Mientras que Becker (2002).planteaba 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 .

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, disseminación y utilización del conocimiento. Este conocimiento es creado en las compañías, en los laboratorios y universidades y es disseminado en las escuelas y en el trabajo y es usado por las compañías para producir bienes y servicios.

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.

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 cambió al inicio del siglo XXI al triunfar gobiernos de izquierda o progresistas en Argentina, Venezuela, Ecuador, Bolivia, Brasil y Uruguay, lo cuales permitieron 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. Aunque en los últimos años esta situación se ha revertido al consolidarse nuevamente la derecha en el poder en la mayor parte de los países del área

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.

1.2.-Conceptualización del término de Capital Humano

En término de capital humano posee muchas aseveraciones, 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 Lenggick (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). 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,2018) 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, actualizado en 2018. 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, actualizado en 2018. 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

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.

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 procesos 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).

Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores (Cuesta, 2010).

La evaluación del desempeño individual por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo a:

- Misión u objetivos fijados.
- Las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado).
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

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 es 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.

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 (1992), expresan que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

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.

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.

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.

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 varias normativas básicas a tener en cuenta para lograr un adecuado proceso de Evaluación del Desempeño, el Decreto 281 de 2007, actualizado en 2018, la Ley 116 “Código del Trabajo aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular (2013) y el Consejo de Ministros (2014) mediante el Decreto 326 “Reglamento del Código del Trabajo”,

En el Decreto 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, se establece criterios como:

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 archivarse 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.

Otros aspectos a considerar son los emitidos por la Asamblea Nacional del Poder Popular (2013) en la Ley 116 “Código del Trabajo”, en la cual se determina que: 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 Audita S.A y Procedimiento de Evaluación del Desempeño.

2.1.- Caracterización general de Audita S.A.

La Sociedad de Auditores y Consultores Independientes “Audita S.A” está adscripta por estructura al Grupo Empresarial Cimex S.A. Se constituye, como continuadora especializada de la extinta División de Auditoría y Sistemas de la Consultoría Jurídica Internacional, entidad del propio grupo, con el propósito principal de brindar a todos sus clientes una amplia plataforma especializada y una abundante oferta en su cartera de servicios y productos, extendiéndose a todo el territorio nacional y transfiriendo de esta manera conocimiento y la tecnología desarrollada por el Grupo Empresarial Cimex.

La Sociedad Mercantil Cubana Auditex S.A, la que también podrá ser conocida como Audita S.A, se constituye oficialmente por escritura pública No.1763 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, el 8 de julio de 2002. Quedó inscrita el 25 de octubre del 2002, como Inscripción Primera, en el Registro Central de Compañías Anónimas, en el Libro 169, Folio 90, Hoja 1710, Sección Segunda y en Libro 676, Folio 150, Hoja 6790 en el Registro Mercantil Segundo de la Habana, actualmente Registro Mercantil Central.

El extinto Ministerio de Auditoría y Control ahora Contraloría General de la República aprobó, por Resolución No. 202 del 30 de diciembre del 2002, reconocer a AUDITA, S.A. capacidad legal y formal para emitir los dictámenes técnicos de la revisión de los Estados Financieros, pertenecientes a las entidades estatales incorporadas al Perfeccionamiento Empresarial, las empresas mixtas, las partes en los Contratos de Asociación Económica Internacional, las empresas privadas extranjeras, empresas privadas cubanas, asociaciones, fundaciones, así como cualquier otra persona jurídica diferente de la empresa estatal, que sea sujeta de la tributación de un impuesto sobre su utilidad imponible y las empresas de capital totalmente extranjero.

Mediante Escritura Pública No. 34 del 30 de enero de 2014 se modifica el objeto social de la sociedad mercantil cubana Audita S.A., el cual quedó redactado de la siguiente forma:

- Brindar servicios de auditorías de certificación de estados financieros, financiera, de gestión o rendimiento, forense, de cumplimiento de tecnologías de la información y comunicación, así como auditorías especiales.
- Prestar servicios de consultoría en la implementación de sistemas de gestión.
- Brindar servicios de consultoría y asesoría económicas, financieras, informáticas, de auditoría y de control interno.
- Prestar servicios de contabilidad y finanzas.

La estructura organizativa de Audita S.A. se puede apreciar en la figura 2.1.

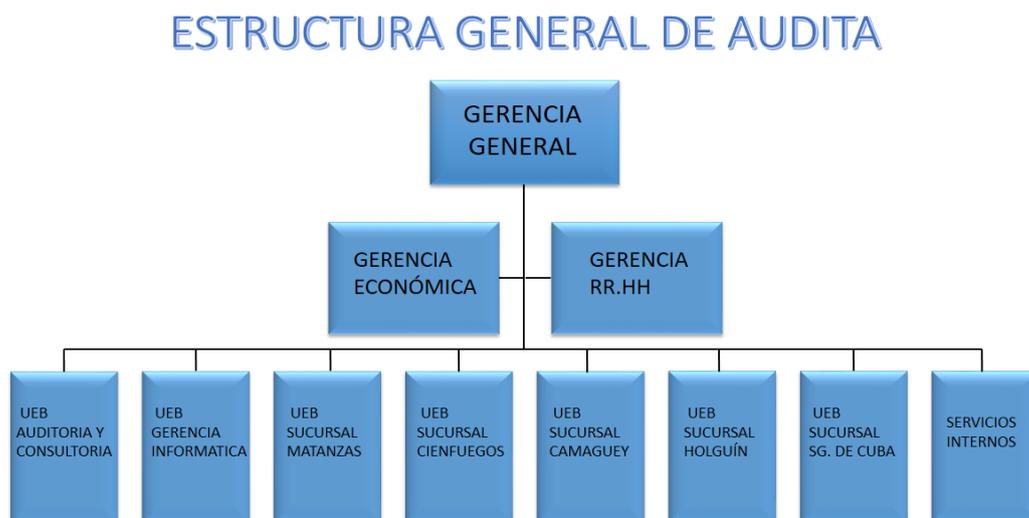


Figura 2.1: Estructura organizativa Audita S.A.

Fuente: Perfeccionamiento Empresarial de (Audita S.A., 2015)

Misión: Contribuir a minimizar los riesgos, mejorar la eficiencia y mantener una seguridad razonable de los sistemas de gestión de organizaciones, empresas estatales y cooperativas cubanas, así como de empresas mixtas o de capital 100% extranjero, y de sus dependencias radicadas dentro o fuera del país, proporcionándoles servicios de auditorías financieras, de consultorías económicas y/o de aplicaciones informáticas para la automatización de los procesos en diferentes ámbitos de la gestión, entre otras prestaciones profesionales diseñadas o ajustadas a la medida de las necesidades propias de cada cliente, grupo o segmento de clientes.

Visión: Hacia mediados de la tercera década del siglo XXI Audita S.A. constituye la Casa Cubana de Auditores, y Consultores Independientes de mayor prestigio posicionada a nivel nacional por la excelencia de su gestión y el desarrollo continuo de su variado portafolio de productos y servicios especializados en función de las necesidades de los clientes y de las condiciones cambiantes del entorno.

2.2.- Situación actual de Audita S.A.

Con más de 15 años en el mercado de los servicios profesionales de auditoría, consultoría en informática Audita S.A., a acumulado una experiencia que le ha permitido lograr clientes en todas las provincias del país. La plantilla actualizada de Audita S.A. es de (90) trabajadores, cubierta al 87 % (78). De ellos, 69 trabajadores están directos a los servicios. Para valorar mejor el contexto de la organización se realiza la Matriz DAFO, según la figura 2.2.

Las principales direcciones de trabajo, incluyen en primer orden la gestión de los Recursos Humanos por la importancia que tiene en la organización.

1. Impulsar la actualización de conocimientos y superación del capital humano.
2. Garantizar la disponibilidad de transportes, equipos de cómputo y demás elementos de infraestructura y materiales indispensables para los procesos claves, estratégicos y de apoyo.
3. Asegurar servicios de internet (nacional y/o internacional) para los especialistas de los procesos indicados.
4. Trabajar con eficiencia. Reducción de los gastos de todo tipo propiciando, en razonable medida, el aumento de salarios y estímulos acorde a los niveles planificados de productividad y al marco legal vigente.
5. Gestión de las cuentas por cobrar y pagar. No pueden haber cuentas vencidas.
6. Cumplimiento de los planes de mantenimiento.
7. Lucha permanente contra las condiciones que propicien la corrupción, las ilegalidades y otras manifestaciones negativas.

8. Fortalezas	Oportunidades
Sistema de DGE con alto grado de consolidación, SGC avalado por NC ISO 9001-2015 y pertenencia al Grupo CIMEX (GAE).	Potencial desarrollo del mercado de servicios profesionales en el marco de los lineamientos y políticas para aumentar las inversiones extranjeras.
Capital humano con alto nivel de calificación y especialización en las diferentes líneas servicios.	Sostenida demanda de auditorías y/o certificaciones de la contabilidad de empresas cubanas que consolidan o inician aplicación del SDGE.
Ampliación sostenida de la cartera de servicios de consultoría/asesoría con la Inserción de los estudios de factibilidad	Empresas estatales con demanda efectiva de servicios de consultoría- asesoría (Inventarios, estudios de factibilidad, actualización de sistemas de gestión, etc.).
Infraestructura territorial para viabilizar participación en el mercado y prestaciones crecientes de servicios de calidad en todas las regiones del país.	Estabilidad o crecimiento de segmentos institucionales atractivos y/o con altos potenciales (empresas mixtas, empresas y sucursales extranjeras y cooperativas no agropecuarias).
Habilitación (Licencia Bancaria No. 7/2005) para certificar estados financieros a financieras en el territorio nacional y a sus sucursales off-shore.	Alto potencial aparente del sector financiero y bancario del país para los productos y servicios de Audita.
Capacidad financiera y solvencia económica con facultad para operar en CUC y CUP.	Demanda latente de aplicaciones especializadas para la dirección y gestión eficientes de sistemas y procesos en el marco de la creciente informatización de la sociedad cubana
Debilidades	Amenazas
Fluctuación de auditores, consultores, informáticos y otros especialistas.	Paralización (disminución) de inversiones extranjeras por recrudescimiento del bloqueo.
Niveles salariales no motivan a los trabajadores, el sistema de dietas vigente no considera especificidades de nuestra actividad.	Disminución demanda de servicios profesionales por reestructuración de la economía, cierre o fusiones de empresas o la incidencia de factores adversos
Déficits y avanzado deterioro del parque de vehículos genera mayores gastos y afectan la expansión la calidad y la productividad de los servicios.	Tendencia decreciente del universo institucional del país, tanto de las empresas estatales, como sociedades mercantiles 100% cubanas, mixtas y 100% extranjeras
Débil seguimiento de cambios y dinámicas del entorno local, nacional e internacional,	Aparición y competitividad creciente de nuevas formas de gestión no estatal en este sector
Persistencia de limitaciones en conexiones de acceso a internet de los especialistas, en especial, de las sucursales territoriales.	Aumento sustancial de la competencia de entidades cubanas y extranjeras establecidas en el ámbito nacional.
Pobre aplicación de técnicas de marketing y limitado aprovechamiento aún de capacidades propias para la promoción y comercialización de las diferentes líneas productos y servicios.	Normativas de Organismos Rectores limitan el desarrollo de las actividades de Auditoria e Informática y de los ingresos.

Figura 2.2: Matriz DAFO Audita S.A.

Fuente: Estrategia 2019-2021 (Audita S.A., 2019)

Recientemente en una investigación anterior (2018) realizada por la Gerencia de Recursos Humanos de Audita S.A., se actualizaron las competencias de cada puesto de trabajo y 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 y creo la necesidad de actualizar el procedimiento de Evaluación del Desempeño de la organización que estaba vigente desde 2014.

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: *“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.

Procedimiento No. 2: *“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. 3: “*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. Empezar 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.
- ETAPA 4. ACTUAR. Paso 5. Monitorear el comportamiento del Proceso Evaluación del Desempeño mediante el Plan de Control elaborado.

2.4.- Selección del procedimiento para la evaluación del desempeño Audita S.A

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.
- ❖ 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. Utilizando el método de escalas gráficas porque es el método utilizado y aprobado por la Corporación CIMEX S.A., a la cual se subordina Audita S.A.

2.5.- Descripción general del procedimiento seleccionado.

Con el objetivo de actualizar la situación actual de la evaluación del desempeño de los trabajadores de Audita S.A., se describen los pasos del procedimiento

seleccionado, como se muestran en la figura 2.3. Para los pasos del procedimiento se utilizó la estructura del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

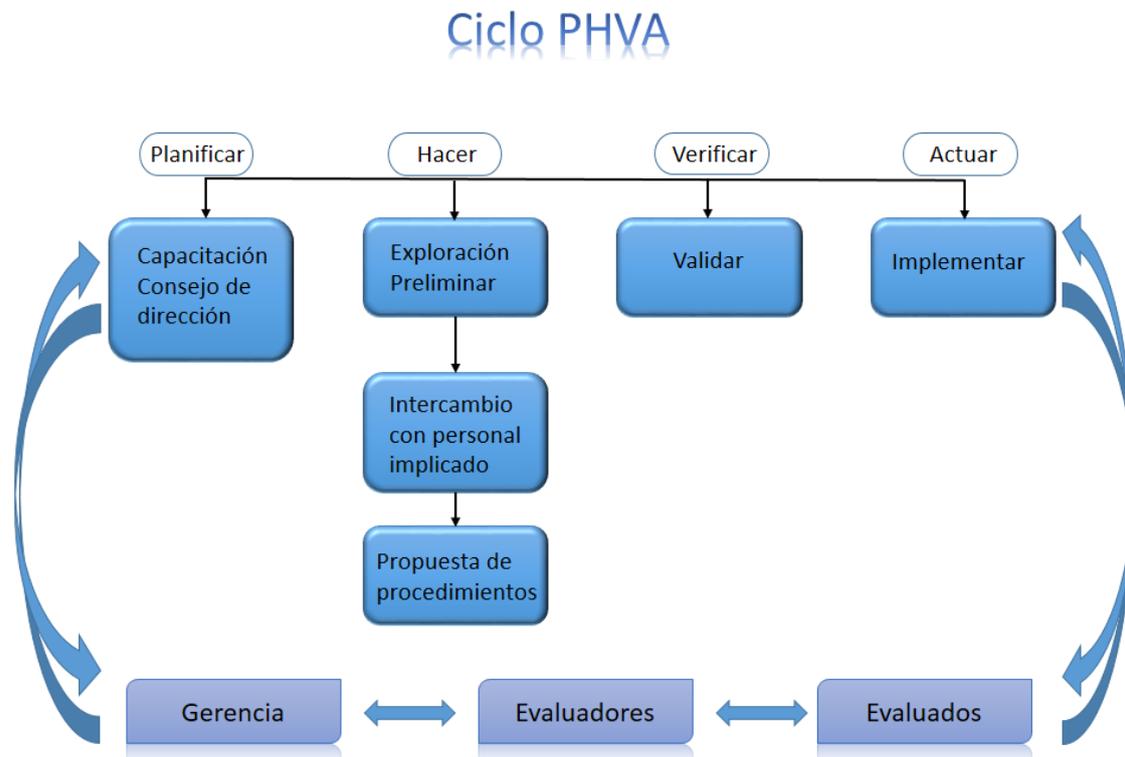


Figura 2.3: Pasos del procedimiento de Evaluación del Desempeño de Audita S.A.
Fuente: Adaptado de (Azcuay, 2013)

2.5.1.-Capacitación al Consejo de Dirección

Se planificaron acciones de capacitación en función del tema de evaluación del desempeño según los resultados obtenidos en la investigación de (2018) realizada por la Gerencia de Recursos Humanos de Audita S.A. Inicialmente se realizó a nivel de supervisores y Gerentes de Sucursales territoriales y en un segundo momento se realizó a nivel del Consejo de Dirección ampliado de enero de 2019

Como variante de capacitación e información se realizó un folleto con los principales aspectos tratados en las acciones de capacitación que se circuló por correo a todos los trabajadores de Audita S.A.

Las diferentes acciones de capacitación se centraron en la importancia de la evaluación del desempeño, en la identificación correcta de las necesidades de formación por trabajador, en la objetividad a la hora de evaluar y en la necesidad de asegurar las evidencias suficientes en las supervisiones a los diferentes servicios y productos como garantía de medición de los resultados y en la valoración de los clientes a través de las encuestas que llenan por cada servicio recibido.

2.5.2.- Exploración preliminar

La exploración preliminar se centró en la consulta de documentos para 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 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 la documentación emitida desde 2014 por Audita S.A referente a la Evaluación del Desempeño.

Asimismo, se analizaron las escalas gráficas y el Reglamento de Evaluación del Desempeño utilizado por Audita S.A hasta la fecha de la investigación, en la cual se incluyen los aspectos o requisitos fundamentales a medir (Ver Anexo No. 1).

2.5.3.- Intercambio con el personal implicado

Se realizaron varios intercambios con los Gerentes, Evaluadores y Evaluados utilizando los métodos de observación simple y participativa y en lo fundamental las entrevistas, para la delimitación del objeto de estudio.

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, con el objetivo de obtener información para proponer un nuevo procedimiento específico que permita optimizar el proceso. (Ver Anexo 2)

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.

2.5.4.- Elaboración del nuevo 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 Audita S.A., con el propósito final de contribuir a su perfección. La propuesta propone modificar el Reglamento anterior en los siguientes puntos:

- I - Principios de la evaluación.
- II - Aspectos generales
- V. Procedimiento para ejecutar la evaluación trimestral.

2.5.5.- La validación de la propuesta

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

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 Aloy 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 BRAIN STORMING.

- 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 H₀, 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 III: Validación e implementación de procedimiento de Evaluación del Desempeño.

3.1.- Resultados de la exploración preliminar

Los resultados del estudio teórico realizado obran en el capítulo I de la presente tesis. En cuanto al Decreto 281 “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 en el capítulo II el Reglamento de Evaluación del Desempeño vigente en Audita S.A., desde 2014 y la investigación realizada por la Gerencia de Recursos Humanos de Casa Matriz realizada en 2018. De todos estos documentos se tomaron los elementos necesarios para la nueva propuesta 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 los intercambios realizados

Con los fundamentos expuestos en el capítulo II, se realizaron diferentes intercambios y entrevistas a los Gerentes, Evaluadores y Evaluados

Los Gerentes (9) se consideran como expertos en la organización porque en todos los casos, son personas que en diferentes momentos de la organización fueron evaluadores o evaluados, tienen más de 10 años de experiencia y conocen muy bien el funcionamiento de la organización. Los gerentes aportaron los siguientes elementos:

- El 100 % considera que, aunque la evaluación se realiza de trimestralmente hay que especificar en el procedimiento que para altas o bajas se debe permitir realizar evaluaciones puntuales en un mes en específico, pues no se puede esperar en estos casos a que se cierre un trimestre para evaluar.
- El 100 % considera que, utilizar criterios genéricos para evaluar no permite considerar aspectos con son claves en diferentes cargos.

- El 92 % considera que, se requiere agregar como indicador adicional “otras tareas” para poder diferenciar el compromiso y el extras que ponen algunos especialistas y que los diferencia del resto, más allá del nivel técnico o el cumplimiento de los objetivos y tareas.

Los (9) evaluadores (Especialistas Principales de Informática, Consultoría y Auditoría) aportaron lo siguiente

- El 100 % considera que, utilizar criterios genéricos para evaluar no permite considerar aspectos con son claves en diferentes cargos.
- El 100 % considera que, se requiere agregar como indicador adicional “otras tareas” para poder diferenciar el compromiso y el extra que ponen algunos especialistas y que la diferencia del resto, más allá del nivel técnico o el cumplimiento de los objetivos y tareas.

Los evaluados (7) aportaron lo siguiente

- El 100 % considera que, no es justo el uso de los criterios genéricos para evaluar el desempeño y que se requiere de otros indicadores para particularizar según los cargos.

Como resumen se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Necesidad de hacer cambios a los indicadores para medir la evaluación del desempeño (100 %)
- Necesidad de especificar el periodo de evaluación para casos que no cubren los tres meses previstos como regla para la evaluación (92 %).
- Establecer un indicador genérico que permita medir el cumplimiento de otras tareas de apoyo a la organización (96 %).

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

Por tal razón se procede a la actualización del procedimiento para la evaluación del desempeño en Audita S.A.

3.3.- Procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño

Aspectos generales

1. La evaluación de los resultados del trabajador se ejecuta por el jefe inmediato, oído el parecer de la organización sindical de considerarse necesario en la anual. Dicha evaluación se realiza trimestralmente y al concluir el año natural se efectúa una evaluación anual resumen.
2. El trabajador tiene derecho a discutir la evaluación con su jefe inmediato superior y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación en el término de siete (7) días hábiles posteriores a la notificación, quien decide lo que procede dentro de los veinte (20) días hábiles posteriores de haber recibido dicha reclamación. Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni en la judicial.
3. Cuando la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador, es deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada.
4. El trabajador evaluado tiene derecho a reclamar conforme a la legislación vigente, en el caso en que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos

Responsabilidad.

1. El jefe inmediato superior es el responsable del proceso y aplicación de la evaluación del desempeño de sus subordinados a todos los niveles de dirección, según su estructura organizativa.
2. La Gerencia de Recursos Humanos supervisa y controla la marcha del proceso de la evaluación tanto en los cortes trimestrales como en la anual. Para ello debe prestar el necesario asesoramiento y la capacitación requerida a los evaluadores, velando que se realice con objetividad e imparcialidad.
3. La Gerente de Recursos Humanos y los Gerentes de cada UEB deberán velar por el cumplimiento estricto de que, en el primer trimestre de cada año, queden registradas en el expediente laboral, las evaluaciones anuales de desempeño de cada trabajador como evidencia del resultado de su trabajo.

4. La realización de las evaluaciones trimestrales le permite a la administración conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador, antes de la conclusión del proceso evaluativo anual.
5. El resultado de la evaluación de resultados en los cortes trimestrales se debe analizar y discutir con el trabajador.
6. El jefe inmediato superior es el responsable de entregar copia de la evaluación al trabajador.

Periodo de la evaluación

1. La evaluación del desempeño se le realiza a cada trabajador trimestralmente (Abril, Julio, Octubre, Enero) con los resultados del trimestres anterior.
2. Cuando el trabajador no complete el tiempo de tres meses laborados solo se le evaluará el o los meses trabajados.
3. Esta evaluación (trimestral) se debe adecuar a las características específicas del puesto teniendo en consideración los indicadores b), c), d) y e) previstos en la evaluación anual
4. Para la evaluación anual se incluyen los indicadores a), b), c), d) y e).
5. La evaluación trimestral permite adoptar tantos indicadores a medir como objetivos, funciones o competencias de cada puesto de trabajo; área según estructura organizativa y dichos indicadores deben estar definidos en el perfil del puesto de trabajo o de competencia.
6. Los grados de evaluación que se definen en los diseños de las escalas gráficas, aplicables en la evaluación trimestral tienen como calificación, Mal (1-59), Regular (60-79), Bien (80-94) y Muy Bien (95-100).
7. Así mismo si la evaluación en un periodo contempla aspectos deficientes que el trabajador subsana posteriormente, la misma podrá ser rectificadada y viceversa.
8. Cuando al trabajador durante el período le sea impuesta una medida disciplinaria, debe ser evaluado de Mal en el indicador relativo a la disciplina.

Procedimiento para la evaluación trimestral.

Para la evaluación trimestral del desempeño se debe utilizar el Sistema Automatizado validado en el Grupo Empresarial de CIMEX y que se explica en el Anexo No. 3. Se procede de la siguiente forma:

1. Se elaboran las escalas gráficas por cada jefe inmediato superior del trabajador y posteriormente se analiza con cada uno de sus integrantes para que éste conozca de forma consciente los indicadores que le son evaluados, su peso de valor y el grado de alcance que se tiene en cuenta para la medición de los resultados; su diseño debe estar en correspondencia con los perfiles de puestos de funciones o competencia de trabajo aprobados.
2. En estas escalas gráficas no deben estar contenidos indicadores económicos, de trabajo y salario u otros de índole similar declarados en el sistema de indicadores a utilizar por la empresa en el subsistema de planificación.
3. Las escalas gráficas serán revisadas cada 2 años, cuando se motiven cambios en la organización del trabajo, estructurales o propios del puesto de trabajo, en la estrategia de la organización y objetivos propuestos, dichas modificaciones se someten a la valoración de los trabajadores y la aprueba el Gerente de cada unidad organizativa.
4. El jefe inmediato superior del trabajador a evaluar realiza la evaluación teniendo en cuenta los indicadores definidos en cada escala gráfica, según el puesto de trabajo que corresponda y en correspondencia con los niveles de alcance expresados para cada grado de calificación.
5. Al concluir el proceso trimestral de las evaluaciones, cada evaluador debe analizar con el trabajador dicha evaluación y dar conocimiento de los resultados. El evaluado tiene que firmar el resultado de su evaluación esté o no en conformidad y en la casilla correspondiente.

Evaluación anual.

1. La evaluación anual del desempeño se le debe hacer a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales excepto a los cuadros, los que son evaluados con la periodicidad y procedimiento establecido en la legislación vigente en esta materia.

2. Para realizar la evaluación del desempeño anual, el trabajador debe haber laborado, como mínimo, el 70% del tiempo de trabajo comprendido en el período en cuestión, de forma consecutiva o no. De no cumplirse el índice anterior, la evaluación se efectúa en el próximo período evaluativo.
3. El resumen anual tendrá los grados de calificación de: Desempeño Laboral Superior, De 0,90 a 1 (DLS), Desempeño Laboral Adecuado, De 0,80 a 0,89: (DLA) y Desempeño Laboral Deficiente, Menor o igual que 0,79 (DLD):
 - a) Desempeño Laboral Superior: Cuando el trabajador ha cumplido o sobre cumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
 - b) Desempeño Laboral Adecuado: Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
 - c) Desempeño Laboral Deficiente: Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.
4. En los primeros tres meses de cada año, todas las Gerencia y UEB de Audita deben incorporar en los expedientes laborales de sus trabajadores, el resultado del Resumen anual de la Evaluación del Desempeño.
5. Para realizar la evaluación anual los evaluadores deben utilizar el modelo del Anexo No. 4.
6. El resumen estadístico del resultado de la evaluación anual del desempeño de la entidad se realiza en el modelo del Anexo No.5, el cual deben remitir a la Gerencia de RRHH, una vez concluido el proceso anual.
7. En la evaluación del desempeño anual se establecen los indicadores fundamentales siguientes:

- a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- b) Cumplimiento de sus objetivos de trabajo y tareas individuales.
- c) Cumplimiento de las normas de SST, de capacitación y de Seguridad Informática
- d) Cumplimiento de la disciplina laboral.
- e) Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras.

Procedimiento para ejecutar la evaluación anual.

1. Para la evaluación anual, el evaluador debe promediar las evaluaciones trimestrales en cada indicador e introducir los datos en el Sistema Automatizado para obtener un resultado anual.
2. El resultado obtenido en el Sistema Automatizado descrito en el punto anterior se toma como base para adecuar los resultados a los indicadores establecidos para la Evaluación Anual y llevado al modelo establecido para este resumen anual.
3. Las entidades o evaluadores que confronten dificultades con la obtención del registro histórico de las evaluaciones trimestrales de cada trabajador por medio del Sistema Automatizado para efectuar el análisis cualitativo, deben tomar en consideración para una mayor calidad del proceso las evaluaciones trimestrales realizadas y registradas.
4. Podrán realizar directamente la evaluación cualitativa de los indicadores que en el presente se relacionan para la evaluación anual tomando como base los resultados de las evaluaciones trimestrales.
5. Para la evaluación anual, el evaluador debe expresar el grado de evaluación otorgada, definidos anteriormente: DLS, DLA, DLD, y posterior a la emisión del resultado final obtenido lo siguiente:
 - a) Criterio del grado de cumplimiento de los objetivos planificados para la etapa.
 - b) Valoración concreta de la calidad del trabajo.
 - c) Significación o impacto de sus resultados para la Entidad.
 - d) Resultados positivos, cualidades personales, señalamientos críticos.
 - e) Acciones Correctivas o Recomendaciones.

3.4.- Validación del procedimiento para realizar la evaluación del desempeño Audita S.A.

Para validar el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño en Audita S.A., 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 ($1 - \alpha$).

Se seleccionaron 9 expertos, en este caso los Gerentes de Sucursales de Audita S.A.

Nombre y apellidos	Cargos	Experiencia o profesión
Marisela Pérez	Gerente Económica	Lic. Contabilidad. 21 años de experiencia
Daisy Ofarri	Gerente RR.HH	Ing. Industrial. 36 años de experiencia
Carlos Gómez	Gerente Informática	Ing. Informático. 27 años de experiencia
Danilo Benítez	Gerente Matanzas	Lic. Contabilidad. 26 años de experiencia
Leovaldo Fraga	Gerente Cienfuegos	Lic. Contabilidad. Máster en Administración. 24 años de experiencia
Odalís Díaz	Gerente Camagüey	Lic. Economía. 33 años de experiencia
Bismark Rodríguez	Gerente Holguín	Lic. Economía. 32 años de experiencia
Waldo Aguilar	Gerente Santiago	Lic. Economía. 32 años de experiencia
Mileydis Padrón	Gerente La Habana	Lic. Economía. 27 años de experiencia

➤ 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. (Ver Anexo No.6)

En este cuestionario a los expertos se les pide que ponderen los elementos

que integran el procedimiento diseñado. 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, 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. Aspectos Generales
2. Responsabilidades
3. Periodo de evaluación
4. Indicadores a evaluar
5. Evaluación trimestral
6. Evaluación anual
7. Estadísticas y seguimiento

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:

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:

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

Utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach con ayuda del SPSS v.19. Este 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. En este caso el resultado es bueno, al general un 0.801 (Ver Anexo No.7).

Para realizar 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 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, mediante el SPSS

Esta prueba se clasifica dentro de las pruebas no paramétricas, para K muestras independientes, en este caso según los resultados obtenidos, se obtuvo un coeficiente de 0,861, 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 No.8).

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

3.5.- Implementación

Para la implementación del procedimiento se realizó una muestra de al menos un trabajador de cada una de los procesos claves en Audita S.A. Abarcando la muestra a la Sucursal Cienfuegos, según el mapa de proceso de la organización:

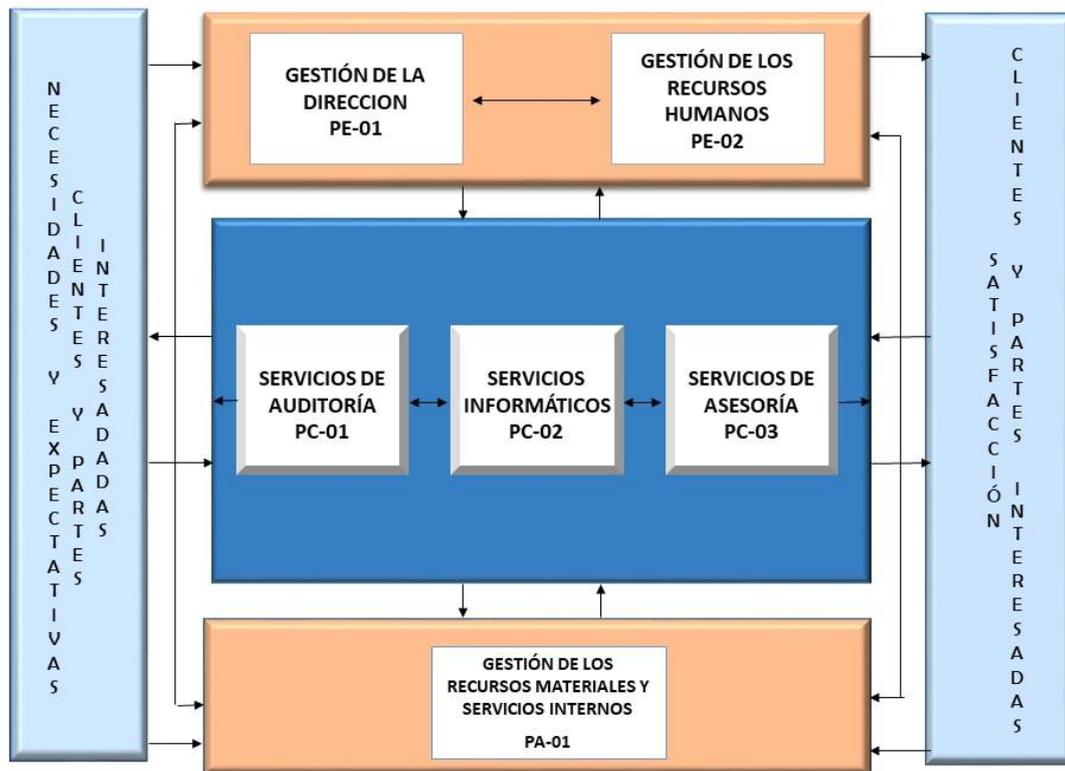


Figura: 3.1 Mapa de proceso de Audita S.A.

Fuente: Manual de Calidad Audita S.A. (2019)

La muestra se determinó de la siguiente manera:

Población: 12 Trabajadores Sucursal Cienfuegos (Plantilla)

Muestra: 4 Trabajadores

%: 33 % del total

De ellos 2 trabajadores de auditoría, 1 de asesoría y 1 de informática

3.5.1.- Resultados de la evaluación del desempeño

Auditoría

Sucursal Cienfuegos
 Trabajador: Carmen Chovert García
 Cargo: Auditor Principal
 Periodo: Octubre Diciembre de 2018
 Área: Auditoría

Categoría	Descripción	Valor	Real	Cualitativa
General	Cumplimiento de los objetivos de trabajo y tareas principales	60	98	Muy Bien
Específico	Cumplimiento de las tareas planificadas o indicadas por el Auditor Principal EP	20	20	12
Específico	Cumplimiento del plan de auditorías del periodo.	20	20	12
Específico	Cumplimiento de los tiempos planificados en cada servicio.	20	20	12
Específico	Cumplimiento de las normas y procedimientos internos	10	10	6
Específico	Nivel de actualización del marco legal vigente.	10	8	4.8
Específico	Organización de la información que procesa y del puesto de trabajo	10	10	6
Específico	Entrega en tiempo de las Informaciones solicitadas	10	10	6
General	Cumplimiento de las normas de SST , de capacitación y de Seguridad Informática	10	99	Muy Bien
Específico	Cumple con las acciones de capacitación planificadas y demuestra en la práctica los conocimientos adquiridos	35	34	3.4
Específico	Cumplimiento de las exigencias de SST.	30	30	3
Específico	Uso adecuado y eficiente del Correo, Messenger y accesos a los diferentes Sistemas.	35	35	3.5
General	Cumplimiento de la disciplina laboral	20	100	Muy Bien
Específico	Asistencia y puntualidad al trabajo, reuniones y actividades programadas	35	35	7
Específico	Cumplimiento del Código de Ética y Reglamento Disciplinario Interno.	35	35	7
Específico	Uso, cuidado y ahorro de recursos materiales, Portadores Energéticos y medios de protección	15	15	3
Específico	Presencia personal, correcto porte y aspecto.	15	15	3
General	Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras	10	93	Muy Bien
Específico	Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras	100	93	9.3

Resultado Final: Muy Bien
Índice de desempeño: 98

Recomendaciones y Acciones Correctivas
Mejorar la comunicación con la administración. Afectarle la evaluación si no se capacita

Efectividad de las acciones de capacitación recibidas
MB, según la aplicación de lo aprendido en los encuentros técnicos

Metas para el año (Se evaluarán en cada trimestre)
Recibir formación en costos, legislación tributaria y calidad

Fecha: 14/01/2019

Firmas

Evaluador

Leovaldo Fraga Domínguez

Gerente

Evaluado



Sucursal Cienfuegos
 Trabajador: Madly Abad García
 Cargo: Auditor Principal
 Periodo: Octubre Diciembre de 2018
 Área: Auditoría

Categoría	Descripción	Valor	Real	Cualitativa
General	Cumplimiento de los objetivos de trabajo y tareas principales	60	96	Muy Bien
Específico	Cumplimiento de las tareas planificadas o indicadas por el Aud Prncial EP	20	20	12
Específico	Cumplimiento del plan de auditorías del periodo.	20	20	12
Específico	Cumplimiento de los tiempos planificados en cada servicio.	20	17	10.2
Específico	Cumplimiento de las normas y procedimientos internos	10	10	6
Específico	Nivel de actualización del marco legal vigente.	10	9	5.4
Específico	Organización de la información que procesa y del puesto de trabajo	10	10	6
Específico	Entrega en tiempo de las Informaciones solicitadas	10	10	6
General	Cumplimiento de las normas de SST , de capacitación y de Seguridad Informática	10	99	Muy Bien
Específico	Cumple con las acciones de capacitación planificadas y demuestra en la práctica los conocimientos adquiridos	35	34	3.4
Específico	Cumplimiento de las exigencias de SST.	30	30	3
Específico	Uso adecuado y eficiente del Correo, Messenger y accesos a los diferentes Sistemas.	35	35	3.5
General	Cumplimiento de la disciplina laboral	20	100	Muy Bien
Específico	Asistencia y puntualidad al trabajo, reuniones y actividades programadas	35	35	7
Específico	Cumplimiento del Código de Ética y Reglamento Disciplinario Interno.	35	35	7
Específico	Uso, cuidado y ahorro de recursos materiales, Portadores Energéticos y medios de protección	15	15	3
Específico	Presencia personal, correcto porte y aspecto.	15	15	3
General	Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras	10	95	Muy Bien
Específico	Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras	100	95	9.5

Resultado Final: Muy Bien
Índice de desempeño: 97

Recomendaciones y Acciones Correctivas
Cumplir con los tiempos planificados. Mejorar la calidad de los PT

Efectividad de las acciones de capacitación recibidas
No se evalúa en el periodo porque no participa en ninguna acción de capacitación

Metas para el año (Se evaluarán en cada trimestre)
Recibir formación en costos y legislación tributaria

Fecha: 14/01/2019
 Firmas
 Evaluador
 Evaluado
 Leovaldo Fraga Domínguez
 Gerente

Asesoría

Sucursal Cienfuegos
 Trabajador: Yutdania Aday Camacho
 Cargo: Consultor B
 Periodo: Octubre Diciembre de 2018
 Área: Consultoría

Categoría	Descripción	Valor	Real	Cualitativa
General	Cumplimiento de los objetivos de trabajo y tareas principales	60	100	Muy Bien
Específico	Cumplimiento de las tareas planificadas o indicadas por el Esp Principal	20	20	12
Específico	Cumplimiento del plan de consultorías del periodo.	20	20	12
Específico	Cumplimiento de las normas y procedimientos internos.	20	20	12
Específico	Nivel de actualización del marco legal vigente.	20	20	12
Específico	Cumplimiento de los tiempos planificados en cada servicio.	10	10	6
Específico	Entrega en tiempo de las Informaciones solicitadas	10	10	6
General	Cumplimiento de las normas de SST, de capacitación y de Seguridad Informática	10	100	Muy Bien
Específico	Cumple con las acciones de capacitación planificadas y demuestra en la práctica los conocimientos adquiridos	35	35	3.5
Específico	Cumplimiento de las exigencias de SST.	30	30	3
Específico	Uso adecuado y eficiente del Correo, Messenger y accesos a los diferentes Sistemas.	35	35	3.5
General	Cumplimiento de la disciplina laboral	20	100	Muy Bien
Específico	Asistencia y puntualidad al trabajo, reuniones y actividades programadas	35	35	7
Específico	Cumplimiento del Código de Ética y Reglamento Disciplinario Interno.	35	35	7
Específico	Uso, cuidado y ahorro de recursos materiales, Portadores Energéticos y medios de protección	15	15	3
Específico	Presencia personal, correcto porte y aspecto.	15	15	3
General	Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras	10	100	Muy Bien
Específico	Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras	100	100	10

Resultado Final: Muy Bien
Índice de desempeño: 100

Recomendaciones y Acciones Correctivas

Efectividad de las acciones de capacitación recibidas
MB, según la aplicación de lo aprendido en los encuentros técnicos

Metas para el año (Se evaluarán en cada trimestre)
Ocupar la plaza de Auditor Supervisor con buen desempeño. Aprobar el examen sobre las NCA

Fecha: 14/01/2019

Firmas
 Evaluador
 Leovaldo Fraga Domínguez
 Gerente



Evaluado



Informática

Trabajador: Julio Enrique Moreno Pérez
 Cargo: Especialista B en C Informáticas (Desarrollo de Software)
 Periodo: Octubre Diciembre de 2018
 Área: Informática

Categoría	Descripción	Valor	Real	Cualitativa
General	Cumplimiento de los objetivos de trabajo y tareas principales	60	97	Muy Bien
Específico	Cumplimiento de las tareas planificadas o indicadas por el Esp Principal	20	20	12
Específico	Cumplimiento de los tiempos planificados por etapas para los proyectos	10	9	5.4
Específico	Cumplimiento de los requisitos del negocio de la calidad del software	10	9	5.4
Específico	Cumplimiento de las normas y procedimientos internos	20	20	12
Específico	Cumplimiento de los requisitos previstos en los planes de la seguridad informática	10	10	6
Específico	Organización de la información que procesa y del puesto de trabajo	20	19	11.4
Específico	Entrega en tiempo de las Informaciones solicitadas	10	10	6
General	Cumplimiento de las normas de SST , de capacitación y de Seguridad Informática	10	100	Muy Bien
Específico	Cumple con las acciones de capacitación planificadas y demuestra en la práctica los conocimientos adquiridos	35	35	3.5
Específico	Cumplimiento de las exigencias de SST.	30	30	3
Específico	Uso adecuado y eficiente del Correo, Messenger y accesos a los diferentes Sistemas.	35	35	3.5
General	Cumplimiento de la disciplina laboral	20	100	Muy Bien
Específico	Asistencia y puntualidad al trabajo, reuniones y actividades programadas	35	35	7
Específico	Cumplimiento del Código de Ética y Reglamento Disciplinario Interno.	35	35	7
Específico	Uso, cuidado y ahorro de recursos materiales, Portadores Energéticos y medios de protección	15	15	3
Específico	Presencia personal, correcto porte y aspecto.	15	15	3
General	Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras	10	98	Muy Bien
Específico	Cumplimiento de otros aspectos y tareas extras	100	98	9.8

Resultado Final: Muy Bien
Índice de desempeño: 98

Recomendaciones y Acciones Correctivas
Valorar y estudiar al detalle cada tarea asignada y aspectos supervisados antes de ejecutar o asumir criterios, teniendo en cuenta los aspectos previstos previamente en los proyectos y valorados en supervisiones anteriores.

Efectividad de las acciones de capacitación recibidas
NP, porque no se capacitó en el periodo

Metas para el año (Se evaluarán en cada trimestre)
Terminar el proyecto Auditex con la calidad requerida. Comenzar el proyecto de Costos

Fecha: 14/01/2019
 Firmas
 Evaluador
 Evaluado
 Leovaldo Fraga Domínguez
 Gerente



Como se muestra en las evaluaciones realizadas el 100 % del personal evaluado con los nuevos indicadores mostro conformidad con la evaluación, la cual se ajusta a los requisitos de cada cargo en cuestión.

CONCLUSIONES

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

- La evaluación del desempeño es un elemento clave para valorar la idoneidad demostrada de cada trabajador, por ese motivo juega un importante rol en la gestión de los recursos humanos.
- En sistema de evaluación de desempeño bien estructurado, implementado y con indicadores ajustado a cada perfil puede representar un factor de motivación, que debe favorecer el cumplimiento de las metas de la organización.
- Teniendo en cuenta los cambios en el marco legal en los últimos 5 años era una necesidad para Audita S.A., actualizar su sistema de evaluación del desempeño en función de incrementar la calidad de sus servicios.
- Los resultados obtenidos permiten corroborar la validez de la propuesta para implementarla en Audita S.A. durante el 2019.

RECOMENDACIONES

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

- Implementar el procedimiento de evaluación del desempeño en Audita S.A. en el segundo semestre de 2019.

BIBLIOGRAFÍA

- Artola, P. M. (2002) Modelo de Evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en tránsito hacia empresas de clases en el sector de servicios ingenieros de Cuba. (Tesis Doctoral). Universidad de Matanzas, Matanzas. Cuba.
- Castro, F. (1996) *Discurso pronunciado en la Clausura del Encuentro de Pedagogía 1996*, La Habana. Cuba.
- Alhama, R. (2006). *¿Cuáles Ciencias Sociales para qué Gestión Empresarial?*. La Habana. Cuba
- Byars, L. L. & Rue, W. L. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby. 583p.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Recuperado de www.marthaalles.com. Consultado 20-11-18
- 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*. (Tesis de Grado) para optar por el título de Licenciatura en Turismo. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba.
- Bartle, A R (2006). Why Governments aren't Gods and Gods aren't Governments
RA Bartle - First Monday.
- Becker, G.S. (1993). *Gobierno, Capital Humano y crecimiento Económico*. No 765. Retrieved from www.cees.org.
- Becker, G.S. (2002). *La Inversión en talento como valor de futuro*. Capital Humano. No.153, p.26.
- Byars, L. L. & Rue, W. L. (2002). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby.
- Castro, F (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 Estado. (2018). *Decreto Ley 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (Actualización)*. La Habana, Cuba.
- Consejo de Ministros. (2018). *Decreto 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal (Actualización)*. La Habana, Cuba.
- Consejo de Ministros. (2014). *Decreto 326 Reglamento del Código de Trabajo*, define. La Habana, Cuba.
- Chávez, Y. (2014). *Propuesta de un procedimiento para un sistema de evaluación de desempeño en la sucursal Frigorífico de Cienfuegos* (Tesis de Grado) Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. I. Chiavenato. México: Mc Graw - Hill.p. 578.
- Cuéllar, Y. (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 Grado) Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos. Cuba.
- Cuesta. A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE. pp. 448
- Danhke, G.L. (1989) *Investigación y comunicación*. México: McGraw-Gill.
- Werther, W., & Davis, K. (2005). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill
- Ecured. (2018). *Capital Humano*. Recuperado de <http://www.cimex.com.cu/biblio/ficha.asp?idf=1832>. Consultado 21-11-18
- González, A. P. (2009). *Propuesta para la Evaluación del Desempeño en la UEB Fábrica de Azúcar de la E.A. Ciudad Caracas*.(Tesis de Grado) Universidad de 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, L. (2000). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>. Consultado 29-03-19
- Morales, A. (2008). *Capital Humano. Hacia un Sistema de gestión en la empresa cubana*. Recuperado de <http://www.cimex.com.cu/biblio/ficha.asp?idf=1833>. Consultado 21-11-18
- Parra, M(2000). *La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos*. Recuperado de : www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm. Consultado 03-01-19
- Parra, M (2002). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Reuperado de www.monografias.com/trabajo/todorov/todorov.shtml. Consultado 03-01-19
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. Gaceta Oficial No 41. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. Gaceta Oficial No 72. La Habana, Cuba.
- Schultz, T. (1972). *Recursos humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Souza, S. (2002). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>. Consultado el 11-11-18
- Zerilli, A. (2006). *Valoración del personal*. Bilbao, España: Editorial Deusto.

ANEXO No. 1

Procedimiento de Evaluación del Desempeño de 2014 (Resumen)

Indicadores Generales

- a) Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.
- b) La realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
- c) Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- d) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- e) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.
- f) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

Indicadores

- a.) Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.

Este aspecto se valora teniendo en cuenta el plan de trabajo asignado, las funciones y contenido de trabajo, puede estar expresado en el cumplimiento de las tareas individuales y el aporte de cada trabajador que conlleve al cumplimiento del plan de ventas o ingresos de la unidad, cumplimiento del plan de trabajo, cantidad de auditorías, consultorías o instalaciones de sistemas informáticos, área a mantener limpia, la incidencia individual en la consecución de los objetivos del área y lo que se espera de cada trabajador.

- b) La realización con eficiencia, calidad y productividad requerida.

El concepto de eficiencia está relacionado con la destreza y la rapidez con que se realiza el trabajo, con el aporte del trabajo realizado, cumplimiento en fecha, etc.

Siempre que se valore la calidad del trabajo se debe considerar la exactitud, errores cometidos, la profundidad de los análisis realizados para la ejecución de las tareas, la previsión (amplitud de visión) de la interrelación con otras tareas o trabajos y la afectación económica al servicio por no cumplimentar las normas de calidad

establecidas. Se debe analizar, si cumple con los niveles de productividad, si ejecuta el trabajo de forma organizada, cómo deja el área o puesto de trabajo después de concluida la jornada laboral y la forma en que planifica la ejecución de las tareas que se encomiendan.

c.) Comportamiento de la Disciplina Laboral y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.

- Regularidad de la asistencia, número de ausencias injustificadas;
- Cumplimiento del horario de trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral;
- Infracciones de la disciplina;
- Cumplimiento de los requisitos del puesto de trabajo;
- Cumplimiento del uso correcto del uniforme y mantener un porte y aspecto en correspondencia de la actividad y funciones que realiza el trabajador (Presencia Personal)

d.) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo:

- Se evalúa el cumplimiento de las normas de seguridad y salud de trabajo establecidas en el caso de cuadros, directivos y ejecutivos. En el caso de los trabajadores se evalúa el cumplimiento de las reglas o procedimientos de seguridad establecidas en el perfil del cargo.
-

e.) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.

- Cumplimiento de las medidas de uso, cuidado y ahorro de los recursos materiales, portadores energéticos y medios de protección personal establecidas por su área de trabajo en correspondencia al cargo que ocupa y funciones que realiza.

f.) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual;

- Cumplimiento de las acciones de capacitación planificadas de forma individual, a partir de su asistencia y resultados satisfactorios de los cursos recibidos.
- Demostración práctica a partir de su aplicación en sus funciones de trabajo de los conocimientos adquiridos en los cursos recibidos

En las Escalas Gráficas se definen:

- Los Indicadores Generales
- Los Indicadores Específicos
- Grados o Calificaciones
- Pesos o Valores

1. La sumatoria de los valores de los Indicadores Generales debe ser igual a 1, al igual que la sumatoria de los Indicadores Específicos.
2. Los grados de evaluación válidos son cuatro calificaciones: Mal, Regular, Bien y Muy Bien, en el subsistema editor se colocan en ese mismo orden:
3. En cada Entidad, una vez establecidas las escalas gráficas, son de aplicación para todos los trabajadores que la integran.
4. Cada Entidad puede adoptar los pesos específicos de puntuación acorde a sus características en correspondencia con el nivel de importancia e incidencia que posea cada indicador en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo.
5. Los señalamientos y recomendaciones que se hagan siempre deben estar relacionados con los indicadores evaluados, aunque se exige que si la calificación de un indicador es de Regular o Mal siempre, debe expresarse la causa que la motiva, la apreciación y la posible solución. Siempre que sea necesario se pueden realizar recomendaciones.

Fuente: Resolución 9/16 de Audita S.A.

Anexo No. 2: Entrevistas propuestas a realizar con los Gerentes, Evaluadores y Evaluados.

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 la mejora del proceso?
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 Gerentes:

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 No. 3

SISTEMA AUTOMATIZADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. El Sistema Automatizado de Evaluación tiene como base tres aspectos fundamentales:
 - Subsistema Editor de Evaluaciones: Es la parte del Sistema donde se editan, elaboran e introducen los Indicadores Generales, Específicos, los Grados (Mal, Regular, Bien o Muy Bien, en este orden) y Pesos (Valor del Indicador).
 - Subsistema Evaluador del Desempeño: Es la parte práctica donde se evalúa al trabajador, teniendo en cuenta los grados definidos en el subsistema Editor, sobre la base de las Escalas Gráficas diseñadas por puestos de trabajo.
 - Escalas Gráficas: Es el resumen donde se plasman e interactúan los Indicadores, por los cuales el evaluador debe regirse para hacer la evaluación del desempeño. Las escalas gráficas explican la forma de evaluar cada indicador y cuál sería la calificación del mismo según el comportamiento del trabajador.

En las Escalas Gráficas se definen:

- Los Indicadores Generales
 - Los Indicadores Específicos
 - Grados o Calificaciones
 - Pesos o Valores
1. La sumatoria de los valores de los Indicadores Generales debe ser igual a 1, al igual que la sumatoria de los Indicadores Específicos.
 2. Los grados de evaluación válidos son cuatro calificaciones: Mal, Regular, Bien y Muy Bien, en el subsistema editor se colocan en ese mismo orden:
 3. En cada Entidad, una vez establecidas las escalas gráficas, son de aplicación para todos los trabajadores que la integran.

4. Cada Entidad puede adoptar los pesos específicos de puntuación acorde a sus características en correspondencia con el nivel de importancia e incidencia que posea cada indicador en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo.
5. Los señalamientos y recomendaciones que se hagan siempre deben estar relacionados con los indicadores evaluados, aunque se exige que si la calificación de un indicador es de Regular o Mal siempre, debe expresarse la causa que la motiva, la apreciación y la posible solución. Siempre que sea necesario se pueden realizar recomendaciones.

ANEXO No. 4

RESUMEN ANUAL INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA TRABAJADORES

NOMBRE Y APELLIDOS DEL TRABAJADOR: _____

CARGO: _____

CATEGORÍA: _____

ÁREA: _____

EVALUACIÓN OBTENIDA: _____

Desempeño Laboral Superior

Desempeño Laboral Adecuado

Desempeño Laboral Deficiente

ASPECTOS A DESTACAR:

1. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
2. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.
3. La realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
4. Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
5. Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
6. Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.
7. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

SEÑALAMIENTOS _____

RECOMENDACIONES

Y

ACCIONES

CORRECTIVAS

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

FECHA ___/___/___

ANEXO No. 5

**MODELO PARA EL RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION
DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AÑO DE LOS TRABAJADORES DE
AUDITA, S.A.**

GERENCIA O UEB: _____

1. INFORMACION GENERAL:

1.1 TOTAL DE TRABAJADORES QUE DEBÍAN SER EVALUADOS _____

1.2- TOTAL DE TRABAJADORES EVALUADOS: _____

1.3- TOTAL DE TRABAJADORES NO EVALUADOS: _____

(Reflejar cifra y % que representan del total que debió ser evaluado

(NOTA: VERIFICAR QUE LA CIFRA DEL TOTAL DE TRABAJADORES QUE DEBÍAN SER EVALUADOS ES IGUAL A LA SUMA DE LOS EVALUADOS Y LOS NO EVALUADOS-

1.4- CAUSAS POR LAS QUE NO FUERON EVALUADOS.

Se debe precisar la cantidad en cada una de las causales que aquí aparecen reflejadas:

- No tener el 70 % del tiempo laborado:
- Certificado médico:
- Licencia de maternidad:
- Peritaje médico:
- Misión:
- Licencia sin sueldo:
- Licencia deportiva:
- Movilización:
- Prestación social:
- Otras causas: (Es obligatorio especificar/desglosar en este indicador)

(NOTA: VERIFICAR QUE LAS CIFRAS DEL DESGLOSE POR CAUSALES ES IGUAL A LA CIFRA DEL TOTAL DE NO EVALUADOS).

2. RESULTADOS DE LA EVALUACION POR CATEGORIA OCUPACIONAL

2.1. DEI TOTAL DE TRABAJADORES EVALUADOS:

- Técnicos:
- Operarios:
- Servicios:

(Reflejar cifra y % que representan del total que debió ser evaluado)

(NOTA: VERIFICAR QUE LA SUMA DE ESTAS CATEGORÍAS DE EVALUADOS ES IGUAL AL TOTAL DE TRABAJADORES EVALUADOS).

2.2. DEL TOTAL DE TRABAJADORES NO EVALUADOS:

- Técnicos:
- Operarios:
- Servicios:

(Reflejar cifra y % que representan del total que no fue evaluado)

(NOTA: VERIFICAR QUE LA SUMA DE ESTAS CATEGORÍAS DE NO EVALUADOS ES IGUAL AL TOTAL DE TRABAJADORES NO EVALUADOS.)

3. RESULTADOS POR CATEGORÍAS EVALUATIVAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCION NO. 21/07:

3.1- DEL TOTAL DE EVALUADOS:

- EVALUADOS CON DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR:
- EVALUADOS CON DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO:
- EVALUADOS CON DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE:

(Reflejar cifra y % que representan del total que debió ser evaluado)

(NOTA: VERIFICAR QUE LA SUMA TOTAL DE LOS EVALUADOS EN ESTAS CATEGORÍAS EVALUATIVAS ES AL TOTAL DE EVALUADOS.)

4. RECLAMACIONES REALIZADAS

- Total de reclamaciones realizadas al jefe inmediato que evaluó:
- De esas, cuántas con lugar:
- De esas, cuántas sin lugar:

- (NOTA: VERIFICAR QUE LA SUMA TOTAL DE RECLAMACIONES CON LUGAR Y SIN LUGAR ES IGUAL AL TOTAL DE RECLAMACIONES REALIZADAS.)

5. VALORACIÓN DEL PROCESO EVALUATIVO DESARROLLADO, ATENDIENDO

A:

- Comportamiento de la situación de los no evaluados, según las causales, explicando qué otras causas se tuvieron en cuenta. Precisar las entidades con mayor cantidad de no evaluados.
- Valoración del comportamiento de los resultados por categorías evaluativas, categorías predominantes. Valoración sobre los evaluados con Deficiente, indicadores que inciden, resultados del análisis realizado.
- Valoración sobre el tratamiento a las reclamaciones por inconformidad.

- Principales problemas que se presentaron durante el desarrollo del proceso evaluativo.

Aspectos positivos a destacar.

Aspectos Negativos.

Anexo No. 6: Cuestionario a presentar a los expertos.

Por favor, pondere los elementos que integran el procedimiento diseñado para la evaluación del desempeño en Audita S.A..

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	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1. Aspectos Generales					
2. Responsabilidades					
3. Periodo de evaluación					
4. Indicadores a evaluar					
5. Evaluación trimestral					
6. Evaluación anual					
7. Estadísticas y seguimiento					

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 7: Análisis de la Fiabilidad del Cuestionario presentado a los expertos

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	9	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	9	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
,801	,832	7

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	7
Varianzas de los elementos	,029	7

ANOVA

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

Anexo No. 8: Análisis de la comunidad de los expertos, W de Kendall.

Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
E1	4,61
E2	5,11
E3	5,20
E4	6,47
E5	5,19
E6	5,04
E7	6,23

Estadísticos de contraste

N	9
W de Kendall ^a	,861
Chi-cuadrado	4,311
gl	11
Sig. asintót.	,873

a. Coeficiente de concordancia de Kendall