



REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Trabajo de Diploma

Tesis en Opción del Título de Licenciado en Contabilidad Y Finanzas

**Título: Propuesta de indicadores de efectividad
cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la
UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI.**

Autora: Yeniseis Justiz de Cruz
Tutora: M. Sc. Inés Silvia Williams Hernández
Tutora: Lic. Yordanka Cuenca Pelier

Moa /2011
“Año 53 de la Revolución”

Pensamiento



“La efectividad no se evalúa exclusivamente por la optimización de los recursos a su alcance, ni por el monto cuantitativo de los beneficios y utilidades obtenidas por sus empresas, sino además por su capacidad para optimizar la gestión económica.”

Che.

Dedicatoria

DEDICATORIA

El Trabajo de Diploma está dedicado a:

- A mi hija que es mi razón de ser.
- Mi familia, que durante todos estos años de estudios me han ayudado y apoyado en todo momento.
- A la Revolución por darme la oportunidad de estudiar.
- A los estudiantes de la carrera, pues para ellos se realizó el presente trabajo.

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

- A mis padres y a mi hermana por su apoyo, dedicación en todo momento.
- A mi esposo por su amor.
- A las tutora por su ayuda incondicional desde el comienzo hasta la terminación del trabajo.
- A todos los que de una forma u otra tuvieron que ver con la realización se esta tesis.

Resumen

RESUMEN

La presente investigación aborda el proceso técnico organizativo de la Empresa de Servicio del Níquel en particular la Evaluación del Desempeño de los trabajadores. El problema científico que se investiga está en la ausencia de un método diseñado para mostrar los resultados de la evaluación mensual de la manera más objetiva posible, - con independencia de algunos indicadores cuantitativos y cualitativos que usualmente se muestran pero que no pueden aplicarse indistintamente a cualquier área por las imprecisiones que de ellas se derivan, de manera que el proceso de evaluación de los subordinados sea más justo.

Para el desarrollo de esta investigación hubo que auxiliarse en métodos teóricos como el Histórico –Lógico, Hipotético- Inductivo y el Sistémico, Estructural, Funcional. Dentro de los empíricos fueron empleados, la Observación, Medición, Comparación y el Criterio de Expertos.

Justamente es posible definir que si se introduce en el proceso de evaluación mensual de la Empresa de Servicios el diseño de un sistema de indicadores sistémico y flexible capaz de enfrentar la Evaluación del Desempeño sobre fundamentos científicos y una aplicación profesional amistosa para los usuarios, pondrá a la disposición de académicos y empresarios un instrumento conceptual y profesional que garantizará la comprensión de lo sucedido en la organización durante un período de tiempo para alcanzar la mejora continua del objetivo empresarial.

Summary

SUMMARY

This investigation focuses on the technical process of enterprise organizations in particular nickel Service Performance Evaluation of workers. The scientific problem under investigation is the absence of a method designed to show the results of the monthly assessment as objectively as possible - regardless of quantitative and qualitative indicators that are usually displayed but can not be applied indiscriminately to any area by the inaccuracies that derive from them, so that the assessment process fairer subordinates.

For the development of this research was that aid in theoretical methods and the Historical-Logical-inductive and hypothetical systemic, structural, functional. Within were employed empirical, observation, measurement, comparison and expert opinion.

Just be defined that if you put in the process of monthly assessment of the services sector, the design of a system of indicators and flexible systems capable of dealing with performance evaluation on scientific grounds and a friendly professional application to users, will make available to scholars and business and professional instrument that will ensure conceptual understanding of what happened in the organization during a period of time to achieve continual improvement of the business goal.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I: ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN HISTORICA Y TEORICA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO EN SU DIMENSIÓN INTERNACIONAL Y EMPRESARIAL	6
1.1 Evaluación del desempeño humano.....	6
1.2 Análisis, definiciones y objetivos sobre la Evaluación del Desempeño.....	8
1.3 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	18

Introducción

INTRODUCCION

La preferencia en el mundo contemporáneo es lograr la competitividad de los sistemas productivos y de servicios, lo que origina que éstos sean sometidos a nuevos retos por la dinámica de la aplicación de los logros científico - técnicos, las peculiaridades de los recursos humanos, materiales, financieros, la revolución de la informática y las comunicaciones. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

En los últimos años se han adoptado medidas para que la economía pueda abrirse paso hacia la recuperación en las condiciones adversas en Cuba. La capacidad de operar en una situación de cambio del entorno constituye una cualidad importante de las empresas para garantizar un nivel de satisfacción del cliente y un nivel de eficacia del sistema por encima de sus competidores. La práctica ha demostrado que para lograr niveles de competitividad es necesario el empleo sistemático de Procesos de Mejora Continua.

En Cuba, es un propósito elevar la calidad de vida de la población económicamente activa lo que se traduce, en los resultados productivos de las empresas, alcanzar los mejores niveles de eficiencia y eficacia en todas sus actividades.

En estos difíciles y duros años se han defendido nuestras conquistas y adoptado medidas para que la economía pueda abrirse paso hacia la recuperación en las condiciones adversas de Cuba. El mismo dispone de una infraestructura económica y social creada a lo largo de más de cuatro décadas así como de recursos humanos, naturales y desarrollo científico-técnico que es imprescindible utilizar eficientemente.

Se hace necesario unificar esfuerzos como único camino para implementarlos. La evaluación del desempeño, debe garantizar esta conexión entre medios, personas, grupos y organización.

La Empresa de Servicios a la Unión del Níquel, constituye una de las organizaciones que tiene un papel preponderante en las entidades que conforman el grupo CUBANIQUEL, política y económicamente. De forma general esta organización enfrenta dificultades para evaluar su propio desempeño, así como el particular de sus áreas, funcionarios y trabajadores, haciéndolas vulnerables ante los avatares que la cotidianidad les impone. Estas peculiaridades contribuyen a que los análisis que se hacen de forma posterior en la empresa no sean lo más eficiente y eficaces posibles, que permitan diseñar y aplicar oportunamente las estrategias y tácticas adecuadas para lograr en el futuro, la mejora continua del objetivo empresarial.

Todas las organizaciones deben estar preparadas para aceptar cambios culturales que se efectúen de forma progresiva y a lo largo de un Proceso de Mejora Continua de su objetivo, al necesitar del trabajo cooperado entre los directivos y sus subordinados, lo que los compromete a alcanzar un nivel de desarrollo, que incluye, no sólo a la alta dirección sino a aquellas estructuras subordinadas a ésta para minimizar las manifestaciones que puedan resultar restricciones para la consecución de dicho proceso.

El control es la medición y la corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa, y los planes diseñados para lograrlos, estén siendo llevados a cabo. La ausencia del diseño de un sistema coherente lo más libre de subjetividad posible que garantice la evaluación del desempeño y el logro de los objetivos propuestos, constituyen la Situación Problémica que se manifiesta en el proceso técnico organizativo de la Administración y en particular en la Evaluación del Desempeño dentro de la función del Control como uno de sus componentes.

De las manifestaciones que resultan para la Empresa de Servicios dentro de ella la UEB de Compras y Almacenes se puede decir que si la Evaluación del Desempeño no alcanza de forma general los objetivos que le son inherentes, **el Problema Científico** radica en la ausencia de indicadores cuantitativos y cualitativos para mostrar sus resultados de la manera más objetiva posible, - con independencia de algunos indicadores que usualmente se muestran pero que no pueden aplicarse indistintamente a cualquier área – lo que lo

mantiene supeditado, en buena medida, a opiniones de superiores, pares y subordinados con toda la carga volitiva que pueden contener, y por tanto a las imprecisiones que de ellas se derivan.

El problema define como **objeto de estudio** será, el Proceso de Evaluación de desempeño del resultado de la Empresa de Servicio del Níquel para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones, medir su importancia y así tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos.

Así **Campo de acción** es la evaluación mensual del resultado del personal subordinado a la UEB Almacenes y Compras de la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel.

Estas peculiaridades contribuyen a que los análisis que se hacen a posteriori en el departamento, no sean lo más eficientes y eficaces posibles, que permitan diseñar y aplicar oportunamente las tácticas adecuadas para lograr en el futuro, la mejora continua de los objetivos de la empresa.

La evaluación del desempeño debe garantizar una estrecha relación entre personas, grupos, medios, y organización. Se puede decir que si la evaluación del desempeño no alcanza abarcar de forma general los objetivos que le son inherentes, entonces no se habría trabajado coherentemente.

Este fin puede lograrse a través de una estrategia bien definida y de alcance suficiente. Por lo que el **objetivo general** de la investigación es proponer Indicadores de Evaluación del Desempeño que contenga los principios más generales de objetividad y sistematicidad posibles que facilite y resuelva la situación concreta de Justamente es posible definir la hipótesis que regirá el desarrollo de la investigación:

El Diseño de un Sistema de Indicadores sistémico y flexible capaz de enfrentar la Evaluación del Desempeño sobre una aplicación profesional amistosa para los usuarios, pondrá a la disposición un instrumento conceptual y profesional que garantice la comprensión de lo sucedido en la organización durante un período de tiempo - en materia de objetivo empresarial y los trasfigurados para cada área para proponer o tomar las decisiones estratégicas y tácticas requeridas para alcanzar la mejora continua del objetivo empresarial, siendo esta la **idea a defender de la investigación**.

Para dar cumplimiento al objetivo de la Investigación se trazan las Tareas siguientes:

1. Determinar las causas de las insuficiencias organizativas de la UEB de Compras y Almacenes de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel
2. Elaborar tareas para cada puesto de trabajo de la UEB de Compras y Almacenes.
3. Analizar en los indicadores actuales de elaboración.

Para la realización del trabajo se desarrollaron diferentes estrategias específicas que se exponen en forma de etapas:

I Etapa. Facto - Perceptible e Histórico - Lógico – Comparativa.

Marco Contextual.

1. Revisión y análisis de la bibliografía más actualizada.
2. Ordenamiento cronológico de los hechos más esenciales.
3. Presentación previa y definitiva de la Evaluación del Desempeño

Marco Teórico.

1. Revisión de las principales definiciones, procedimientos y métodos sobre la evaluación del desempeño.
2. Caracterización de la situación actual del tema en el mundo, en Cuba, en la Unión del Níquel y en la empresa.
3. Análisis crítico de la Evaluación del Desempeño y toma de posición ante ellos

Caracterización de la Esfera de Actuación.

1. Consideraciones generales sobre la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel
2. Proceso de la Evaluación del Desempeño en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel.

II Etapa. Diseño de soluciones

1. Propuesta del Sistema de Indicadores
2. Aplicación y validación del sistema de Indicadores

III Etapa. Conclusiones y Recomendaciones

1. Evaluación integral de la Investigación.
2. Definición de los resultados esenciales de las mismas
3. Redacción de esas consideraciones en términos de recomendaciones, garantizando la coherencia con las conclusiones

El desarrollo de la investigación demanda de la utilización de diferentes métodos y técnicas de investigación.

Capítulos	Estudios y diseños	Método	Técnica
I	Estudio de la evolución histórica y técnica del objeto de estudio en su dimensión Internacional, Nacional, Sectorial y empresarial.	Histórico – Lógico Empírico: Observación, Medición, Comparación.	Estudios de Documentos. Entrevista Encuesta.
I	Diagnóstico de la evaluación del desempeño.	Criterio de expertos Cuestionario	Diseño de indicadores Toma de posición ante lo estudiado
II	Diseño de indicadores propuestos en la hipótesis. Estado actual del problema	Hipotético- Inductivo.	Entrevistas, Observación.
II	Diseño del funciograma	Histórico – Lógico, Sistémico, Estructural, Funcional.	Metodización, Abstracción, Inducción- Deducción.

CAPÍTULO I: ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN HISTORICA Y TEORICA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO EN SU DIMENSIÓN INTERNACIONAL Y EMPRESARIAL

1.1 Evaluación del desempeño humano

Las prácticas de evaluación del desempeño humano como plantean Koontz y O'Donnell 1964, no son nuevas, ya que desde que el hombre le dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. Aún los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes. La historia cuenta que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizó sistemas combinados de informes y notas de las actividades y tras la fundación, principalmente acerca del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en autoclasificaciones hecha por los miembros de la orden, informes de cada supervisor respecto de las actividades de su subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones a las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera.

En los Estados Unidos en 1842, el Congreso aprobó una ley que obligaba a los Jefes de departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual en el que decía, entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros conduciría a un mejor desempeño en el Servicio Público. En 1845, el entonces Presidente de los Estados Unidos de América, James Polk, ordenó que esos informes les fueran enviados directamente. En el transcurso de las décadas siguientes se experimentó y se abandonó una enorme cantidad de sistema de evaluación. A partir de 1880, el Ejército Americano desarrollo un sistema de evaluación más funcional que impresionó al Presidente Benjamín Harrison, quien inicialmente sugirió y después dio una orden en la que exigía a los departamentos adoptar el sistema utilizado por el Ministerio de la Defensa, lo que fue realizado con poca uniformidad. Hasta hoy los departamentos del poder ejecutivo americano no poseen un sistema común de evaluación del desempeño.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

La experiencia militar fue tan rápidamente asimilada por el mundo empresarial, que en 1918, la General Motors ya poseía un sistema de evaluación formal para su ejecutivo. Sin embargo, a partir de la Segunda Guerra Mundial, los sistemas formales y escritos de evaluación del desempeño tuvieron un desarrollo efectivo.

Durante mucho tiempo, los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia Teoría Clásica de la Administración – denominada por algunos autores de la máquina – llegó al colmo de intentar aumentar la capacidad óptima de la máquina, dándole dimensiones paralelas al trabajo del hombre y expidiendo con bastante precisión el tipo de fuerza motriz requerido, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo energético, la asistencia periódica para su mantenimiento y el tipo de ambiente exigido para su funcionamiento.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre. Algunas investigaciones surgieron:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Obviamente, surgieron muchas respuestas que provocaron una gama enorme de informaciones e hicieron posible el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para una efectiva mejoría del desempeño humano dentro de la empresa.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

Con los primeros estudios sobre la motivación humana surgió la Teoría Behaviorista de Administración la, preocupada no solamente por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, por el propio comportamiento organizacional. Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre alumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que desarrolla le permitirá alcanzar investigaciones que revelaron ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento humano dentro de la empresa:

1. Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece.
2. Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
3. Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
4. Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto apreciación.
5. Deseo de participar y de sentirse integrado y feliz dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
6. Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
7. Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
8. Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

1.2 Análisis, definiciones y objetivos sobre la Evaluación del Desempeño.

Diversos autores coinciden en señalar los objetivos de cualquier programa de Evaluación de Desempeño, entre estos pueden mencionarse los siguientes:

Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en ella; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el Recurso Humano.

Para conocer acerca de lo que es la Evaluación de Desempeño, sus objetivos, principios, métodos de evaluación, importancia y ventajas, a continuación se elaborará un marco teórico que propiciará una mejor comprensión del tema.

Evaluación y definiciones del desempeño.

Diversos autores, como Ayalas 2004, Chiavenato 2001, Cuesta 2005, Ruiz 2008, al referirse a la Evaluación de Desempeño muestran diversas definiciones entre las que se puede señalar:

- La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda la evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo; de motivación.
- Es sumamente importante la relación de la evaluación con el puesto, ya que si no sucede así, la misma carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflictos”. (Werther y Davis 1992).
- La Evaluación de Desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. Todo ello con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. (Harper & Lynch, 1992).
- La Evaluación de Desempeño es el procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios (Puchol, 1995).

- La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro (Gibson 1997).
- Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). (Martínez, 1998).
- La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Molina, 2000).
- Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad. (Chiavenato 2001).
- La Evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de los Recursos Humanos (Martín, 2002).
- La Evaluación del Desempeño es una apreciación del desempeño de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un trabajador a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un trabajador, quién podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la Evaluación del Desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no. (Salinas ,2003).

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

- La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual en forma integral, sistémica y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se puede valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. (Ayalas, 2004).
- La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento o evaluación de la actuación o performance appraisal , o evaluación del desempeño por competencia laborales , es el proceso o actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar , de la forma mas sistemática y objetiva posible el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.(Cuesta, 2008).
- Se entiende 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. (Tápanes, 2009).
- La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento o de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuánto a la supervisión del personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización.(Ruiz, 2010).

El objetivo de la Evaluación de Desempeño proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

También sus definiciones tienen como objetivo, para la aplicación del trabajo, de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño también permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, proporcionan oportunidades de crecimientos y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales. Otros de sus objetivos es permitir el tratamiento del Capital Humano como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.

El análisis de las diferentes definiciones, dada por los autores enunciados, sugiere en esencia que todo sistema de Evaluación del Desempeño debe realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico y prospectivos hacia futuro y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

Los autores consultados en este trabajo no conceptualizan la Evaluación del Desempeño como una técnica perfecta; sino como un procedimiento técnico que puede dar respuesta a las contradicciones y los problemas; lo más importante es determinar la técnica más apropiada y eliminar los prejuicios del evaluador.

La existencia de rasgos positivos que son abordados en la literatura especializada referidas a las distintas definiciones sobre la Evaluación de Desempeño, entre los que se encuentran los siguientes: permite implantar nuevas políticas de compensación, ayuda a tomar decisiones de ascenso o ubicación, mejora el desempeño y determina si existe necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto de trabajo y ayuda a observar si existen problemas personales que limiten al trabajador en el desempeño del cargo.

Dada las distintas conceptualizaciones de la evaluación del desempeño según Williams(2010),define la evaluación del desempeño como el procedimiento mediante el cual se evalúa la actuación de un empleado teniendo en cuenta el desempeño del cargo y su conocimiento relacionados con las tareas y funciones diarias siempre que estén interrelacionada con los 3 elementos fundamentales en una organización que son la misión, visión y objeto social en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico. Además constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio a través del cual es posible localizar problemas tales como: de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades y de motivación. De ahí que la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Es decisivo considerar que el eslabón entre la estrategia de una organización y el comportamiento individual es la evaluación del desempeño, por lo que es de vital importancia prever, entre los aspectos a evaluar, aquellos que en mayor medida resultan aportes individuales al logro de la estrategia organizacional.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

Modelos de Evaluación del Desempeño.

La tarea de evaluar el desempeño es un aspecto fundamental en la Gestión de los Recursos Humanos de las entidades. La misma es una función esencial y de una manera u otra cada entidad lleva a cabo la suya, al tomar en cuenta los criterios, modelos, metodologías que a consecuencia de los grandes cambios que ocurren en el mundo moderno se perfeccionan cada día más.

La Evaluación de Desempeño es difícil hacerla bien, dado que está sujeta a tres importantes improbabilidades que normalmente ocurren en las organizaciones que son:

- a) Improbabilidad semántica: dada la dificultad de explicar claramente los criterios sobre los que se basará dicha evaluación; la cuestión de especificación y de ambigüedad. Además la imposibilidad de registrar y ponderar todos los acontecimientos que fundamenta la evaluación.
- b) Improbabilidad sintáctica: producida por la dificultad de administrar los mismos criterios de evaluación homogéneamente a lo largo de todo el proceso y en toda la organización.
- c) Improbabilidad pragmática: condicionada por la estructura política que asume la organización frente a este proceso. En particular, los acuerdos y desacuerdos entre evaluador y evaluado acerca del mismo proceso evaluativo. (Coello, 2006).

A pesar de las improbabilidades expuestas anteriormente es inevitable y hasta injustificable en un contexto de asignación y ascenso de roles como es la organización abstraerse de evaluar y emitir juicios, ya sea explícitos o implícitos acerca de las conductas y el desempeño del ser humano por la necesidad de éste de ser justamente evaluado y reconocido.

A continuación se analizarán una serie de modelos de Evaluación de Desempeño, dadas por los investigadores más reconocidos.

Modelo de Evaluación de Desempeño dado por Martín, 2002.

El modelo es sólo una propuesta de cómo se debe elaborar un modelo de Evaluación de Desempeño, es decir sólo se refiere a los tipos de parámetros que se deben evaluar, los

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

parámetros que se señalan aquí son solo como ejemplo. En esta propuesta se señala que toda Evaluación de Desempeño deberá tener presente los siguientes parámetros:

- Valores de la Organización.
- Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo.
- Factores Cualitativos del Puesto de trabajo.

Como ya se menciona antes esta propuesta es general, y para conformar una Evaluación de Desempeño se debe tener siempre presente que: Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

Cumpliendo con esto a la hora de diseñar una Evaluación de Desempeño se debe considerar que no todos los evaluados tienen las mismas funciones, ni las mismas capacidades por eso es que no se puede aplicar una misma evaluación a todos por igual. Algo que no se debe olvidar es que cada elemento a evaluar debe tener un criterio de medida siendo esto lo más importante de la evaluación, porque el mismo debe ser verificable en todo momento. Cuando se dice "criterios de medida" es para referirse a una escala fijada con anterioridad para cada aspecto a evaluar. Con criterios de medida bien definidos se tiende a reducir los errores de carácter subjetivo del evaluador.

A través de una técnica de trabajo con expertos de experiencia y conocimiento suficiente en el aspecto que se evalúa, se logra con sus opiniones que:

Primero:

Decidir cuáles son los parámetros que deben ser medidos en:

- Valores de la Organización (Reglamentos Internos, Códigos de Ética).
- Factores Cuantitativos del Puesto de trabajo (Diseño Puesto de Trabajo, Profesiogramas, contenido de trabajo).
- Factores Cualitativos de Puesto de Trabajo. (Perfil de Puesto, Características y Habilidades Personales que requiere el puesto).

Segundo:

Establecer los criterios de medidas y escalas de evaluación para cada aspecto de la

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

Evaluación de Desempeño. Indiquen la importancia que tiene cada elemento a evaluar, es decir, que peso tiene cada uno en el resultado final de la Evaluación de Desempeño. Este procedimiento está relacionado con el método de suma ponderada. El peso de cada elemento no es conocido por el evaluador, y entonces los errores de carácter subjetivo de este se verán disminuidos.

Tercero:

Decidir cuál es el método de evaluación de desempeño más apropiado a utilizar para cada caso.

Cuarto:

Indicar los demás elementos que se deben tener en cuenta en la Evaluación de Desempeño tales como:

- Con que frecuencia se realizaran las evaluaciones.
- Como se llevara a cabo el proceso.
- Como se ejecutará el plan de acción sobre los resultados de la Evaluación (Propuestas de Medidas).
- Otros aspectos de interés necesarios.

La evaluación final se obtiene de la suma de todos los puntos obtenidos en la evaluación entre la cantidad de elementos evaluados y los resultados se adecuan a la siguiente escala.

- Excelente, superior a 8 Siendo mejor cuanto más se acerque a 10.
- Bueno desde 7.9 hasta 6.
- Aceptable desde 5.9 hasta 4.
- Malo menor de 3.9 Siendo más malo cuanto más se acerque a 0.

Las conclusiones de la Evaluación de Desempeño tendrán diferentes finalidades, una de ellas será poner un plan de medidas para mejorar el desempeño que reflejara la medida planteada y el período de tiempo para cumplirla. Aquí es cuando se realiza la entrevista de Evaluación de Desempeño logrando que sea lo más fructífera posible para ambas partes.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

Se deberá lograr un acuerdo sobre la fecha en que serán discutidos el plan de medidas nuevamente, con el objetivo de verificar su cumplimiento, esta fecha deberá ser fijada antes de la próxima evaluación, es decir, no se debe esperar a que llegue la Evaluación de Desempeño para analizar el plan de medidas porque no se sabría cómo va el mismo y por tanto no estaría a tiempo para corregir las desviaciones que tenga. Siendo óptimo, por ejemplo, que si la Evaluación de Desempeño se realiza cada seis meses, entonces el plan de medidas propuesto en la última Evaluación de Desempeño se deberá chequear tres o cuatro meses después de la misma.

Otra de las finalidades es demostrar si el trabajador es idóneo o no en su puesto de trabajo. En empresas que atraviesan el proceso de Perfeccionamiento Empresarial esta es fundamental en los trabajadores para mantenerse en su puesto.

Modelo de Evaluación del Desempeño dado por Chiavenato; 2006.

Este modelo parte de la formulación de una serie de preguntas, entre las que se encuentran:

1. ¿Quién?

Evaluado: Todos los empleados.

Evaluadores: supervisor; otros supervisores, iguales o colegas, el propio empleado, subordinados, gerente de personal, consultor externo, combinación de grupo.

2. ¿El qué?

Objetivos: seres humanos.

Tiempo de referencia: desempeño actual, potencial futuro.

Especificaciones: rasgos personales, resultados alcanzados.

3. ¿Por qué?

- Mantener la fuerza de trabajo.
- Mejorar el desempeño.
- Determinar necesidades de entrenamiento en la organización.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

- Determinar oportunidades de desarrollo personal.
- Base para promociones, transferencias, desvinculaciones.
- Base para aumentos salariales.
- Auxilio en los procesos de reclutamiento, selección, colocación e integración.
- Mecanismo de retroacción y comunicación.

4. ¿Cuándo?

Formal: anualmente, semestralmente, y trimestralmente.

Informal: semanalmente, diariamente, continuamente.

5. ¿Dónde?

En el cargo: en la oficina del jefe, en el local de trabajo del subordinado, en cualquier lugar.

Fuera del cargo: en la oficina del consultor, en un local recreacional o social, en cualquier lugar.

6. ¿Cómo?

Métodos:

Tradicionales: escalas de clasificación, comparaciones de empleados, ensayos de forma libre, entrevistas, incidentes críticos.

Modernos: centro de evaluación, administración por objetivos, contabilidad de valores humanos.

La autora considera que por la valía de los aportes dados por los investigadores anteriormente explicados constituyen los más factibles aplicar en el proceso de evaluación mensual del desempeño.

1.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por intermedio de técnicas que varían intensamente no sólo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

Generalmente el sistema de evaluación del desempeño humano atiende determinados objetivos trazados con base de una política de aplicación del personal. Es así como las políticas de aplicación del personal varían de acuerdo a con la empresa. No es de extrañar, por lo tanto, que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir la conducta de sus empleados. Como de manera general, la aplicación del personal se define al nivel y la posición de los cargos, usualmente las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común encontrar empresas que desarrollan sistema específico conforme al nivel y las áreas de distribución de su personal como: sistema de evaluación del personal no calificado, del personal burocrático, del personal en el nivel de supervisión, del personal con el nivel de jefatura, de ejecutivos, del personal de ventas, etc. Cada sistema atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las varias categorías de personal.

Hay varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación de desempeño, como estructurar cada uno de ellos en método diferente, adecuado a los niveles y a las características de los cargos de los evaluados. Esa adecuación es de importancia fundamental para el buen funcionamiento y para la obtención del resultado del método. No por demás repetir que el sistema de evaluación del desempeño humano es un medio, un método, una herramienta, no un fin en sí mismo.

Es un medio para obtener datos e informaciones que pueden ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Se dice que la evaluación del desempeño, en el fondo, no es más que un buen sistema de comunicación que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización. Las evaluaciones del desempeño, para que sean eficaces, deben basarse enteramente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo, y nunca en sus características de personalidad.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

Tipos de técnicas de evaluación del desempeño

TECNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Medidas objetivas		
Ausentismo	- Simples, precisas, objetivas	- No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas, injustificadas) - No refleja diferencias individuales en la calidad y cantidad de trabajo
Productividad	- Simple, precisas, objetivas	- Tiene dificultades para medir el nivel gerencial. - Al nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo
Medidas subjetivas		
Escalas gráficas	- Clara, fácil de discutir, multidimensional	- Sujeta a distorsiones como la tendencia central, afecto de falsedad
Escala de elección forzada	- Más difícil de distorsionar, multidimensional	- Difícil de construir, antagoniza con el evaluador, forzado a escoger entre alternativas indeseables y puede forzar diferencias donde ellas son insignificantes
Escalas de incidentes críticos	- Mayor acuerdo entre evaluadores, hace que los evaluadores piensen sobre	- El evaluador tiene cierta dificultad de registro, demora cierto tiempo para construir

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

	los comportamientos específicos por evaluar	las escalas
Métodos de la distribución forzada	- Ayuda a eliminar enfrentamientos y orienta al evaluador atento a las influencias e inclinaciones	- Cuando es aplicada en grupo grande, no representa una situación real; fuerza diferencias

Método de escala gráfica.

El método de escala gráfica es indudablemente el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aparentemente, es el método más simple. Sin embargo, su aplicación requiere una multiplicidad de cuidados a fin de neutralizar la subjetividad y el perjuicio del evaluador, que pueden interferir. Algunos autores hacen serias críticas a la escala gráfica, principalmente por la necesidad de aplicación de ciertos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos en cuanto a la elaboración y montaje y, principalmente, al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos matemáticos estadísticos se hacen necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos. Se rechaza en colectivo: porque entrega información subjetiva, debido a que está sujeto a distorsiones e inferencias. Se acepta a nivel individual, porque la autoevaluación es subjetiva y por esto se adecua al método que deseamos aplicar.

Método de escogencia forzada.

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos americanos durante la Segunda Guerra Mundial para la selección de oficiales de las Fuerzas Armadas Americanas que deberían ser promovidos. El ejército americano estaba preocupado por obtener un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, el subjetivismo y el proteccionismo típicos del método de la escala gráfica y permitiera

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos hasta entonces utilizados no permitían resultados eficientes y el método de la escogencia forzada aplicado experimentalmente logró resultados ampliamente satisfactorios, que posteriormente fueron implicados y adaptados en varias empresas.

El método de la escogencia forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos por intermedio de frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. De cada bloque, el conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debía escoger forzosamente apenas una o dos, las que más se identificarán al desempeño del empleo evaluado. De ahí, la denominación de “escogencia forzada”.

Se rechaza a nivel individual y colectiva, por que es muy rígido y por el hecho de elegir forzosamente, van a ver respuestas que no se ajustaran a las características reales de la persona. No se rescatan las cualidades que se pueden potenciar en una persona. Se necesita una complementación de la información.

Ventajas del método de escogencia forzada.

El método de la escogencia forzada tiene las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.
2. Su aplicación es simple y no exige una preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Desventajas del método de la escogencia forzada.

El método de la escogencia forzada presenta también las siguientes desventajas:

1. Su elaboración es compleja y exige planeamiento riguroso y demorado.
2. Es un método fundamentalmente comparativo y discriminativo, y presenta resultados; globales; discrimina apenas a los empleados buenos, medios y débiles, sin mayor información.
3. Cuando es utilizado para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones sobre necesidades de entrenamiento y potencial de desarrollo, etc.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

Método de investigación de campo.

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado a base de entrevista con el superior inmediato, en las que se verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, investigándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear juntamente con el superior inmediato su desarrollo en la empresa y en su función.

Uno de los problemas más serios del planteamiento y del desarrollo de recursos humanos de una empresa es la necesidad de feedback de datos sobre el desempeño que los empleados admitidos, integrados y entrenados por el órgano de personal efectúan en sus cargos. Sin ese feedback de datos, la sección de personal no tiene material para medir, controlar y hacer seguimiento de la adecuación y la eficiencia de sus servicios. Con este fin, el método de investigación de campo puede tener enorme gama de aplicaciones, permite evaluar el desempeño y sus causas, planear en conjunto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, principalmente, hacer seguimiento del desempeño del empleado de una forma más dinámica que en otros métodos de evaluación del desempeño. A través de este método, se puede detectar en qué áreas el integrante del grupo está capacitado y de esta forma potenciar y en el caso de tener algunas áreas deficientes capacitarlo para mejorar su rendimiento.

Método de los incidentes críticos.

Es un método de evaluación del desempeño bastante simple y relativamente preciso. Fue creado y desarrollado por los especialistas de las Fuerzas Armadas Americanas durante la Segunda Guerra Mundial.

Características del método.

El método de los incidentes críticos se basa de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). El propio nombre define sus características principales. Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos (positivos o negativos), más destacados y significativos del desempeño de cada

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

subordinados en sus tareas. Considérese, por ejemplo, la productividad como factor de evaluación y el formulario de evaluación de acuerdo con el método de los incidentes críticos no exige planeamiento y montaje previos. Su aplicación puede dividirse en tres fases distintas:

Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método que finalmente será utilizado, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos.

Se rechaza a nivel individual y colectivo algunos aspectos porque es muy rígido y no permite ver a las personas que se desarrollan normalmente, para ayudar a potenciarlas, tiene opciones muy extremistas.

Existe una gran variedad de otros métodos de evaluación del desempeño que se citan resumidamente, ellos son los siguientes:

- El método de Comparación por Pares, este método compara a los integrantes del grupo en turnos de a dos y se anota cual es el que se considera mejor en cuanto a desempeño, se rechaza el método por que discrimina, no se puede distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y se hace difícil distinguir uno de otro.
- El método de Frases Descriptivas este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador sólo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona. Se rechaza porque, es muy simple y subjetivo, no entregará resultados claros sobre lo que se desea medir.
- El Método Autoevaluación es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño. Se acepta el método y se utilizará conjuntamente con el método Escala Gráfica con utilización de puntos.
- El Método de Evaluación de Resultados es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diferentes, inclusive formularios basados en

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descrito. Se acepta el método se utilizará a nivel individual y ayudará a medir el rendimiento real de cada integrante de la UEB.

A nivel individual se utilizarán método tales como: método de escala gráfica con utilización de puntos, método de Auto evaluación y método de Evaluación de Resultados. Y a nivel de Colectivos se utilizaran los métodos, de Investigación de Campo e Incidentes Críticos se elige este tipo de evaluación por ser una prueba que entrega información subjetiva una vez que es aplicada a los integrantes de la empresa, individualmente y así poder medir los niveles de desempeño.

1.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

Aunque la evaluación del desempeño sea definida como una técnica de mejoramiento profesional, está llena de objetivos relacionados con la justificación de salarios, con la eliminación de malos funcionarios, con la correlación de la actuación del empleado con los resultados obtenidos. Alonso, 2006 hace hincapié en que esos objetivos son seriamente perjudicados por los siguientes obstáculos:

- Dificultades en reunir información adecuada y mantener actualizada.
- Desconfianza en cuanto a la utilización de esas informaciones.
- Manera de conducir la entrevista de evaluación como si fuera tarea de rutina.

Existen dos tipos de barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño.

1. Barreras metodológicas, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del empleado.

2. Barreras de conducta profesional, como: celos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que aprecian y que están siendo apreciadas.

- Obstáculos políticos, la mayoría de las personas cree que el superior conduce el método de evaluación según sus conveniencias personales.
- Obstáculos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas de evaluación. Algunos autores utilizan

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

la expresión “creyéndose Dios”, para expresar la posición del evaluador cuando juzga el desempeño del subordinado.

Al hacer una síntesis sobre la situación actual de la evaluación del desempeño, según refiere Alonso, (2006).

1. Los sistemas de evaluación tienen muchos propósitos.
2. La racionalidad de las evaluaciones no es muy clara, ni es fuerte, ni convincente.
3. A medida que transcurre, la evaluación se vuelve más difícil.
4. Hay una pequeña o ninguna evidencia de que los sistemas de evaluación cumplan sus objetivos.

Huse afirma, por otro lado, que la razón fundamental para la falla de la evaluación del desempeño es exactamente “la falla de la administración en definir claramente los objetivos y establecer técnicas específicas de evaluación del desempeño, designadas para alcanzar aquellos objetivos”, señala además, cinco objetivos diferentes de la evaluación del desempeño:

1. Conjugar objetivos organizacionales con los de mejoramiento del desempeño, el subordinado necesita conocer sus objetivos y obtener **feedback** sobre su desempeño y sobre las áreas de perfeccionamiento.
2. Adecuar la administración de salarios (el gerente necesita revisar el desempeño de sus subordinados para remunerar el salario adecuado).
3. Archivar informaciones para fines administrativos futuros; promociones, transferencias y retiros.
4. Identificar necesidades de entrenamiento: la organización necesita mantener información actualizada sobre las capacidades y limitaciones de sus empleados para desarrollar programas periódicos y adecuados de entrenamiento.
5. Mejorar la selección de nuevos empleados: si una organización pretende tener un sistema válido de selección, necesita desarrollar criterios propios para validar sus instrumentos de selección.

Odiorne afirma que los programas de evaluación del desempeño se vuelven tan comunes, que frecuentemente crean en los encargados de su aplicación una fuerte tendencia al descuido. Cuando el descuido domina esa actividad, la visión que se debe tener de los

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

empleados se hace confusa y la validez de las evaluaciones es discutible. Para **Odiorne**, algunos de los errores más comunes relativos al criterio de evaluación son los siguientes:

1. Presumir que un hombre está trabajando bien ahora, porque realizó un buen servicio hace algún tiempo.
2. Dar una calificación elevada a un empleado, porque se ajusta siempre a lo que el evaluador dice.
3. Calificar favorablemente a un hombre que ha trabajado en los días que precedieron a su evaluación, aunque su trabajo durante el resto del período haya sido apenas mediocre.
4. Favorecer la calificación de un brillante conversador, de un hombre con diploma de educación superior, o de un antiguo compañero de estudios.
5. Dejar de notar los defectos de uno por el hecho de ser semejante a los suyos.
6. Juzgar a un hombre con base en papeles, en vez de basarse en la contribución real que prestó a la organización.
7. Atribuir menos valor al hombre que detesta, aunque ejecute correctamente el servicio que le compete, y calificación más alta a aquel que, aun no detestando, poco hace.

Odiorne resalta que el test básico para un buen criterio de evaluación consiste en determinar si él mismo permite que los hombres correctos progresen evitando que otros lo hagan en lugar de estos.

Para él, los requisitos de un buen sistema de evaluación del desempeño son:

1. Identificar líderes competentes a través de su desempeño en trabajos de menor importancia, colocando en evidencia su habilidad para asumir responsabilidades mayores.
2. Simplificar, las evaluaciones de tal forma que los hombres en ascenso sean fácilmente identificables como los mejores.
3. Seleccionar líderes con un alto grado de aceptación entre los que se fueron quedando atrás como subordinados.
4. Proporcionar progreso a aquellos dotados de calificaciones para el liderazgo.

De cualquier forma, la evaluación del desempeño continúa siendo ampliamente utilizada por la mayor parte de las organizaciones, a pesar de las críticas. Son muchos, sin embargo, los obstáculos para su consagración definitiva como instrumento administrativo de efectiva utilidad.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

En las últimas décadas, las filosofías administrativas se han orientado gradualmente hacia los resultados y han llevado gerentes a tratar de adquirir nuevas habilidades para mejorar su desempeño. Sin embargo, existe una enorme diferencia entre el enfoque tradicional y el basado en la tecnología del comportamiento. Además se resalta que entre esos enfoques existe un continuum de grados intermedios, pero la comparación entre los dos extremos permite dos conclusiones primarias.

1. Los enfoques tradicionales han sido ineficaces en cuanto a la mejoría del desempeño, porque se preocupan más de las deficiencias intuitas en las personas que del desempeño del cargo ejecutado.
2. La tecnología del comportamiento puede ser eficaz en cuanto al mejoramiento del desempeño, cuando sea orientada hacia él.

En la literatura especializada, se describen métodos de Evaluación de Desempeño y cada uno presenta sus ventajas y desventajas no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas, entre ellos, pueden citarse Chiavenato, Werther y Davis.

Es importante tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Cuando un método de evaluación del desempeño es bien diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a largo, mediano y corto plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la propia organización.

Tiene beneficios para el jefe porque éste puede realizar una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los subordinados con un sistema de medición que tiende a neutralizar la subjetividad, también puede proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados, se favorece la comunicación con sus subordinados, puede mejorar su propio comportamiento y los métodos y estilos de liderazgo.

Tiene beneficios para el subordinado porque éste puede conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más en su labor, conoce las expectativas que tiene su jefe sobre su desempeño y sus fortalezas y debilidades, también puede conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta, además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol, puede colaborar con el jefe en mejorar su comportamiento y conducta ya que es una buena oportunidad para hacerle conocer sus criterios, puede contribuir a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

Para la organización tiene beneficios porque está en condiciones de evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada trabajador, puede identificar a los trabajadores que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, así como seleccionar los trabajadores que tienen condiciones de promoción o transferencias y puede dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Después de haber analizado los principales conceptos, los modelos que se han utilizado, la gestión por competencias y los métodos de evaluación del desempeño estamos en condiciones de analizar el devenir del proceso del desempeño en Cuba.

1.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

Análisis del devenir del proceso de Evaluación del Desempeño en Cuba.

En Cuba el tema de la Evaluación del Desempeño ha ganado en importancia estableciéndose la Evaluación del Desempeño primero para el personal dirigente y los técnicos, a través de los decretos ley 196, 197 , en la presente investigación se utilizará la Resolución 21 (Ver Anexo 1).

Los órganos, organismos y entidades nacionales establecerán en sus reglamentos la periodicidad y los procedimientos para evaluar que cada designado cumpla los requisitos o condiciones de permanencia en el cargo.

Para el caso de esta investigación, ambos decretos ley no serán objeto de análisis, la misma se centra, específicamente en la evaluación mensual del desempeño de los trabajadores de las entidades laborales.

Evaluación del desempeño para los trabajadores de las entidades laborales.

En la resolución No. 21 del 2007 dictada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se recogen los objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la evaluación de desempeño del trabajador.

Constituyen objetivos fundamentales los siguientes:

a) La participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que se desarrollen. Para el caso específico del departamento de compras y almacenes no quedan claras las tareas que deben desarrollar los evaluados en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, lo que quedará resuelto con la confección del funciograma de la evaluación mensual del desempeño.

En el apartado SÉPTIMO se especifica el periodo a evaluar con cortes parciales, mensuales y trimestrales y en el UNDÉCIMO se refiere a las categorías de superior, adecuado y deficientes.

En el apartado QUINTO se establecen 6 indicadores de la evaluación del desempeño:

- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales, la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

- Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección individual.
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

Como se puede apreciar, la presente resolución, aunque en su resuelvo SEGUNDO expresa "...la evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades..." y abordando críticamente los indicadores antes expuestos se plantea que tales indicadores sólo dan al traste con la eficiencia en el proceso evaluativo, no garantizando la eficacia del proceso, pues, una vez más se cae en la subjetividad, es decir se deja a merced del evaluador y a criterio de cada empresa, lo que puede generar interpretaciones erróneas tanto en la teoría como en su aplicación práctica. Cabría entonces preguntarse ¿Qué elementos medirán el cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales?, ¿Cómo se determinará la eficiencia del trabajo?, ¿Dónde se medirá la disciplina?, ¿Qué indicadores garantizarán el aprovechamiento de la jornada laboral?, la permanencia en un buró, en el local de trabajo. ¿Qué elementos medirían la capacitación y desarrollo? Por sólo citar algunas de las incógnitas que no quedan claras pues los indicadores declarados están sujetos a interferencias personales de los evaluadores, tienden a rutinizar los resultados, no permite la evaluación minuciosa de cada subordinado ni obedecen a consideraciones lógicas.

La Evaluación del Desempeño en el Ministerio de la Industria Básica (MINBAS).

Para el caso específico del MINBAS se establece la Resolución No 57 " Reglamento para los cuadros del MINBAS" con fecha 2008. En el capítulo de evaluación artículo 49 "...Cada cuadro es responsable de evaluar personalmente a sus subordinados y luego se refiere a que en todos los casos en que se proponga un movimiento de cuadros, su evaluación debe ser actualizada si han transcurrido más de seis meses de la última efectuada..."

En los últimos años se han puesto en práctica varias variantes de modelos de la evaluación del desempeño contentivas de indicadores generales encaminados al cumplimiento de objetivos, funciones y tareas; conocimiento y dominio del trabajo, eficiencia y calidad del

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

trabajo; comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo, iniciativa, creatividad y dinámica en la actividad, cualidades personales, ejemplaridad y comunicación; cumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo; uso y cuidado de los recursos materiales, cooperación y trabajo en equipo y capacidad y desarrollo personal.

Cabe decir que tal modelo es aplicado de forma, casi generalizada, en todas las empresas del MINBAS, entre las visitadas para tal propósito se encuentran: ECRIN, EMNI, ECG, CEPRONI, CEININIQ, RRL, CAMARIOCA, PUERTO MOA, SERCONI, GESAHSI.

Los criterios concebidos en los modelos, casi generalizados, en el Ministerio de la Industria Básica no distan de los que se presentan en el subepígrafe de la evaluación del desempeño de la Empresa de servicios de la Unión del Níquel.

A manera de ejemplo, los criterio empleados para asegurar los objetivos se apoyan en calificativos como: no cumple, cumple de forma irregular, cumple en los plazos pactados, sobrecumple para el cumplimiento de objetivos, tiene poco o ningún conocimiento, conoce parte del trabajo, conocimientos suficientes, conoce todo lo necesario para funciones y tareas, no satisfactorio, parcialmente satisfactorio, satisfactorio, siempre o casi siempre excepcional para eficiencia y calidad del trabajo, frecuentemente tiene problemas, regularmente cumple lo establecido, cumple lo establecido, sobrecumple lo establecido para comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo, iniciativa y creatividad prácticamente nula, buen nivel de independencia, muy independiente para iniciativa, creatividad y dinámica en la actividad, practica, tiene capacidad para cualidades personales, ejemplaridad y comunicación.

Los criterios, referidos anteriormente, para la evaluación del desempeño poseen barreras inherentes a la formulación de los criterios que se suceden a los indicadores, crean desconfianza en cuanto a la utilización de la información a la hora de acometer la tarea, consecuentemente las tareas, crean dificultad en la hora de recolectar la información del desempeño, propician la existencia de recelos y prejuicios pues el evaluador puede utilizar este modelo según conveniencias personales, no estimula a la objetividad y credibilidad durante la entrevista de evaluación y el evaluador posee poca o ninguna evidencia que

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

sustentan los criterios que le han permitido evaluar con justicia. De ahí que el clima socio laboral durante la entrevista de la evaluación del desempeño se torna deficiente pues no permite el feedback necesario al enmarcar el cumplimiento de los objetivos y tareas a criterios generales.

El Modelo actual de evaluación Mensual del Desempeño en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel.

En la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel se venía siguiendo las mismas variantes que en el MINBAS. En el año 2009 se implementó un modelo que contenía las tareas para los cargos, fundamentadas a partir de la selección de objetivos procedentes de los perfiles de competencia elaborados por una media nacional. Esta no contiene las tareas enfocadas hacia los puestos de la empresa, sus direcciones y UEB, trazándose indicadores tanto colectivos como individuales.

1.7.1 Indicadores Colectivos

- Cumplimiento de objetivos y tareas.
- Calidad del trabajo.
- Disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral.
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente los portadores energéticos, equipos y medios de protección individual.
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Relaciones humanas.

1.7.2 Indicadores individuales

Los indicadores individuales se fijaron por cada jefe a cada uno de sus subordinados los que realmente no se ajustan a sus funciones u obligaciones.

Resulta importante destacar que en el mes de octubre se propone un nuevo modelo para la evaluación mensual del desempeño (Anexos 5) volviéndose a centrar en los modelos anteriores e incorporándole otros objetivos y tareas bajo los mismos principios.

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

El método que se aplica hoy día cumple con los indicadores cumplimiento de objetivos y tareas y la calidad del trabajo sin que se explicita como se medirá la productividad en el trabajo y dentro de este los lugares que ocuparán la liquidez y las utilidades, la disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente los portadores energéticos, equipos y medios de protección individual, y el cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

La dirección de los Recursos Humanos ha implantado otras dos que son: cooperación y trabajo en equipo y las relaciones humanas. Para el caso de cooperación y trabajo en equipo utilizan los criterios:

- Gran voluntad y disposición a cooperar y transmitir conocimientos y experiencia, sin esperar que se le solicite. Excelente espíritu de colaboración.
- Buena voluntad y disposición a cooperar. Colabora cuando se le solicita. Se integra al trabajo en equipo.
- Nunca a cooperar. Espíritu individualista y falta de voluntad que afecta la cohesión y el trabajo de equipo.

Para evaluar las relaciones humanas se apoyan en:

- Relaciones excepcionales dentro y fuera del ámbito laboral. Magnífico carácter. Alto nivel de aceptación en su colectivo laboral.
- Relaciones normales con sus compañeros. Buen carácter. Es aceptado en su colectivo laboral.
- Comportamiento inadecuado.
- Crea problemas en el colectivo laboral.

En tal sentido la autora Williams(2010) plantea, el actual modelo no permite la vinculación del sistema, con el sistema de pago que permita lograr el principio de distribución social a cada quien según su capacidad, a cada quien según su trabajo, predomina la subjetividad, no logra una amplia capacitación en los puestos de trabajo a través de las sustituciones, no conduce el proceso hacia la mejora de la comunicación entre jefes y subordinados, no establece el principio de la conectividad pues no logra la unidad de intereses entre

Capítulo I: Propuesta de Indicadores de efectividad cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño en la UEB de Compras y Almacenes en la ESUNI

empleados- grupo- organización pues se es indiferente ante los resultados de la empresa, de las demás direcciones funcionales ni el de los demás empleados y no permite efectuar acciones de capacitación.

Después de haber revisado todas estas metodologías y criterios diversos se llega a la conclusión de que el grueso de los indicadores diseñados y los conceptos que los sustentan tienen una gran carga subjetiva que pone en manos de otros el resultado de cada persona sin que cuente de forma general y prioritaria con elementos objetivos que defiendan o sancionen su actuar en consonancia con el objetivo de la empresa y los transfigurados del área en que se trabaja.

Lo que justifica la presentación de una propuesta, sustentada teóricamente, que difiere de las anteriores esencialmente porque se basa en criterios y objetivos que harán de muy difícil discusión las evaluaciones que cada trabajador, área o empresa reciba.

CAPÍTULO II. MODELACIÓN APLICACIÓN Y VALIDACUIÓN DE SOLUCIONES

2.1 Caracterización de la UEB de Compras y Almacenes

La UEB de Compra y Almacenes se subordinada a la Dirección general cuenta con tres departamentos: el de transporte, el de servicios generales y el de compras y almacenes. Consta de un Director, una secretaria, un especialista Principal de ATM, especialistas “A” de ATM y 87 subordinados de ellos nueve laboran en Compras, 71 en Área de Recepción y Almacenaje y 16 en área de Transporte (ver Anexo 4).

Principales Clientes:

- ✓ Empresa Ernesto Che Guevara
- ✓ Empresa Mixta Moa Níquel SA
- ✓ Empresa Mecánica del Níquel
- ✓ Empresa Puerto Moa
- ✓ Empresa Importadora del Níquel
- ✓ Empresa Grupo Empresarial del Níquel
- ✓ Otras empresas del Níquel
- ✓ Entre otros

Principal Competidor

- ✓ Hotel Miraflores de Moa.

Principales Proveedores

- ✓ Bravo
- ✓ ITH
- ✓ INLOC
- ✓ CORACAM
- ✓ COXPEXTEL
- ✓ IMPORTADORA DEL NIKEL

El objeto social aprobado por Resolución 20 de la Empresa de servicio está proyectado en un trabajo encaminado a mejorar los servicios prestados. Ver (Anexo (# 3).

Antes tales desafíos se impone que la empresa enfrente las dificultades de índole interno para poder garantizar su objeto social, para acometer tal empeño se hace necesario evaluar su propio desempeño así como el particular de sus áreas, trabajadores y funcionarios.

La evaluación de desempeño le permite a la Dirección de la empresa contar con la información necesaria para decidir sobre la permanencia en el empleo, promoción, así como el envío a cursos de capacitación profesional a todos los trabajadores de las categorías de obreros, técnicos, administrativos y servicios.

Situación Actual de la Empresa

Después de un 2008 satisfactorio para la entidad, con una rentabilidad económica de \$0.27 generado en la actividad operativa por cada unidad promedio de los activos invertidos en la entidad, para el 2009 existe un deterioro considerable, que disminuye a un resultado de \$0.09 de rendimiento por cada activo promedio invertido en la ESUNI. Situación que se contradice por una parte, por el alto nivel de endeudamiento de la entidad y el riesgo asumido, aunque la entidad se enfrenta a pérdida de mercados (proceso expansivo de la MOANIQUEL y otros) que la favorecían dentro del proceso de generación de ingresos brutos.

La rentabilidad financiera de la entidad es otro elemento que se deteriora con relación al 2009. Por cada peso que el dueño (Inversión Estatal) mantuvo como promedio en el 2010 en la ESUNI, generó \$ 0.04. Resultado que se deteriora considerablemente con relación al 2009.

Indicadores	Año 2009	Año 2010
Utilidad	8,686.4 (MP)	6,376.4 (MP)
Rentabilidad Económica	0.27	0.09
Rentabilidad Financiera	0.09	0.04

Los resultados económicos logrados en el período analizado, no presentan índices reveladores de un buen nivel de eficiencia. Se logra sobre cumplir el plan de ventas y se obtuvo una Utilidad superior a la planificada., no obstante es determinante en la disminución de las Utilidades en Operaciones de 2,310.0 MP con respecto al año 2009, unido al crecimiento de Otros Gastos, donde determina el costo de la actividad de autoconsumo (agricultura), constituyen las causas del decrecimiento de las utilidades.

El principal objetivo es lograr trazar estrategias de trabajo que permitan superar la posición actual y que éstas sean objeto de seguimiento sistemático hasta lograr los resultados que se propone, la empresa, en aras de lograr el equilibrio financiero necesario y mejorarlo.

Para lograr los objetivos generales de la empresa, la UEB se esfuerza por evaluar de forma periódica el desempeño de sus subordinados sin que queden claros los objetivos a garantizar tanto mensual, trimestral como anualmente, como tampoco se conocen las tareas que en lo individual deben realizarse para poder tributar oportunamente a los objetivos generales de la empresa.

Si bien es cierto que en la UEB de Compras y Almacenes se han dado pasos de avances en lo que a estructura se refiere también se reflejan debilidades de tipo funcionales que la hacen vulnerable ante los avatares que la cotidianeidad les impone.

De los tres departamentos antes mencionados se analiza la Evaluación del Desempeño del departamento de compras. El funcionamiento de esta UEB no está al margen de los propios problemas que enfrenta la empresa.

Dentro de las limitantes que hoy se observan en el departamento se aprecian las siguientes:

- 1) La existencia de calificadores del cargo (perfiles de competencia) elaborados con un enfoque de país.
- 2) La no existencia de objetivos de trabajo orientado hacia el departamento
- 3) Existen nueve trabajadores que no tienen definidas las tareas específicas para cada puesto de trabajo.

- 4) Existencia de un clima socio laboral deficiente a la hora de comunicar el resultado final de la evaluación mensual del desempeño.

En cuanto a la misión, funciones y tareas para el cargo, se plantea que estos están sujetos a la perfectibilidad pues la **Misión** es gestionar los recursos materiales necesarios que permitan garantizar la ejecución de las diferentes actividades.

Quedaría como sigue: garantizar la capacidad instalada con el mínimo de inventarios y compras lo más frecuentes, al mejor precio posible para satisfacer demandas de clientes internos de las diferentes actividades de la empresa, constituyendo éste a su vez el objetivo principal del departamento de compras y almacenes, a partir de la definición del objetivo y a tenor de las funciones se elaboran las tareas para cada empleado con arreglo a las especificidades de cada puesto.

Para este trabajo se toma como punto de partida la Misión, la Visión, Valores y Objetivos estratégicos de la organización empresarial, donde esta área de compra juega un rol principal en el desempeño de las tareas y funciones.

El perfil del cargo, Especialista A en Abastecimiento Técnico Material en ATM, comprador fuera de plaza, recoge las funciones y tareas siguientes:

1. Controla la aplicación de las directivas, normativas y disposiciones relativa a los abastecimientos.
2. Confecciona, ejecuta y controla los planes de recursos materiales a corto y mediano plazos para el aseguramiento de abastecimientos.
3. Elabora la demanda y las discrepancias de las cifras directivas y evalúa la información emitida por el organismo superior y por los niveles subordinados.
4. Realiza estudios de necesidades de materiales, el nivel de aseguramiento y el grado de cumplimiento de los planes.
5. Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.
6. Coordina con la brigada de transporte los vehículos para el transporte de acuerdo con las especificaciones del producto.
7. Verifica la calidad, cantidad y la legalidad de los productos, así como la fecha de vencimiento de las compras en caso de ser necesario.

8. Verifica por la correcta transportación de las compras con la calidad requerida y que la misma venga con la documentación que se necesita para la entrada en Almacén.
9. Lleva el control de lo comprado de acuerdo a lo aprobado.
10. Recepciona los pedidos de recursos y buscar ofertas.
11. Evalúa ofertas y propone las más adecuadas.
12. Concilia compras con los suministradores y el área económica.
13. Actualiza la cartera de proveedores y en el área económica.
14. Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes internos.
15. Coordina con especialistas del área económica en los Comité Económicos para los aseguramientos de recursos.
16. Realiza visitas especializadas al almacén para evaluar el comportamiento de los aseguramientos a su nivel.

Las funciones recogidas desde la 10 hasta la 16 fueron propuestas para el trabajo de investigación por considerarlas vital para éste puesto específico. Esta inclusión de funciones se basa en el hecho de que el perfil anterior adolecía de funciones específicas para el puesto.

La existencia de un clima socio laboral defectuoso se manifiesta específicamente durante la entrevista de Evaluación del desempeño causado por el propio proceso de evaluación del desempeño que no permite evaluar adecuadamente la evaluación del cumplimiento de las tareas de los subordinados por la falta de indicadores que permitan comparar cuánto hiciste y cuanto recibirás.

El perfil del cargo, Director Comercial, recoge las funciones y tareas siguientes:

1. Decide sobre la mejor variante de organización del proceso de producción o prestación de servicios, así como el trabajo de su área de acción y asignar las tareas a cada subordinado.
2. Propone, las innovaciones y racionalizaciones que serán incluidas en el plan de generalización del grupo y que serán aplicadas después de su aprobación por la dirección de la empresa.

3. Aprueba las medidas para garantizar la documentación técnica, materiales, herramientas, instrumentos de medición, medios de protección en el trabajo y otros medios necesarios a los puestos de trabajo.
4. Propone o aplica, a sus subordinados, las medidas disciplinarias a él delegadas.
5. Propone la promoción o democión de los integrantes del grupo de trabajo tomando como base la evaluación del desempeño y la idoneidad de cada uno de los trabajadores propuestos.
6. Propone, de acuerdo al procedimiento establecido, el análisis de la idoneidad demostrada de los trabajadores subordinados.
7. Aplica, en correspondencia con la evaluación de los resultados del trabajo de cada subordinado, la estimulación o penalización asociada a los mismos.
8. Autoriza las solicitudes de abastecimiento material y de otros medios para asegurar el trabajo en el marco del presupuesto aprobado.
9. Propone los sistemas de control de la calidad a implantar, así como el plan de capacitación de los miembros del equipo.
10. Aprueba las medidas de control interno a aplicar en el grupo de trabajo.
11. Toma las medidas necesarias para garantizar la más amplia participación de los trabajadores en la dirección y en la vida del grupo.
12. Participa en los Comité Económico Financiero de la empresa
13. Garantiza y controla la no existencia de pago Anticipados.
14. Controla con el especialista principal de Abastecimiento y el técnico de gestión Económica las reclamaciones a los subministradores por incumplimiento de contratos y discrepancia de Compras.
15. Proporciona el flujo ininterrumpido de materiales a partir de la ampliación de alcance en las compras.
16. Presta especial atención a la Recepción a Ciega de los materiales entregados al almacén.
17. Clasifica los Inventarios Ociosos y busca alternativa para disminuir su estancia en almacén.
18. Concilia compras con los suministradores y el área económica.

19. Realiza visitas especializadas al almacén para evaluar el comportamiento de los aseguramientos a su nivel.

Las funciones recogidas desde la 12 hasta la 19 fueron propuestas de la autora de la investigación por considerarlas vital para éste puesto específico. Esta inclusión de funciones se basa en el hecho de que el perfil anterior adolecía de funciones específicas para el puesto.

Se vinculan entre si funciones de los puestos antes estudiados porque ellos forman parte integrante de la organización y juegan un rol importante dentro de la UEB de Compras y Almacenes interrelacionado estas funciones y tareas con el objeto social y la misión desde la base hasta la organización para lograr objetivos y metas trazadas en mejora del proceso productivo.

El perfil del cargo, Técnico en Gestión Económica “B”, recoge las funciones y tareas siguientes:

1. Controla el presupuesto de ingresos y gastos para el período que se analice.
2. Asegura el abastecimiento material, la documentación técnica, las herramientas, medios de medición, y otros elementos necesarios en cada puesto de trabajo.
3. Impulsa la aplicación de las innovaciones y racionalizaciones a fin de disminuir gastos de trabajo, materiales y elevar la productividad.
4. Mantiene un estricto control de los bienes asignados al grupo.
5. Cumple con las actividades de seguridad y salud en el trabajo, garantizando su cumplimiento y el uso adecuado de los medios de protección asignados y de capacitación sistemática a los trabajadores.
6. Convoca y dirige, al menos una vez en el mes, las reuniones de análisis del grupo donde se evalúan los diferentes temas para cumplir exitosamente sus funciones.
7. Evalúa el desempeño de cada miembro del equipo, oído el criterio de los integrantes o grupo.
8. Evalúa el comportamiento de los planes aprobados a nivel de empresa.
9. Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros.

10. Planifica y controla los consumos y analiza los abastecimientos más importantes.
11. Participa en la evaluación de los proyectos de inversión.
12. Garantiza el cierre contable del periodo emitiendo todas las informaciones de los almacenes en la fecha prevista.
13. Realiza autocontrol con la guía de comprobación de control interno en la fecha programada.
14. Realiza conciliaciones con el Jurídico para mantener actualizado el listado de los contratos.
15. Recoge del dpto. de Finanzas con el Especialista del área económica la emisión de cheques, transferencias y lo distribuye al Especialista "A" en ATM.
16. Mantener actualizado los expedientes de los proveedores para conciliar con economía.
17. Garantiza y realiza el chequeo del 10% mensual de Activos Fijos en el área del almacén y UEB.
18. Garantiza y realiza el chequeo del 10% mensual de los Inventarios en almacenes.
19. Realiza y mantiene actualizados los inventarios 100% de útiles y herramientas en uso
20. Confecciona ajuste de Inventarios en almacén.

Las funciones recogidas desde la 12 hasta la 20 fueron propuestas de la autora de la investigación por considerarlas vital para éste puesto específico. Esta inclusión de funciones se basa en el hecho de que el perfil anterior adolecía de funciones específicas para el puesto no reflejando funciones básicas que contribuyen a la mejora de la organización y están muy interrelacionada con la misión de la UEB y el objeto social de la organización. No reflejan en su evaluación funciones que realizan en el mes y son medible si se registran y se llevan de forma continua.

La existencia de un clima socio laboral defectuoso se manifiesta específicamente durante la entrevista de Evaluación del Desempeño causado por el propio proceso de evaluación del desempeño que no permite evaluar adecuadamente la evaluación del cumplimiento de las tareas de los subordinados por la falta de indicadores que permitan comparar cuánto hiciste y cuanto recibirás.

Estado actual del problema.

Para obtener la caracterización de la situación actual se aplica un cuestionario (Anexo 6) a los trabajadores de la UEB, con el objetivo de constatar el nivel de conocimientos que poseen sobre los objetivos de la UEB de Compras y Almacenes, y las tareas que debían acompañar los funciogramas. En la primera cuestión debían elaborar respuestas. Los nueve trabajadores no supieron contestar los objetivos del departamento, sólo se contestó “comprar” para el caso específico de los compradores, almacenar mercancías por el personal de almacenes, efectuar recepción a ciegas por la especialista en gestión económica y mantener en buen estado técnico el carro por los chóferes. Lo que demuestra que no se dominan los objetivos del departamento de compras.

En la segunda cuestión se presentaron algunas tareas que debían incluirse en los funciogramas de la evaluación mensual del desempeño de los trabajadores. Los que debían seleccionar con una **X** los criterios que se les daban, al tomar en consideración el tipo de respuesta que asumirían ante tales situaciones. Se les daban tres criterios **C1- Imprescindible**, **C2- Medianamente imprescindible** y **C3- No imprescindible**. De los tres criterios sólo podían marcar uno de ellos. Se tomó como muestra los diez trabajadores del departamento de Compras y Almacenes y otros ocho de otras empresas del Grupo Empresarial, para una muestra total de 18. (**Ver Anexo 6 y7**).

De las 14 tareas sólo se desaprueban 7, la 10 y la 14. La tarea 10: Realizar reclamaciones a los suministradores por incumplimientos de contrato y discrepancias en las compras, fue rechazada por alegarse que el conocimiento que se tiene de los elementos jurídicos son muy bajos. La tarea 14: Participar en las modalidades de superación que se le indiquen viene muy a colación con lo reflejado en el departamento frente a la superación, el 55.5 % refleja que el 50 + 1 no tiene motivación por la superación y muy bien pudiera esta vía eliminar las carencias sobre los aspectos jurídicos.

Por su parte se aplicó una encuesta a expertos en el tema (**Ver Anexo 8**) con el objetivo de validar o no el modelo de la evaluación mensual del desempeño de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI), los expertos que se escogieron pertenecían a la

Dirección de los Recursos Humanos, específicamente los que tienen en su función el proceso de evaluación del desempeño, de ellos: de Moa (23), Ciudad de La Habana (1) y Holguín (1), para un total de 25.

Los mismos debían según los calificativos que pudieran caracterizar al modelo marcar con una (X) para el caso SÍ o para el caso de NO. Sólo se podía marcar con una X para uno de los dos casos.

Se entregó el modelo para el caso específico del Comprador en Plaza, con una muestra de las tareas y después de 15 minutos se procede a entregar la encuesta para la toma de opiniones de forma escrita.

Como se puede apreciar el formulario aplicado en la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel (Ver Anexo 9) y en buena parte de las empresas del MINBAS es desacertado por:

1. La presencia de subjetividad dada por su ambigüedad e inflexibilidad.
2. No logra el principio de la conectividad al no concebirse la conexión entre empleados-grupo y organización.
3. No contribuye al desarrollo del verdadero diagnóstico de las capacidades de cada subordinado.
4. No presta atención al desarrollo de un clima sociolaboral amistoso, sincero y objetivo en el momento de la entrevista de la evaluación del desempeño.

De ahí que la elaboración del funciograma atenderá estas premisas para su validez.

2.2. Fundamentación Teórica de la Evaluación del Desempeño

Enfrentar el tema de la Evaluación del Desempeño obliga no sólo a mostrar un método que satisfaga a académicos y empresarios por la integridad, cálculo y justicia que implique, sino, y sobre todo, por el sustento teórico que justifique la propuesta de modo que los conceptos que se manejen dejen claro las posiciones científicas que la animan y hagan evidente la veracidad de los mismos de tal suerte que cualquier discusión en el campo científico pueda ser realizada en el marco de las ideas pero con la consistencia objetiva que resulta imprescindible en reportes de esta naturaleza.

El asunto en cuestión lleva a plantearse inevitablemente algunas consideraciones acerca de las funciones administrativas histórica y generalmente aceptadas y no para generar un debate teórico al respecto, pues para ello habrá otras oportunidades, sino solo para poder colocar en el tiempo y espacio que le corresponde a esta valiosísima categoría dentro del proceso técnico organizativo del proceso administrativo.

La Evaluación Mensual del Desempeño constituye el proceso integrador final de la Organización que incluye a todos los participantes en el desarrollo de su Objetivo a través de su Objeto Social, Misión y Visión, es decir, la Fuerza de Trabajo, los Medios de Trabajo y los Objetos de Trabajo y que informa en qué medida se ha alcanzado el mismo - el que debe mantenerse en crecimiento continuo para poder ser evaluado como positivo – así como la magnitud en que han accedido a sus objetivos transfigurados (que se verán más adelante) cada uno de los componentes y áreas organizativas.

De lo anterior se desprende que el desempeño sólo puede medirse en términos de objetivo empresariales y de cada una de sus áreas y componentes los que contarán con su forma propia de experimentar dicha mensura ESTO Lleva a reflexionar sobre su evaluación en sí misma para poder esclarecer posiciones que resultan inevitables compartir.

Habitualmente, por supuesto de forma académica, se considera al Control como la última función de la Administración pero la realidad hace patente que el verdadero Control, por efectivo, es el corriente, o sea, el que se lleva a cabo en la cotidianidad del trabajo por tanto el mismo ocurre en el proceso de Ejecución – función que se omite como tal a pesar de la opinión de autores que la reconocen como una y muy importante -,no obstante diversos autores también consideran que el Control se hace posible desde que solo se piensa en una posible Organización. Por esta razón no se discrepa de tales autores ni de otros, solo se remarca la posición de la autora acerca del Control para que sea entendido lo que dice a lo largo del trabajo con respecto a él.

La evaluación del desempeño, que constituye una verificación, como ya se explicó, dice en que magnitud y como se alcanzó el objetivo de la organización desde la visión de toda la

empresa y de sus áreas funcionales a través de sus componentes, no está capacitada para facilitar el ejercicio ese control corriente y por tanto no puede catalogarse como Control sino como su propio nombre declara, Evaluación del Desempeño, y a juicio de la autora, académicamente hablando, es la última función administrativa ya que es la que permite revisar calmadamente lo que sucedió, porqué sucedió, cuál de las diferentes variables analizadas es la principal responsable de no haberse alcanzado el objetivo parcial del período o cuál pudo haber rendido más todavía, es decir, conocer la restricción del sistema.

Tal posibilidad permite trazar las estrategias y tácticas adecuadas para períodos futuros tras el análisis conveniente en el Consejo de Dirección y oídas las consideraciones de los principales técnicos de la Organización, en un ambiente favorable, ausente de la presión que imprime la operatividad que el control diario – el verdadero control, constituido por el alcance diario del objetivo de la empresa a través de su ejecutividad y sus áreas así como de la custodia y conservación de los recursos disponibles exige a los empresarios.

De manera particular brinda información sobre la situación comercial que la empresa mantiene con clientes y proveedores y si se encuentra en ventaja o no con ellos. Esto es clave para tratar de lograr los mejores resultados dentro de los marcos de la ética y el Objeto Social de la Organización y sugiere posiciones útiles en busca de la mejora continua del objetivo de la empresa.

De este estudio pueden desprenderse, entre otras, soluciones como:

1. Organizar o reorganizar el proceso productivo en busca de reducir los índices de consumo y acelerar el tiempo de producción o servicios.
2. Proceder a procesos negociadores que permitan acceder a mejores proveedores por razones de cantidad, calidad, oportunidad, variedad, precio y términos de pago y así lograr costos unitarios menores, mayor satisfacción de los clientes y aumento de las utilidades y la liquidez, objetivo de todas las empresas.
3. Reconsiderar modelos, experimentar innovaciones, aprovechar las ventajas que pueda brindar el mercado para mejorar precios y términos de cobro lo que también cooperará con el incremento de utilidades y liquidez.

4. Aumentar las compras por consignación para evitar gastos procedentes del capital mínimo.
5. Negociar productos en lento movimiento y ociosos con el ánimo de liberar almacenes.

En segundo lugar el rendimiento de los Medios de Trabajo, es decir, los equipos e instalaciones con que se cuentan para producir, a través de los índices de consumo de materias primas y materiales fundamentales y su frecuente y final comparación con las normas de consumo al terminar el período analizado.

De igual manera las horas perdidas y sus causas, los índices de capacidad ocupada, el cumplimiento de los mantenimientos preventivos y correctivos, el resultado de las reparaciones generales realizadas, las necesidades de inversión, el trabajo excesivo o la desocupación acusada pueden llevar a conclusiones y decisiones claves para lograr futuros crecimientos del objetivo de la organización y el área que en particular se analiza.

De este estudio pueden desprenderse, entre otras, soluciones como:

1. Organizar o reorganizar el proceso productivo en busca de reducir los índices de consumo y acelerar el tiempo de producción o servicios.
2. Revisar los procesos de mantenimiento y reparaciones generales y establecer métodos superiores de control y verificación sobre ellos para lograr la ocupación adecuada, reducir las horas perdidas, elevar la calidad y la oportunidad de la producción contratada.
3. Estimular los adecuados procesos de inversiones cuando sean necesarias así como las innovaciones que permiten mantener en labor equipos que bajo otras condiciones diferentes a las nuestras hubieran sido dados de baja.
4. Preparación de operarios para garantizar la óptima manipulación de los equipos y su correspondiente rendimiento.

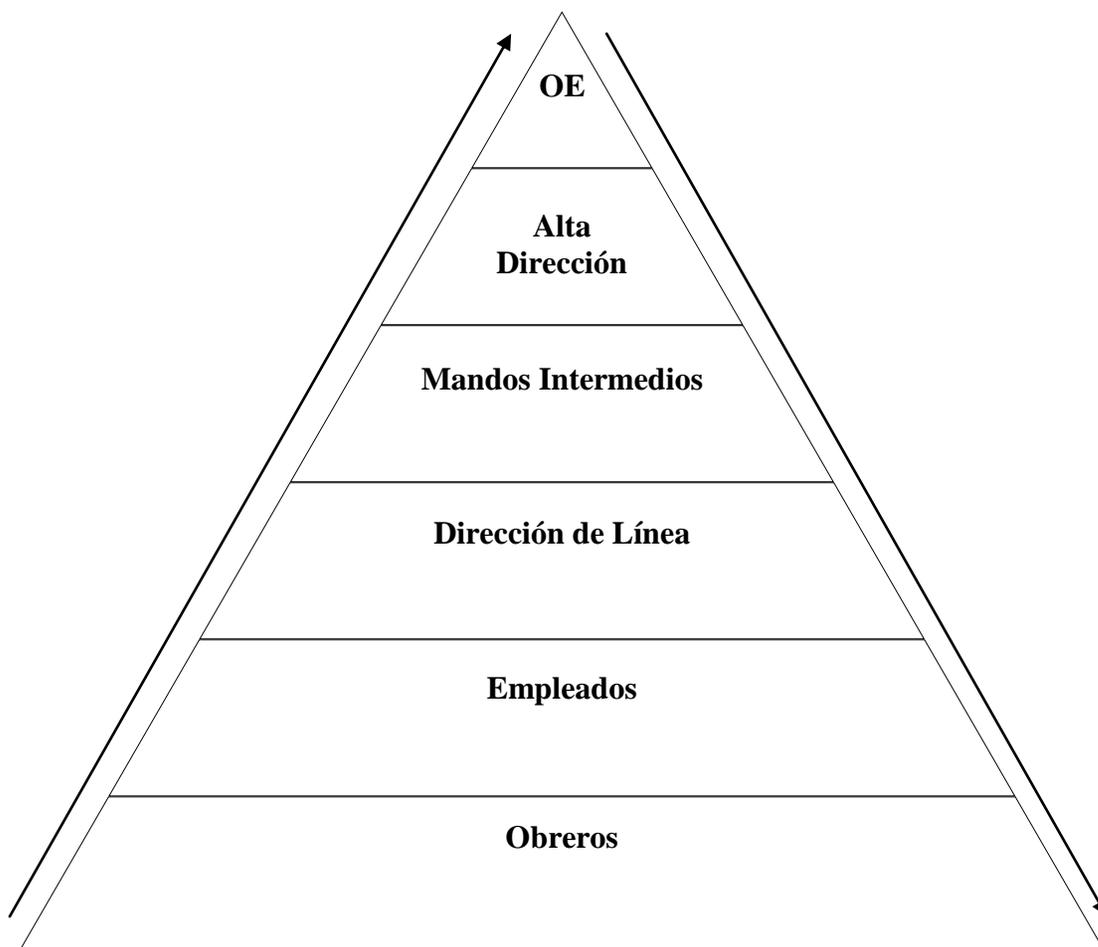
En tercer lugar y como más importante está el resultado de las personas, es decir de la fuerza de trabajo o recursos humanos como usualmente se les nombra.

La Evaluación del Desempeño es crítica en este caso no sólo porque el hombre es absolutamente decisivo en todo lo que se ha visto antes sino también porque en mucho dependen las condiciones de vida del empleado de los resultados generales que obtenga la empresa, su área y el mismo, en ese orden de prioridad. El mero hecho de ser reconocido o no por sus compañeros de trabajo resulta importantísimo para cualquier persona pero si a ello se le añade que su calificación define el nivel de ingresos a recibir a fin de mes así como otros métodos de estimulación, que pueden incluir mejoras en el puesto de trabajo, la Evaluación del Desempeño alcanza ribetes dramáticos lo que obliga a un diseño cuidadoso de los indicadores que la caractericen.

En cuanto a los recursos humanos pudieran tomarse decisiones como éstas:

- Establecer procesos de Determinación de Necesidades de Aprendizaje para encaminar acertadamente los procesos de capacitación de la organización.
- Diseñar procesos de Reclutamiento y Selección de Personal que garantizaría la calidad técnica de los futuros contratados, daría criterios objetivos para la elección y reduciría los procesos de capacitación posteriores.
- Crear métodos de evaluación ante los problemas que el sistema de evaluación puede poner de manifiesto en materia técnica.
- Desarrollar análisis de carga y capacidad para elaborar diseños y rediseños de puestos y organización laboral.
- Efectuar estudios de motivación para investigar las razones de falta de pertenencia y desestímulo que se aprecie en los indicadores objetivos de la evaluación.

Pirámide de la Evaluación del Desempeño



Leyenda: O.E. Objetivo de la Empresa

2.3. Diseño de los indicadores para medir el la Evaluación del Desempeño en la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel

Antes de mostrar la propuesta de indicadores para evaluar el desempeño de esta empresa es imprescindible referirse a dos aspectos, el primero conceptual, y que caracteriza al desempeño y el otro de procedimiento, que aclarará la manera práctica de efectuar el cálculo por cada uno y de forma sistémica para toda la organización.

La Evaluación del Desempeño resulta la verdadera última función administrativa y por tanto finaliza el proceso cíclico de la Administración que está presente en la Organización, todas sus áreas funcionales y en cada una de las propias funciones de la Administración y no solo persigue mostrar cuantitativamente lo que pasó con los indicadores seleccionados para medir el desempeño sino, y sobre todo, entender lo ocurrido y tomar decisiones que favorezcan el crecimiento permanente de la empresa y volver a empezar.

Por ello el desempeño ha de ser medido en términos de resultados y no de esfuerzos, opiniones o tareas que en alguna otra instancia pudiera resultar útil o justo utilizar.

El desempeño, finalmente, es el espejo en que la Administración de cualquier organización se mira o la miran. Así, el mismo debe conocerse objetivamente, es decir, que esté desprovisto de la mayor subjetividad posible que proviene de la apreciación de las personas para que sus resultados sean indiscutibles y, con independencia de gustar o no un indicador cualquiera, la evidencia que de él emane impida que puedan atacarlo y tratar de que sea eliminado.

Por lo anterior los indicadores de desempeño no tienen que coincidir con otros que se declaren para establecer otro tipo de análisis o calificación a ejecutivos, técnicos y trabajadores aunque generalmente si se diseñan bien con los criterios antes explicados resultarán insustituibles.

La conducta general a seguir para la evaluación del desempeño seguirá los siguientes pasos:

1. El cumplimiento del plan de utilidades y la garantía de una cierta cantidad de dinero, que cubra unos días de pago definidos previamente por la dirección de la empresa, en las cuentas de banco al comienzo de cada día resultarán los indicadores generales para la empresa y todos sus integrantes, ya sean ejecutivos o trabajadores. Esto significa que nadie podrá alcanzar una calificación mayor que la que estos indicadores arrojen.
2. Cada empleado (ejecutivo, técnico u operario) tendrá indicadores esenciales que medirán su trabajo expresados en términos de resultados los que podrán ser disminuidos por la calificación que reciban por el cumplimiento de las obligaciones que aparezcan en su funciograma, si lo tienen. Aquéllos que lo requieran contarán con un

documento que recoge las tareas que deben realizar cada mes, las fechas o rango de tiempo en que tienen que entregarlas, quién le brinda la información primaria, quién recibe lo que termina, quién controla dicho resultado, en qué fecha del año no debe tomar vacaciones y a quién y en que tareas sustituye y por quién y en que tareas será sustituido. El trabajador será evaluado por su jefe quien discutirá con él dicha calificación. Esta calificación se llevará a cabo dándole a cada tarea la puntuación máxima posible de 100 puntos, la calificación real se moverá entre 0 y 100. Para conocer el resultado final del mes se sumarán las calificaciones de todas las tareas y se dividirán entre la cantidad de tareas, es decir, se calculará una media aritmética.

3. Parece prudente que una o dos personas se encarguen de atender este proceso de evaluación en el nivel empresarial para que el mismo fluya con calidad y a tiempo. En este caso nos atrevemos a proponer al Especialista de Recursos Humanos para técnicos y trabajadores y al Jefe de Cuadros para el de los ejecutivos. Es importante que estos indicadores se les entreguen calculados y ellos solamente califiquen e informen los mismos teniendo en cuenta además el impacto de la evaluación que se desprende de los funciogramas, en los casos que corresponda, para que se desencadene el proceso de toma de decisiones que se derive de su análisis.
4. Las auditorías internas tendrán la obligación de revisar frecuente y sorpresivamente la calidad y oportunidad de las informaciones que las áreas rindan, así como del trabajo de cálculo y consolidación, en cada área, de los encargados de esta tarea. Participando eventualmente en el cálculo de algunos indicadores que decidirán según plan de visitas discutido y aprobado por el Director General.
5. Este sistema debe estar incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo, después de ser discutido con los trabajadores y sus representantes sindicales. Los trabajadores que difieran con la calificación que reciban y no puedan resolver su diferendo podrán reclamar al jefe inmediato superior y si no se resuelve podrá remitirse al Órgano de Justicia Laboral de Base. En estas reclamaciones siempre será de mucha ayuda las personas que estén encargadas de dirigir y controlar la Evaluación del Desempeño.
6. Puntualmente y como resultados de auditorías internas y externas la empresa toda, alguna área y algunos empleados pueden ser calificados de bien, regular o mal. Este resultado influirá en la calificación a recibir, en la fecha en que se realice con

independencia de las medidas que de ella se desprendan. Cualquier calificación repercutirá en la Evaluación del Desempeño del Director General así como en los de las áreas responsables de tal resultado y los trabajadores involucrados. Una calificación de **mal** educirá a cero la evaluación del desempeño de ese mes, una de **regular** a la mitad de la obtenida en el mes, sin incluir la auditoria y una de **bien** podrá incrementar la calificación recibida en el proceso normal de evaluación si esta es menor que el resultado del indicador general que mide la empresa.

7. Las ausencias e indisciplinas laborales así como las violaciones del código de ética que impacten negativamente en el resultado del área o la Organización se les dará un valor entre 1 y 100 que reducirá el resultado obtenido por el empleado en su evaluación final. La aplicación de esta decisión será potestad de cada jefe de área.

2.4. Procedimiento que se utilizó para diseñar la Evaluación del Desempeño en la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel

Esta investigación fue organizada en dos etapas:

1. Conceptualización y teorización del método a aplicar, y la explicación al Consejo de Dirección de la UEB de Compras y Almacenes.
 - a) Búsqueda de información previa en la organización (método aplicado anteriormente).
 - b) Consultaría de gestión en todas las áreas de la organización, buscando las barreras que impedirían o harían más lento y difícil la aplicación del nuevo método.
2. Propuesta de indicadores de efectividad cualitativos y cuantitativos para medir la Evaluación del Desempeño en la organización.

La observación y trabajo con los puestos, por cada una de los puestos que componen el Departamento. Este punto consiste en la definición de los objetivos y de los funciogramas es decir las principales acciones y como ellas impactan en el grupo al que se pertenece y a su vez en la organización en pleno.
3. Indicadores para medir el cumplimiento de las tareas de los cargos del Especialista "A" en ATM, del Técnico "B" de Economía, Especialista Principal en ATM : se mide por la sumatoria de las tareas logradas:

Descripción de las tareas	Si logra los plazos de su funciograma	Desempeño superior	Desempeño Adecuado	Desempeño Deficiente
Relación de las tareas	En el tiempo establecido	X	Unas horas más tarde, pero cumpliendo con el cronograma	Un día después

2.4.1 Sistema de Indicadores para la Evaluación Mensual del Desempeño.

Para toda la empresa.

El primer gran indicador, y que ha de medir el desempeño de toda la empresa, ha de ser la Utilidad que, con la Liquidez, conforman el Objetivo de la Organización.

De tal suerte que el desempeño de la empresa estará signado por este resultado.

La comparación mensual de la Utilidad se hará entre las obtenidas realmente y las planeadas para el período.

Se eligen las planeadas porque los volúmenes de compras están limitados porque la demanda del cliente interno, son mayores a las de los proveedores, las que también serán medidas por el plan.

Por tanto el primer indicador será como sigue:

INDICADOR DE OBJETIVO que se denominará **IO** y se calculará así.

$$1) IO = (I_r + I_L)/2$$

Nota: Este resultado establecerá la cota máxima que cualquier área, trabajador o directivo pueda obtener, más no la mínima, es decir, podrá obtenerse una puntuación igual o menor más no una mayor a los efectos de la evaluación del desempeño. Esto inducirá a todos a

preocuparse por el resultado de lo que es lo más importante de la empresa ya que constituye su objetivo.

Conformado por los siguientes indicadores:

Indicador de Rentabilidad.

Origen: Estado de Resultados de la Empresa para el período analizado.

Frecuencia: mensual.

$$1.1) Ir = (U1 / U0)100.$$

Donde:

Ir : indicador de rentabilidad.

U1: utilidades realmente obtenidas en el período que se analiza.

U0: utilidades planeadas para el período que se analiza.

La evaluación de este indicador será como sigue:

- Si se cumple al 100% la empresa obtendrá 100 puntos.
- Si se cumple a más del 100% la empresa obtendrá tantos puntos como por ciento de cumplimiento haya logrado. Es decir, si logra el 105%, obtendrá 105 puntos.
- Si se cumple por debajo del 100% obtendrá tantos puntos como por ciento de cumplimiento haya logrado. Es decir, si logra el 85% obtendrá 85 puntos., según los criterios de la Administración.

Indicador de Liquidez

Origen: Saldo de las cuentas bancarias o Estado de Tesorería, al cierre del período analizado y el mínimo de efectivo declarado como necesario para las mismas, según los criterios de la Administración.

Frecuencia: Mensual

$$1.2) IL = (B/ S) 100$$

Donde:

IL : indicador de liquidez.

B: saldo real de la(s) cuenta(s) bancarias al cierre del mes.

S: saldo mínimo de dinero calculado que debe contener las cuentas de banco al cierre de mes aprobados por la Administración.

La evaluación de este indicador será idéntica al anterior.

Hasta aquí, lo referido a la empresa en su totalidad a continuación los restantes indicadores:

De la Dirección General.

RESUMEN DE LA DIRECCIÓN GENERAL.

$$2) R_{dg} = (I_{pe} + I_{ea} + Rec + R_{lg} + I_{f3} + I_{f4} + I_{f5} + I_{f6} + I_{rm} + I_{aej}) / 10$$

Donde:

R_{dg} = Resumen de la Dirección General

I_{pe} = Indicador de perfeccionamiento empresarial

I_{ea} = Indicador de efectividad de Auditorias

Rec = Indicador resumen de efectividad de cuadros

R_{lg} = Resumen de la actividad legal

I_{f3}: Resultado de la calificación del funciograma del técnico en seguridad y protección

I_{f4}: Indicador de resultado del funciograma de la secretaria No. 1

I_{f5} = Indicador del resultado del funciograma del Chofer No.1

I_{f6} = Indicador del resultado del funciograma del Chofer No.2

I_{rm} = Indicador de responsabilidad material

I_{aej}: Indicador de accidentalidad y enfermedades profesionales en el área que dirige

De la Dirección de Compras y Almacenes.

RESUMEN DE LA UEB DE COMPRAS Y ALMACENES.

$$2) R_{dl} = (R_{epc} + R_{eps} + R_{ept} + R_{dl}) / 4.$$

Donde:

R_{dl} = Resumen de la Dirección de la UEB de Compras y Almacenes.

R_{epc} = Resumen del especialista principal en Compras.

R_{eps} = Resumen del especialista principal Almacenes.

R_{ept} = Resumen del especialista principal Transporte

R_{dl} = Resumen del Director de Compras.

Del Especialista "A" en ATM de la UEB de Compras y Almacenes.

RESUMEN DEL ESPECIALISTA "A" EN ATM DE LA UEB DE COMPRAS Y ALMACENES.

$$3) \text{ Reap} = (\text{Reafp1} + \text{Reafp2} + \text{Reafp3} + \text{Reafp4} + \text{Reafp5} + \text{Reafp6} + \text{Reafp7} + \text{Reafp8} + \text{Rchtm} + \text{Rchb}) / 10$$

Donde:

Reap = Resumen del especialista “ A” en abastecimiento en plaza

Reafp1 = Resumen del especialista en abastecimiento fuera de plaza1

Reafp2 = Resumen del especialista en abastecimiento fuera de plaza2

Reafp3 = Resumen del especialista en abastecimiento fuera de plaza3

Reafp4 = Resumen del especialista en abastecimiento fuera de plaza4

Reafp5 = Resumen del especialista en abastecimiento fuera de plaza5

Reafp6 = Resumen del especialista en abastecimiento fuera de plaza6

Reafp7 = Resumen del especialista en abastecimiento fuera de plaza7

Reafp8 = Resumen del especialista en abastecimiento fuera de plaza8

Rchtm= Resumen del Chofer transportador de mercancías

Rchb = Resumen del chofer B

RESUMEN DE LA TECNICO “B” EN GESTION ECONOMICA DE LA UEB DE COMPRAS Y ALMACENES.

$$4) \text{ Re} = (\text{Rec} + \text{Rpf} + \text{Rde}) / 3$$

Donde:

Re = Resumen del Departamento Económico de la UEB.

Rete = Resumen de la especialista Técnico” B” en Gestión Económica.

Rte = Resumen de la Técnico de Economía.

Rae = Resumen del Auxiliar en Economía.

2.4.2 Propuesta de indicadores cuantitativos para medir el desempeño en el la UEB de Compras y Almacenes

Estos indicadores deben ser calculados en la UEB de Compras y Almacenes para que ellos mismos midan su desempeño y sepan las dificultades que presentan, para así poder buscar vías y soluciones para erradicarlos; debe realizar estos cálculos también para a su vez medir el desempeño de las demás áreas. De esta manera se conocerá en qué medida

se encuentra su eficiencia, efectividad y eficacia, si como el uso que se está haciendo del presupuesto asignado.

Satisfacción al Cliente.

Para la realización de este primer indicador se realizaron encuestas tanto a clientes internos como externos de la UEB, a los internos se les midió principalmente el grado de motivación y satisfacción, ya que éstos dos aspectos constituyen factores importantes para el desempeño de éstos en su puesto de trabajo y en sentido general de la UEB, así como los factores que se encuentran expuestos durante el desarrollo de su labor. A los externos se les evaluó el grado de satisfacción en cuanto a los servicios que reciben de la Empresa en relación a: la rapidez, la calidad, atención y trato que reciben del personal y el cumplimiento de los compromisos.

Cliente Externo.

Para la realización de las encuestas a los clientes externos se escogieron las Empresas "Ernesto Che Guevara", Empresa Mixta SA "Moa Níquel" y Empresa Combinado Mecánico del Níquel que son los centros que reciben mayor cantidad de servicios.

2.4.3 Propuesta de indicadores para medir el desempeño en el UEB

Indicadores propuestos para LA UEB Compras y Almacenes.

Estos indicadores deben ser calculados en compras y almacenes para que ellos mismos midan su desempeño y sepan las dificultades que presentan, para así poder buscar vías y soluciones para erradicarlos; la UEB debe realizar estos cálculos también para a su vez medir el desempeño de los la dirección compras y almacenes. De esta manera se conocerá en qué medida se encuentra su eficiencia, efectividad y eficacia, y si se está haciendo un adecuado uso del presupuesto que se le asigne.

Satisfacción al Cliente.

Para la realización de este primer indicador se realizaron encuestas tanto a clientes internos como externos de las dos unidades de la UEB que son compras y almacenes, a los internos se les midió principalmente el grado de motivación y satisfacción, ya que éstos dos aspectos constituyen factores importantes para el desempeño de éstos en su puesto de trabajo y en sentido general de la UEB, así como los factores que se encuentran

expuestos durante el desarrollo de su labor, su relación con el jefe inmediato y la opinión de ellos acerca de sus dirigentes. A los externos se les evaluó el grado de satisfacción en cuanto a los servicios que reciben de la organización en relación a: la rapidez, la calidad, atención y trato que reciben del personal y el cumplimiento de los compromisos.

Cliente Interno.

Las encuestas realizadas a trabajadores de la UEB de Compras y Almacenes arrojaron a los siguientes resultados:

Cuando se les pregunta si tienen la posibilidad de decidir cómo y cuándo realizar su trabajo, la mayoría de los trabajadores en las unidades de compras y almacenes responden que sí, siendo en Compras donde mayor posibilidad de decidir tienen pues el 100 P.100 dio una respuesta afirmativa.

En cuanto a la segunda interrogante, si el contenido de su puesto de trabajo le permite variar de actividad, en Compras un gran porcentaje dice que si y Almacenes la mayoría responden que no, siendo aquí donde menos posibilidad tienen de variar de actividad.

En lo referente a la motivación hacia su trabajo la gran mayoría en las dos Unidades dice que sí, siendo en la Unidad de Compras donde las personas se sienten más motivadas, pues el 100 p.100 dio una respuesta afirmativa.

A la unidad y buenas relaciones del colectivo de trabajo casi todos tienen un criterio positivo.

Otro aspecto importante medido es los factores a que se encuentran expuestos en UEB, Y en otros hicieron alusión a no contar con todos los medios y herramientas de trabajo y herramientas necesarios para el mejor desempeño de su trabajo.

Por último se midió la relación con sus jefes inmediatos y la opinión de ellos acerca de sus dirigentes, lo que dio como resultado que la relación con su jefe inmediato es buena, siendo en Compras donde mejores relaciones se sostienen; el 100 p.100 dio una respuesta

positiva a todas las preguntas. En cuanto a la opinión acerca de los dirigentes se obtuvieron resultados satisfactorios donde se alcanzó mejor resultado.

Cliente Externo.

Para la realización de las encuestas a los clientes externos se escogieron para la realización de las encuestas a los clientes externos las Empresas” Ernesto Che Guevara”, Empresa Mixta SA “Moa Níquel” y Empresa Combinado Mecánico del Níquel que son los centros que reciben mayor cantidad de servicios.

Efectividad en cumplimiento de mantenimientos.

Almacenes
Enero 2009

$$\begin{aligned} & \text{Mantenimientos efectuados} \\ \text{Mantenimientos} = & \text{-----} \\ & \text{Mantenimientos Programados} \\ & = 27410 / 24546 \\ & = 89,6 \text{ p.100} \end{aligned}$$

El cumplimiento en cantidad de mantenimientos fue del 89,6 p.100.

Compras
Enero 2010

$$\begin{aligned} & \text{Mantenimientos efectuados} \\ \text{Mantenimientos} = & \text{-----} \\ & \text{Mantenimientos Programados} \\ & = 1324 / 1319 \\ & = 99,6 \text{ p.100} \end{aligned}$$

En este mes se obtuvo una efectividad en cumplimiento de mantenimientos realizados del 99,6 p.100.

Febrero 2009

Almacenes

Mantenimientos efectuados

Mantenimientos = -----

Mantenimientos Programados

= 13 81 / 1333

= 99,6 p.100

La efectividad en cumplimiento de cantidad de mantenimientos realizados fue de 99,6 p.100 al igual que el mes anterior.

Marzo 2010

Almacenes

Mantenimientos efectuados

Mantenimientos = -----

Mantenimientos Programados

= 1411 / 1342

= 95,1 p.100

En Marzo se alcanzó un 95, 1 p.100 de efectividad en el cumplimiento de cantidad de mantenimientos realizados.

El grado de cumplimiento en cantidad de esta UEB no solo se puede calcular en cuanto a mantenimientos sino también en cuanto a :

Reparaciones de equipos y accesorios.

Reparación de equipos automotores, reparaciones de neveras, reparaciones de techados.

Cobranza.

Compras:

Para así poder medir la efectividad en el cumplimiento de cantidad en todos estos aspectos Como se puede apreciar este indicador permite evaluar en qué medida se cumple el plan previsto para una actividad determinada.

Efectividad en compromisos de calidad.

Para medir este aspecto existen dos tipos de indicadores, que evalúan la calidad del servicio prestado a la venta de productos a clientes y la calidad de los productos que se encuentran en el centro o almacén.

La mala calidad de un servicio prestado conlleva a realizar un trabajo que ya se hizo nuevamente y por lo tanto a nuevos gastos de materiales o piezas, horas – hombre, energía, gastos de transporte, etc. La venta de productos en mal estado también ocasiona otros trastornos.

Por eso es necesario que exista y funcione adecuadamente en cada taller un sistema de control de calidad para evitar todos estos inconvenientes y las posibles quejas o insatisfacciones de los clientes que reciben el servicio.

Todos los indicadores propuestos en este punto se pueden calcular para la UEB de Compras y Almacenes, siempre y cuando se lleve un control estricto de los equipos que llegan al centro rotas o que se van a arreglar a otros lugares y nuevamente presentan el mismo problema, así como también revisar los productos en existencia en almacén para sí verificar su calidad y evitar que lleguen al cliente defectuosos. También se debe medir la calidad en cuanto a información en lo referente a:

Ordenes de Trabajo.

Informes de Recepción.

Para evitar que lleguen con errores a las UEB de Gastronomía y UEB de Hotelería que en este caso no entregarían información correcta y podría traer dificultades que afectarían el mejor desempeño de la UEB de Compras y Almacenes.

Efectividad en compromisos de calidad.

Enero 2009

Cantidad de productos devueltos

Porcentaje de devoluciones = -----

Cantidad de productos despachados

= 1 / 190

= 0.52 p.100

El porcentaje de devolución en este mes es de un 0,52 p.100, lo que significa la buena calidad de los productos despachados.

Febrero 2010

Cantidad de productos devueltos

Porcentaje de devoluciones = -----

Cantidad de productos despachados

= 1 / 185

= 0,54 p.100

En febrero existe un 0,54 p.100 de devoluciones de productos en venta lo que demuestra la buena calidad de los productos vendidos.

En los años analizados se puede observar la excelente calidad de los productos despachados, pues de 14331 productos vendidos se devolvió uno solo.

Efectividad en cumplimiento de la Gestión de Compras.

Comprador en plaza

Año 2010

$$\text{Gestión de Compras} = \frac{\text{Gestión de Compras Efectuadas}}{\text{Gestión de Compras Planificadas}} * 100\% = \frac{5854}{5890} * 100\% = 99.3\%$$

La efectividad en cumplimiento de la Gestión de compras realizados fue de 99.3%.

Efectividad en cumplimiento de las cuentas por pagar.

Año 2010

$$\text{Ciclo de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Efectos por Pagar Promedio}}{\text{Compras}} * 360 \text{ días} = \frac{8846.9}{24800.5} * 360 = 128 \text{ días}$$

El Ciclo de Pagos crece resultado en correspondencia con el crecimiento de las Cuentas y Efectos por Pagar ante la insuficiente liquidez de la empresa para el cumplimiento de sus obligaciones este indicador se manifiesta de forma negativa para lograr la efectividad en la UEB y por tanto a la organización.

Si las compras no se efectúan en tiempo y no se tiene en cuenta el flujo de caja para las mismas hacia la prestación de los servicios a los clientes externos y no se le da una respuesta o solución rápida a esta situación y por tanto trae consigo quejas e insatisfacciones de los clientes internos como de los clientes externos. En este caso el indicador se evaluaría de cero.

3. Efectividad en compromisos de calidad.

Para medir este aspecto existen dos tipos de indicadores, que evalúan la calidad del servicio prestado a la venta de productos a clientes y la calidad de los productos que se encuentran en el almacén.

Es necesario que exista y funcione adecuadamente en cada UEB un sistema de control de calidad para evitar todos estos inconvenientes y las posibles quejas o insatisfacciones de los clientes que reciben el servicio.

Todos los indicadores propuestos en este punto se pueden calcular en las restantes UEB de la empresa.

Efectividad de la calidad de productos en Almacén.

AÑO 2010

$$\text{Porcentaje de devoluciones} = \frac{\text{Cantidad de productos devueltos}}{\text{Cantidad de productos despachados}} * 100\% = \frac{1}{190} * 100\% = 0.52\%$$

El porcentaje de devolución en este mes es de un 0,52 %, lo que significa la buena calidad de los productos despachados, por lo cual se le puede dar la máxima puntuación a este indicador.

Es importante destacar que el cálculo de los indicadores propuestos aquí permiten no sólo evaluar la utilización de los recursos sino también ser más eficientes en su empleo.

El grado de cumplimiento en cantidad de esta UEB no sólo se puede calcular en cuanto a las compras sino también en cuanto a:

- Ciclo de rotación existencia de productos que no rotan en 90 días o más. Si no hay, se obtienen los 100 puntos, si hay alguno se pierden todos.
- Precios.
- Merma en Inventarios Físicos.

Para así poder medir la efectividad en el cumplimiento de cantidad en todos estos aspectos.

Como se puede apreciar estos indicadores permiten evaluar en qué medida se cumple el plan previsto para una actividad determinada en la entidad.

En el cumplimiento del plan de utilidades, no se incluyen aquí la liquidez por las características organizativas de la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel a nivel nacional en materia de autonomía financiera. Esto significa que nadie podrá alcanzar una calificación mayor que la que estos indicadores arrojen. En este caso el gran indicador que ha de medir el desempeño de toda la UEB y la organización, ha de ser la Utilidad que

constituye el Objetivo de la Organización. De tal suerte que el desempeño de la empresa estará signado por este resultado.

La comparación mensual de la Utilidad se hará entre las obtenidas realmente y las planeadas para el período. Se eligen las planeadas porque los volúmenes de servicios y ventas están limitados por la demanda del cliente.

El sistema de indicadores propuesto puede resultar útil para medir la eficiencia económica de la UEB de Compras y Almacenes, pues los utilizados hasta ahora no expresan realmente la relación entre resultados y gastos.

La determinación de los indicadores relacionados con la satisfacción del cliente muestran resultados favorables para la UEB de Compras y Almacenes , aunque se debe tomar las medidas para próximos años se debe tomar como unos de los indicadores mas importantes las cuentas por pagar para disminuir los ciclos de pagos que no conlleva a que esta empresa a que sea más eficientes en los servicios prestados a los clientes externos e internos, aun así estos clientes reconocen el esfuerzo, la disciplina, responsabilidad y atención por parte del personal de esta entidad pese a las dificultades y limitaciones de los recursos materiales que afecta esta actividad tan especializada y por no presentar en la localidad otro mercado que preste este servicio.

La evaluación del desempeño del trabajador, no se puede concebir como un subsistema aislado de los demás módulos que conforman el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, de lo contrario no seríamos consecuente con lo que comunicamos. La relación evaluación del desempeño del trabajador - estimulación material y moral es una relación que tiene que ser directa, clara y medible para cualquiera dentro de la organización y más aún, para el trabajador directamente vinculado a la producción y los servicios, sobre los cuales recae el peso fundamental de las acciones para generar la propuesta de valor a los clientes.

Sino no somos lo suficientemente audaces y creativos, para instrumentar en la práctica lo que en la teoría hace mucho tiempo que se viene fundamentando, (nos referimos a la relación directa que debe existir entre evaluación del desempeño-estimulación material y

moral), entonces el procedimiento documentado evaluación del desempeño del trabajador no dejará de ser un mero ejercicio mental, sin fuerza alguna para lograr un alto impacto en la mejora continua que se espera alcanzar en el desempeño de los trabajadores.

El acercamiento que se logre cada vez más en la relación entre la evaluación del desempeño y la estimulación material y moral, constituye uno de los medios principales capaces de contribuir a que el trabajador pueda tener una participación más consciente y activa, en todo el proceso de producción y distribución de la riqueza social desde su propio puesto de trabajo, y que pueda realizarse además como verdadero propietario de los medios de producción y de los resultados de esta como individuos.

Para ello, sería un marco adecuado vincular los resultados de la evaluación (en base a criterios cuantitativos de calificación) al procedimiento para el cálculo del Coeficiente de Participación Laboral (CPL) y medir con eficacia el aporte real de cada trabajador, a partir del conjunto de competencias que sea capaz de movilizar para el logro de un desempeño adecuado o superior, y no sólo de su calificación y tiempo laborado por el mismo. Lo anterior permitiría que el CPL pudiera expresar con claridad y objetividad, cual ha sido el aporte individual del trabajador en el cumplimiento de los planes de producción y de los servicios, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, a partir de la valoración de las competencias laborales movilizadas e identificadas para cada puesto de trabajo.

Particularidades de la calificación.

La calificación de la empresa, como ya se dijo, se convierte en la cota máxima que podrá obtener cualquier ejecutivo, técnico u operario. No obstante las direcciones funcionales, UEB y sus jefes, así como las áreas subordinadas a las mismas, sus funcionarios y finalmente los trabajadores tendrán análisis diferenciados los que se calcularán por la siguiente fórmula.

Cada área funcional y UEB tendrá una persona responsable de calcular la información que le pertenezca así como la que sea fuente de evaluación para otras áreas, fábricas o trabajadores y la rendirá mensualmente a la persona que quede responsabilizada con la información final de la Evaluación del Desempeño, y su presentación regular al jefe

Capítulo II: Modelación, Aplicación y Validación de soluciones

inmediato superior. En el caso del departamento de Compras se escogió a la técnica en gestión económica.

El cálculo y presentación definitiva deberá presentarse en una tabla, que pudiera instrumentarse en Excel y que deberá ser así y en el cual incluiremos un ejemplo parcial con la Dirección de Compras y Almacenes.

Reporte Sistémico de Evaluación del Desempeño.

Código y Variable					Calificación			
Empresa / Indicador	Área funcional o UEB/ Indicadores	Área/Indicadores	Empleado/Resumen Indicadores	Descripción de cada variable	Empresa/Indicador	Área funcional o UEB/Indicadores	Área/Indicadores	Empleado/Indicadores

A la empresa se le dará un código, a las áreas funcionales otro, a las áreas subordinadas otro y finalmente otro al empleado. Cada uno tendrá dos dígitos que comenzarán con 01 y avanzarán en la medida que se vayan usando.

El código de la empresa, sólo aparecerá una vez, siempre tendrá el código 01, las Áreas Funcionales o UEB tendrán tantos números como áreas hayan, empezando por el 01, las

áreas subordinadas siempre comenzarán por el 01 pues pertenecen a una Área Funcional o UEB, cuando surjan las correspondientes a otras áreas comenzarán también por el 01. Similar situación de dependencia de codificación tendrán los empleados. En la calificación se utilizará la fórmula explicada antes y por supuesto sólo habrá anotaciones en la columna que le corresponda a cada variable.

Estas evaluaciones se discutirán con todos los ejecutivos, técnicos y trabajadores de cada área de manera que todos conozcan los resultados que aparecerán en la tabla resumen y se conservarán los originales de dicha información, tanto la que proviene de la propia área como la que lo hace de otras, mientras que se enviará a las personas que consolidarán la información copias de esas actas de discusión. Estas informaciones llegarán a los responsables del consolidado final de las áreas funcionales y las Fábricas que se encargarán de garantizar la calidad y justicia del proceso.

La interpretación tanto cuantitativa como cualitativa de las calificaciones será como sigue:

CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
=> 120 puntos	SUPERIOR
Entre 61 y 119 puntos	ADECUADO
Entre 0 y 60	DEFICIENTE

2.5 - El funciograma para la Evaluación Mensual del desempeño

Para el desarrollo del funciograma, se tomaron en consideración los indicadores de la evaluación mensual del desempeño, explicados en el epígrafe anterior, el mismo constituye una herramienta para directivos y subordinados que permite la descripción, el origen y destino de las tareas, la frecuencia en que se realiza, la fecha o rango de entrega, el criterio auto-evaluativo, la categoría final otorgada, quién sustituye a quién y en qué *tareas* (por razones de control interno o por razones de conocimiento, destrezas y habilidades) en periodos de vacaciones o imprevistos. Ver anexos(10,11,12).

El funciograma como parte del proceso evaluativo permite llenar vacíos de información que crean una necesidad comunicativa entre los ejecutantes porque las tareas propuestas

van dirigidas a encontrar soluciones con las cuales se resuelven problemas que definen el cumplimiento de un objetivo de la empresa. Jugará un rol fundamental: la función informativa y reguladora de la evaluación.

Se puede atender de manera más precisa la diversidad de subordinados, esto significa atender de modo más objetivo la autonomía del evaluado, sus características personales, habilidades y destrezas para enfrentar una tarea dentro del contexto empresarial a partir de la observación e interacción con sus homólogos.

Permite un control más riguroso de los evaluados desde el punto de vista del adoctrinamiento, esencial para la facilitación de relaciones evaluador - evaluado y se convierten en un medio eficaz para desarrollar significados, enseñar a defender la imagen de la empresa dentro y fuera de ella.

Para elaborar las tareas del funciograma se tuvo en cuenta la estrecha vinculación que debe existir entre la misión, la visión, y el objeto empresarial de la organización muy estrechamente vinculada a las tareas y funciones del puesto de trabajo es un proceso que debe integrar entre si estos elementos competencia distintiva de la organización y el desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Se realiza el funciograma para tres puestos interrelacionados entre sí con el objeto social de la organización, se excluye el director de Compra pero se enuncian las funciones y tareas de este puesto para facilitar que se cumplan los objetivos y estrategias trazadas por la UEB desde la base hasta la organización jugando un rol necesario la misión y visión de la empresa.

Es de vital importancia que en los momentos actuales la empresa tenga en cuenta la vinculación entre estos elementos visión, misión y objeto social del mismo que forman parte de la evaluación mensual del desempeño.

CONCLUSIONES

- Los indicadores propuestos y el método de los funciogramas para la evaluación del desempeño genera relación directa entre los tres elementos en la empresa, la misión, visión y el objeto social interrelacionadas entre sí con el sistema de capital humano asociado al sistema de gestión de la calidad.
- El diseño propuesto permitirá elaborar un sistema de capacitación para los directivos y mando intermedio para el logro de la eficacia en los procesos.
- El cumplimiento del plan de utilidades y la garantía de una cierta cantidad de dinero, que cubra unos días de pago definidos previamente por la dirección de la empresa, en las cuentas de banco al comienzo de cada día resultarán los indicadores generales para la empresa y todos sus integrantes, ya sean ejecutivos o trabajadores. Esto significa que nadie podrá alcanzar una calificación mayor que la que estos indicadores arrojen.
- Los funciogramas se aplicaron a partir de la propuesta de indicadores para la evaluación del desempeño y se convierten en una herramienta necesaria y justa en manos de los evaluadores y evaluados, lo que permite tomar las decisiones estratégicas y tácticas requeridas para alcanzar la mejora continua del objetivo empresarial.
- El método diseñado mejorará la posibilidad de tomar decisiones administrativas estratégicas y tácticas, evitando las precipitaciones y errores que generan las perspectivas de incumplimiento y dirigiendo a la organización hacia el crecimiento continuo de su objetivo.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones arribadas se plantea las siguientes recomendaciones.

- Mantener por el período de al menos un año, la aplicación y validación de este método para perfeccionarlo al máximo posible y extender la propuesta a las restantes direcciones y áreas de la organización.
- Capacitar a todos los jefes de la empresa en la nueva metodología diseñada y generalizarlo a través del debate con instituciones como el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de la Industria Básica entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera Hernández Noel A,(2008).Diseño del funciograma de los puesto de trabajo del área de compra de la UEB de Logística de la comercializadora de Combustible de Holguín.
2. Alonso, José A. (2000), Tesis Maestría en Dirección.
3. Alhama B. R. Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2008.
4. Ayalas,S(2004):Proceso de Evaluación del Recurso Humano”
5. Barceló, C, (1935). Mitos y mentiras del milagro japonés y de los otros milagros. Rev. Alta Dirección. No. 21.
6. Bennis, W.Y Nannus, B. (1985). Líderes. Merlin Libros. México.
7. Beer, M. et al. (1989): Gestión de recursos humanos. Texto y casos, Ed. Ministerio de Trabajo y seguridad Social, Madrid.
8. Biosca Domenec, (1994) 100 Soluciones para salir de la crisis. Segunda Edición Grupo Editorial Iberoamérica. Madrid. España.
9. Brockman, John. (1996). *La tercera cultura. Más allá de la revolución científica*. Tusquets Editores, S.A Barcelona. España.
- 10.Canals, J. (1991), Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, España.
- 11.Casas Regueiro Julio, (1990). *A Problemas Viejos Soluciones Nuevas. El perfeccionamiento Empresarial en el MINFAR*. Editora Política. La Habana. Cuba.
- 12.Cantera, F.J. (1995): “Del control externo a la auditoria de recursos humanos”, en La nueva gestión de recursos humanos (Coord. Miguel Ordóñez), Ed. McGraw-Hill, México.
- 13.Chiavenato, I. (2001): Administración de recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, México.
- 14.CIDEC: (1994) Sistema integrado de gestión de recursos humanos, Donosita-San Sebastián, Ed. Centro de Investigación y documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las calificaciones profesionales. (CIDEC).
- 15.Coello Calzadilla, Jorge Luís(2006).Tesis Maestría “Diseño de un Sistema de Indicadores para la Evaluación del Desempeño.”
- 16.Colmenarejo, V. (1985). De la Teoría X a la Teoría Z. Rev. Alta Dirección. No. 121.

-
- 17.
 18. Covey Stephen R. (1994). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Editorial PAIDOS México México.
 19. Cuesta, A. (1987): *Disciplina laboral y organización del trabajo*, Ed. ISPJAE, La Habana
 20. ----- (1990): *Organización del trabajo y psicología social*, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
 21. ----- (1991): *Estimulación al trabajo*, Ed. ISPJAE, La Habana.
 22. ----- (1996): "Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos Necesidad del modelo funcional de GRH", *Factores humanos*, Ed. I + D Telefónica, Madrid, no.10.
 23. Cuesta, A, y R. Martínez (1995): "Aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos. ponencia al Forum de ciencia y Técnica del ISPJAF, La Habana.
 24. Cuesta, A. (2005): *Tecnologías de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia .2da Edición Revisada y Ampliada . La Habana. Cuba.
 25. D.A. Wren. *The evolution of Management Thought*, 3ra. Ed. New york, John Wiley – Sons, 1987.
 26. Decreto Ley 196. *Sistema de Trabajo con los cuadros* (2007)
 27. Decreto Ley 197. *Para el personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios* (2007)
 28. Dominguez, J.A (1989), *La empresa a la luz del enfoque de sistema*. España. Rev. ESISC-MARKET, julio – agosto –septiembre, p.17-33.
 29. Drucker P. (1993), *Administración y futuro*. Editorial Sudamericana S.A. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina.
 30. Espejel, P. *Programa Permanente de mejoramiento de la Productividad*. UPIICSA-INP, Año 1992. México.
 31. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 2007
 32. Gárciga, R. y A. Cuesta (1995); "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el desarrollo Organizacional, Universidad de La Habana.
 33. García Gelmar. (2006). *Tesis por el título de Doctor en Ciencias Económica*. Universidad de Oriente. Cuba.
 34. Goldratt, E. (1992). *La meta*. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.

-
- 35.
36. Goldratt, E (1993). El síndrome del pajar. Ediciones Castillo S.A Monterrey, Nuevo León, México.
37. Goldratt, E. y Robert F. (1992), La Carrera, Ediciones Castillo S.A Monterrey, Nuevo León, México.
38. Hammer, M. y J. Champú (1994): Reingeniería de la empresa, Ed. Parragón. Barcelona.
39. Harper y Lynch (1992): Manuales de recursos humanos, Ed. La Gaceta de los Negocios. Madrid.
40. Hernández, C.S. (1982). Dirección de la Producción. Ed Universitaria ISPJAE Habana, - 2 t. 404 p.
41. Juran José Manuel. (1990). Liderazgo para la calidad. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid España.
42. Kaoru, I. (1985). What is total Quality Control? The Japanese Way. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice Hall.
43. Koontz, H. y O`Donnell C., (1972) Curso de administración moderna. Edición Revolucionaria. La Habana.
44. Koontz, H. y O`Donnell C., (1964) "Principios de Administración" Sao Paulo. Pineira .
45. Kotler Philip Marketing Management Canadian Seventh Ed. Prentice – Hall Canadá Inc. Notario Canadá 1993.
46. Lanham, E. (1966): Valuación de puestos, Ed. Revolucionaria, La Habana.
47. Leyva, N. (1996), Sistema de indicadores para medir la competitividad. Hoteles Cubanacan Holguín y su resultado en Villa Turey. Tesis en opción al titular de Licenciada en Economía. Universidad de Holguín.
48. López Rodríguez Vicente, (1989). Tendencias del Management Contemporáneo. Serie: Temas de Dirección Cuba- ISTH 1.
49. Lozano, O. (1990), La naturaleza del mejoramiento continuo . Sintec Consultores. México, Rev. Productividad no. 15, p. 3-4.
50. Lozano, O. (1991), La naturaleza del mejoramiento continuo. Sintec Consultores. México, Rev. Productividad no. 19, p.1.
51. Louart, P. (1994): K Gestión de recursos humanos, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
52. Marsán, J. et al. (1986): La organización del trabajo. Ed. ISPJAE, La Habana.

-
- 53.
54. Martínez, R. (1997): "Concepción y diseño de un sistema integral de recursos humanos y su informatización". Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Ed. ISPJAE, La Habana.
55. Maynard, H.B. (1990): Manual de ingeniería y organización industrial. Ed. ISPJAE, La Habana.
56. Nelson, B. (1996): 1001 formas de recompensar a los empleados, Ed. Norma, Bogotá.
57. Ouchi, W. (1982) Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano. México.
58. Pacheco Espejel, A. (1993), La Productividad como una espiral de Mejora Continua. México. Rev. UPIICSA No. 2 abril, p. 33-40.
59. Peters, T y Austin N. (1987). Pasión por la excelencia. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
60. Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, Nueva York: Free Press, Cap.2.
61. Portuondo, P..(1983) Economía de Empresas Industriales. Ed. Pueblo y Educación, Ciudad Habana.
62. Renau, J.J.(1985), Administración de empresas. Una visión actual. Editorial pirámide. España.
63. Resolución No. 21 La Evaluación del Desempeño para los Trabajadores de las Entidades Laborales, 2007
64. Robbins Stephen P. (1994). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Sexta Edición. Hispanoamericana S.A México. México.
65. Rodríguez, F. J. (1991), Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Editorial CAF, Venezuela.
66. Ruiz-Canela, L.J. La gestión por la Calidad Total en la empresa moderna. Edit. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México, D.F, 2008.
67. Saenz, A. (1995): "De aquel tiempo a esta parte....", en la nueva gestión de recursos humanos (coords. Miguel Ordóñez), Ed. Gestión 2000, Barcelona.
68. Chein, E. H (1998): La cultura empresarial y el liderazgo, Ed. Plaza – Janes, Barcelona.
69. Santos, Y. (2007): Trabajo de Diploma, "Propuesta de Metodología para la Elaboración de las Matrices de Competencias Laborales en el Grupo de Electrónica para el Turismo, Varadero". Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba. Pág 31-33

-
70. Stoner James. (1988). Administración. Ediciones Prentice Hall. México. México.
71. Vohn P. Van Gigch. (1989). Teoría General de Sistemas. 2da Edición. Trillas S.S. México.
72. Tannenbaum, A. S. (1968): Psicología de la organización laboral, Ed. Continental (CECSA), México.
73. Tápanes, S. (2006): Procedimiento TG-HC 0002. Rev. 01 "Evaluación del desempeño de los trabajadores de la CTE Antonio Guiteras". Cuba. Pág. 2-4.
74. Weirech, H. (1991), Excelencia administrativa. Administración por objetivos. Editora ENPES. La Habana.
75. Werther, W. B. y K. Davis (1992): Administración de personal y recursos humanos.
73. Williams Hernandez Silvia Inés. Sistema de Indicadores para la Evaluación de Desempeño en la UEB de Compras y Almacenes de la Empresa de Servicios de la Unión del Níquel.
- .

ANEXOS

ANEXO 1. RESOLUCIÓN NO.21/2007

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

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

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

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

POR CUANTO: En ejercicio de las facultades que me están conferidas.

Resuelvo:

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

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

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

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

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

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

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

- a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.

-
- b) Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
 - c) Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo .
 - d) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
 - 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.

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

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

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

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

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

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

NOVENO: La realización de los cortes parciales le permite a la administración de la entidad laboral, conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador, antes de la conclusión del proceso evaluativo. De estos cortes parciales evaluativos la administración debe llevar un registro en el que aparecen los avances en el desempeño del trabajador y las deficiencias que aún subsisten, así como las recomendaciones que se le realizan.

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

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

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

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

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

DECIMO SEGUNDO: La etapa final del proceso de la evaluación del desempeño anual o al vencimiento de ciclo o la temporada, tiene como elemento fundamental, la elaboración de un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador,

precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas, además las valoraciones relacionadas con los indicadores y el resultado conclusivo de la evaluación en los términos que aparecen en el Apartado anterior. Las acciones relacionadas con la capacitación y desarrollo se integran al plan de la entidad. Este documento forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador.

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

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

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

- a) Cuadros, dirigentes y funcionarios, se rigen por lo dispuesto en los decretos leyes No. 196 y 197 de 15 de octubre de 1999 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- b) Docentes, se rigen por lo dispuesto en las resoluciones no. 24 de 15 de mayo de 1989 y 7 de 13 de febrero de 1999 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- c) Docentes vinculados a la Educación Superior, se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 25 de 15 de mayo de 1989 del entonces denominado Ministro Presidente del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- d) Trabajadores de la prensa, se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 89 de 30 de noviembre de 1999 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- e) Integrantes de las tripulaciones técnicas de aeronaves del Sistema de la Aviación Civil de Cuba (pilotos, ingenieros de vuelo y navegantes), se rigen por lo dispuesto en la Resolución no. 173 de 26 de junio de 2006 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

-
- f) Trabajadores de la investigación científica, se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 37 de 9 de septiembre de 1988 del entonces denominado Ministro Presidente del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- g) Trabajadores del Polo Científico del Oeste de la Ciudad de la Habana, se rigen por lo dispuesto en la Resolución Conjunta No 1 de 2 de diciembre de 1999, del Ministro de Trabajo y Seguridad Social y la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
- h) Trabajadores de los centros asistenciales de salud, se rigen por lo dispuesto en la Resolución No. 250 de 27 de septiembre de 2006, del Ministro de Salud Pública.
- i) Trabajadores de la rama artística se rigen por lo dispuesto de la Resolución Conjunta No 1 de 27 de agosto de 1993 del entonces denominado Ministro Presidente del Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministro de Trabajo y Seguridad Social y el Ministro de Cultura.
- j) Trabajadores de la Aduana General de la República, se rigen por lo dispuesto al amparo del Decreto Ley No. 131 de 30 de noviembre de 1991, Regulaciones jurídico laborales especiales para los trabajadores del Sistema de Órganos Aduaneros.
- k) Trabajadores de las asociaciones económicas internacionales y de las empresas de capital totalmente extranjero, se rigen por lo dispuesto en sus reglamentos según lo previsto en la Resolución No. 23 de 14 de octubre de 2003 del Ministro de Trabajo y Seguridad Social.
- l) Trabajadores asalariados de las Cooperativas de Créditos y Servicios y de Producción Agropecuaria, se rigen por lo dispuesto en sus reglamentos generales a tenor de lo previsto en la Ley No. 95 de 2 de noviembre de 2002, Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios.
- m) Trabajadores de las direcciones superiores de las organizaciones políticas, sociales y de masas y personal civil del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y del Interior se rigen por sus reglamentaciones específicas a tenor de lo previsto en la Disposición Final Segunda de la Ley No. 49 de 28 de diciembre de 1984, Código de Trabajo.

DECIMOSEXTO: Los jefes de los órganos, organismos de la Administración Central del Estado y otras entidades nacionales, con la participación del Sindicato Nacional correspondiente, adoptan las medidas pertinentes para la aplicación de lo dispuesto en

esta Resolución en las entidades de su sistema y establecen el control sistemático de su cumplimiento.

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

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

PUBLÍQUESE en la Gaceta Oficial de la República.

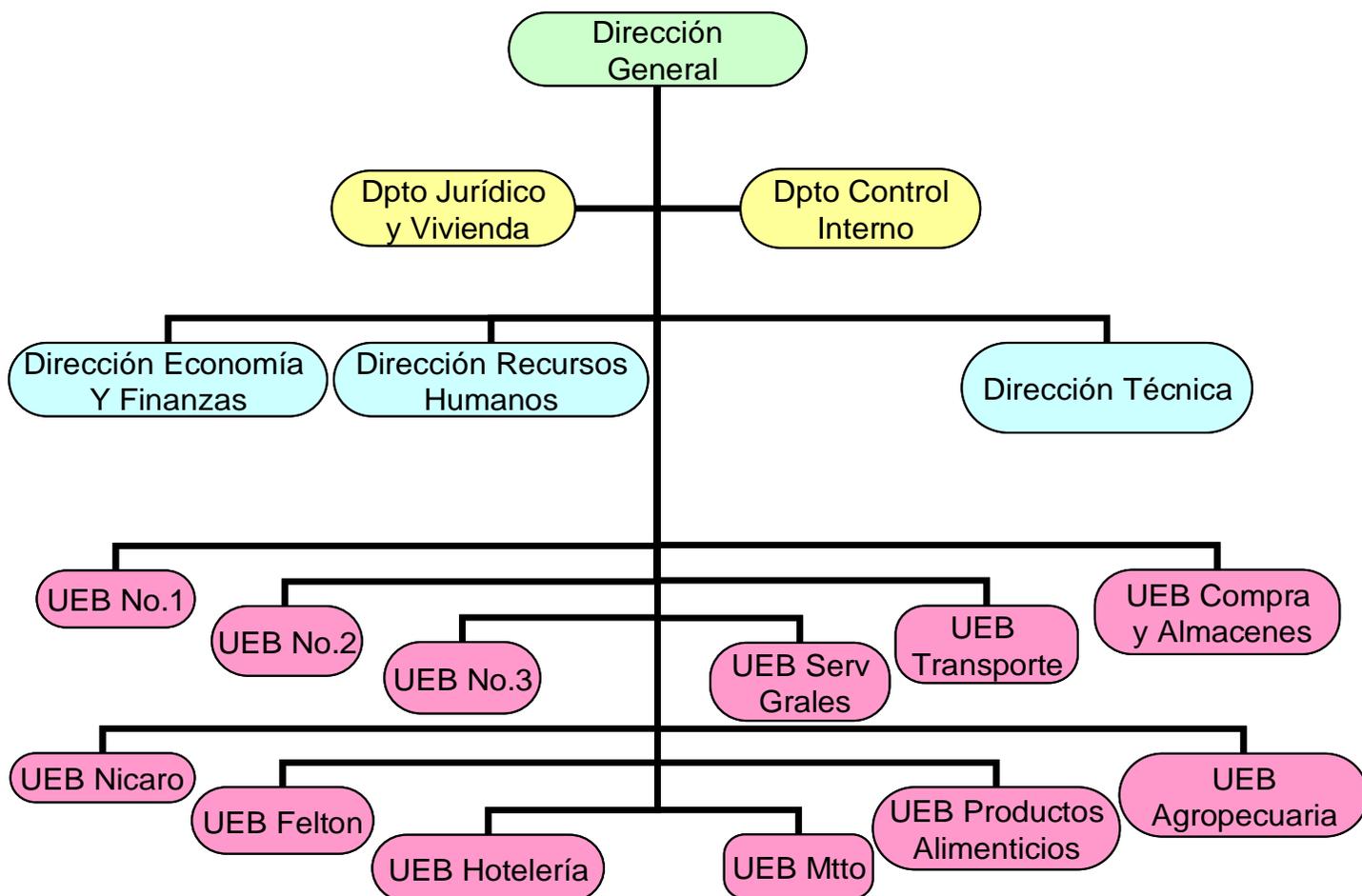
Dada en La Habana, a los 17 días del mes de abril de 2007.


Alfredo Morales Céspedes
Viceministro
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social



ANEXO 2 .ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL.

Organigrama de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel



ANEXO 3 .OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA DE SERVICIO A LA UNION DEL NIQUEL

El Objeto Social aprobado según resolución No 20 del 13 de Febrero 2007 del Ministerio de Economía y Planificación es:

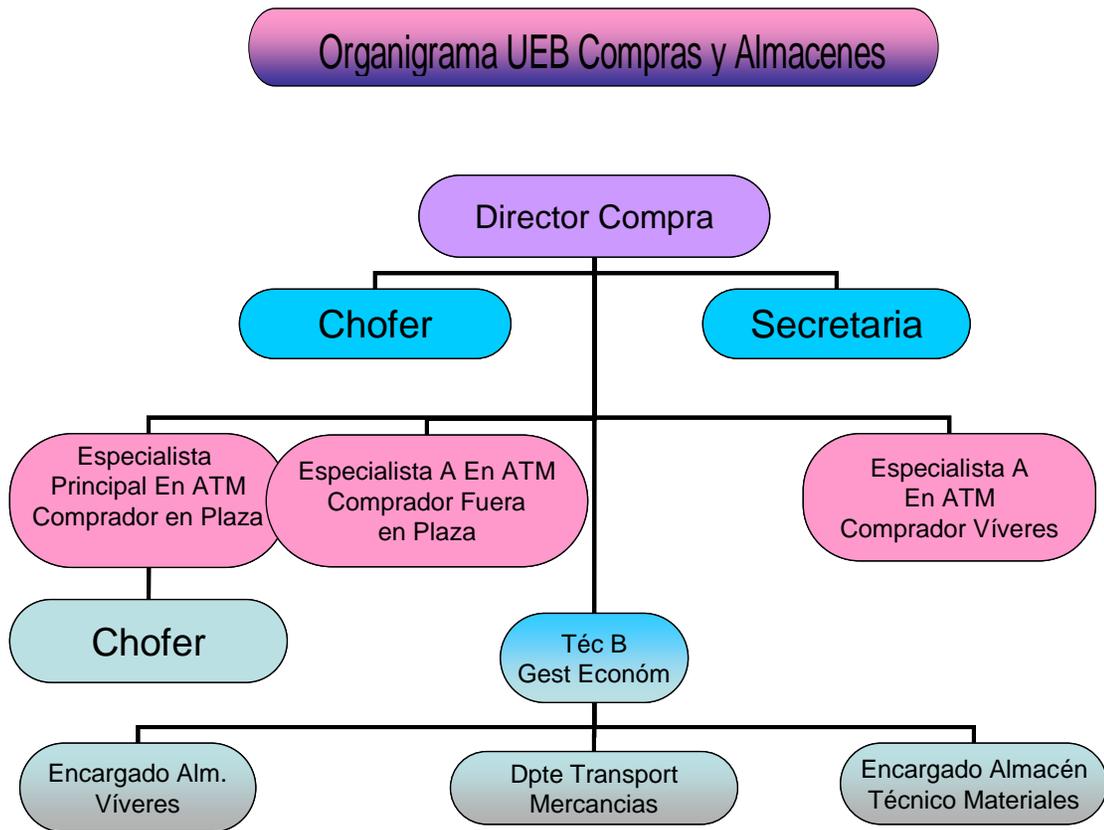
- Prestar servicios de alimentación a los trabajadores en pesos cubanos, a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y a otras entidades en pesos cubanos y convertibles.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico y gastronómicos asociados a este al trabajador en pesos cubanos y a las entidades en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de transporte a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel Cubaníquel y al sistema del Ministro de la industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles y a trabajadores a la población y a otras entidades en pesos.
- Producir y comercializar de forma mayorista al sistema del Ministerio de la Industria Básica excedentes de viandas, Vegetales, frutas y carnes excepto vacuno procedentes del autoconsumo y de forma minorista a los trabajadores del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alquiler de locales a los trabajadores y a las entidades en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de alimentación, gastronómicos y de recreación asociados al alquiler de locales a los trabajadores en pesos cubanos y a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de alquiler de oficinas a entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles.

-
- Ofrecer servicios de lavandería a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles.
 - Confeccionar y comercializar de forma mayorista producciones textiles e industriales, tales como confección de filtros, mangas, embudos, morrales, sogas, batas sanitarias para dependientes, gorros para cocineros, delantales, manteles y servilletas para servicios de gastronomía al sistema del Ministerio de la Industria Básica, en pesos cubanos y pesos convertibles.
 - Producir y comercializar de forma mayorista colchones, almohadas, almohadones, cojines y tapicería en general, a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles y a los trabajadores en pesos cubanos y el componente en pesos convertibles a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel.
 - Producir y comercializar de forma mayoristas productos y artículos derivados de la madera a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles.
 - Brindar servicios de reparación y mantenimiento a productos y artículos derivados de la madera a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles.
 - Brindar servicios de imprenta para la confección de modelos, documentos, folletos y libros técnicos a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles y a otras entidades en pesos cubanos.
 - Ofrecer servicios de Limpieza de locales, jardinería, recogida de desechos y cultura industrial a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles.

-
- Ofrecer servicio de Fumigación y control de plagas a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos Convertibles.
 - Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento automotor a entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica, en pesos cubanos y pesos convertibles y a otras entidades en pesos cubanos.
 - Prestar servicio de consultoría y asesoría en actividades de atención al hombre en pesos cubanos.
 - Prestar servicios de transportación de cargas refrigeradas por vía automotor en pesos cubanos y pesos convertibles.
 - Brindar servicios de alquiler de almacenes en pesos cubanos.
 - Comercializar de forma mayoristas productos alimenticios sin elaborar y de higiene a la Empresa Puerto Moa para los tripulantes en pesos cubanos y convertibles.
 - Comercializar de forma minorista a los agentes de seguridad y protección, según per cápita establecidos para la alimentación en comedores obreros en pesos cubanos, la cuota correspondiente al periodo que laboran en puntos de difícil acceso o se encuentren distantes de los comedores obreros y a la Empresa de Seguridad y protección del Níquel el componente en pesos convertibles.
 - Brindar servicios de ponchera a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles y a los trabajadores y a otras entidades en pesos cubanos.
 - Brindar servicios de ponchera a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles y a los trabajadores y a otras entidades en pesos cubanos.
 - Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivos de obras menores así como de refrigeración y climatización a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles.

-
- Comercializar de forma mayorista chatarra a las entidades de la Unión de Empresas de Recuperación de Materia Primas en pesos cubanos y pesos convertibles.
 - Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos.
 - Brindar servicios de transportación de cargas en pesos cubanos.
 - Ofrecer servicios de tramitación de las viviendas vinculadas y los medios básicos a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.
 - Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo menores y de enseres menores a sus trabajadores en pesos cubanos.

ANEXO 4. ORGANIGRAMA DE LA UEB DE COMPRAS Y ALMACENES.



ANEXO 5. MODELO PARA LA EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO.
EVALUACIÓN DEL RESULTADO MENSUAL **MES:**

Año

Nombre y Apellidos:

Cargo: Esp. Principal

Compras y Almacenes

Área: UEB COMPRAS Y ALMACENES

No.	TAREAS PRINCIPALES	F/C	AUTO EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	COMENTARIOS
1	Cumple con las disposiciones de la Unión CubaNikel y su adecuación en el Manual de compras del Sistema Gestión de la Calidad de la Empresa, así como la Seguridad y Salud del Trabajo los contratos y el medio Ambiente.	T/M			
2	Cumple y controla la aplicación de las directivas a los Organismos	T/M			
3	Realiza estudios de necesidades de materiales, el nivel de aseguramiento y el grado de Cumplimiento de los planes.	T/M			
4	Realiza visita de I nivel para evaluar el comportamiento de los aseguramientos a su nivel.	T/M			
5	Recepciona la solicitud de materiales para buscar Concurrencia en el mercado.	T/M			
6	Gestiona y controla la compra de recursos y materiales	T/M			
7	Evaluar ofertas y proponer las más adecuadas.	T/M			
8	Evalúa proveedores	T/M			
9	Presenta al grupo de experto de Compras las ofertas de los clientes para su aprobación.	T/M			
10	Realiza reclamaciones a los suministradores por Incumplimiento de contrato.	T/M			
11	Visita y realiza las demandas y discrepancias de los Proveedores morosos en la venta de productos.	T/M			
12	Visita las UEB para comprobar la eficacia del proceso	T/M			
13	Revisar que no existan devoluciones en almacén, y chequea así la calidad de los productos para el servicios.	T/M			
14	.Revisión Mensual en Almacén de los productos en lentos Nov y Ociosos para su ventas a otros proveedores para reducir Inventarios.	T/M			
15	Elabora la evaluación mensual, trimestral y anual del desempeño.	T/M			
16	Controla el trabajo de los especialistas en la revisión de e mail para lograr la respuesta oportuna de solicitudes y aprobaciones Técnicas u otras procedentes de Cubaníquel como Plaza.	T/M			
17	Vela por la implementación práctica de los procedimientos de la contratación y la cartera de proveedores. y Banco de proveedores	T/M			
18	Mantiene control de la solicitud de compras de las áreas y elabora no conformidades ante pedidos no incluidos en el Plan.	T/M			
19	Aplica entrevistas y encuestas para evaluar la satisfacción de clientes internos externos.	T/M			
20	Colabora con la compra de recursos materiales ante contingencias o en caso de la temporada de vacaciones de los Esp".A" en ATM	T/M			
21	Participar en la selección de los materiales para los	T/M			

	servicios que su rotación no exceda de los 120 días y conlleven a Lentos Mób.				
22	Participa reunión del Grupo de Expertos de Compras, teniendo como premisa el costo total de las ofertas.	T/M			
23	Rutea las ofertas analizadas en el Grupo de Compras para su aprobación en la Junta Económica.	T/M			
24	Presenta los contratos listos para aprobación en la Junta Económica	T/M			
25	Controla la ejecución de las compras a partir de la existencia de los contratos	T/M			
26	Da seguimiento a la ejecución de las solicitudes de compras de los clientes internos.	T/M			
27	Efectúa control de los expedientes de proveedores según recepción a ciega, informe de recepción y tarjeta de estiba en almacén.	T/M			
28	Aplica la evaluación de las competencias al Encargado de Almacén y Dependiente transportador de mercancías.	T/M			
29	Controla el expediente de trazabilidad de solicitudes de compras no logradas e informa el estadio en que se encuentra a los clientes internos.	T/M			

▪ **SEÑALAMIENTOS:**

--

▪ **RECOMENDACIONES:**

--

Puntos obtenidos: _____
Firma del Jefe inmediato: _____ **Firma del trabajador:** _____

ANEXO 6. CUSTIONARIO RELACIONADO CON LOS OBJETIVOS DE LA UEB COMPRAS Y ALMACENES Y PROPUESTA DE TAREAS QUE DEBEN DESARROLLARSE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1- Enumere los objetivos del departamento de compras.

2- A continuación te presentamos a modo de ejemplo, algunas de las tareas que se deben incluir en la Evaluación Mensual del Desempeño de un trabajador del departamento de compras. Marque con una **X** los criterios que acompañan las tareas. SOLO PUEDES MARCAR CON UNA (X) UNA DE ELLAS

Propuesta de tareas que deben desarrollarse el departamento de compras	Imprescindible	Medianamente imprescindible	No imprescindible	%
Elaborar el Plan de Compra en Plaza				
Localizar proveedores y controla ofertas				
Ejecutar y controla los planes materiales a corto, mediano y largo plazos para el aseguramiento del abastecimiento.				
Cumplir con la disciplina informativa en cuanto a la demanda y las discrepancias de las cifras directivas, pedido de recursos y, elabora con la evaluación de proveedores.				

<p>Coordinar con el Especialista del área Económica en la emisión de cheques, transferencias y SPD para lograr los aseguramientos Vitales.</p>				
<p>Evaluar ofertas y propone la más adecuada</p>				
<p>Participar en el Grupo de expertos de Compras para defender las ofertas de solicitudes previamente consensuadas con los clientes internos sustanciando la importancia de las compras más oportunas y defiende su aprobación.100 % de los contratos de su mercado</p>				
<p>Garantizar la no existencia de pagos anticipados.</p>				
<p>Informar al cliente interno el grado en que se encuentra su solicitud de compra hasta su definitiva ejecución.</p>				
<p>Realizar reclamaciones a los suministradores por incumplimientos de contrato y discrepancias en las compras</p>				
<p>Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales a partir de la ampliación de alcance en las compras</p>				
<p>Prestar especial atención en la recepción a ciega de los materiales entregados al almacén.</p>				
<p>Retroalimentarse con los clientes internos para evaluar el comportamiento de los aseguramientos a su nivel</p>				
<p>Participar en las</p>				

modalidades de superación que se le indiquen				
--	--	--	--	--

ANEXO 7. RESULTADO DEL CUESTIONARIO APLICADO.

Propuesta de tareas que deben desarrollarse en la UEB de compras y Almacenes.	Imprescindible	Medianamente imprescindible	No imprescindible	% Criterio
1-Elaborar el Plan de Compra en Plaza	18	-	-	100
2-Evaluar Oferta y propone la más adecuada.	18	-	-	100
3-Ejecutar y controlar los planes materiales a corto, mediano y largo plazos para el aseguramiento del abastecimiento.	18	-	-	100
4-Cumplir con la disciplina informativa en cuanto a la demanda y las discrepancias de las cifras directivas, pedido de recursos y, elabora con la evaluación de proveedores.	15	3	-	83
5-Coordinar con el Especialista del área Económica en la emisión de cheques, transferencias y SPD para lograr los aseguramientos Vitales.	3	15	-	17
6-Localizar proveedores y controlar ofertas	18	-	-	100
7-Participar en el Grupo de expertos de Compras para defender las ofertas de solicitudes previamente consensuadas con los clientes internos sustanciando la importancia de las compras más oportunas y defiende su aprobación.100 % de los contratos de su mercado	5	-	13	28
8-Garantizar la no				

existencia de pagos anticipados.	18	-	-	100
9-Informar al cliente interno el grado en que se encuentra su solicitud de compra hasta su definitiva ejecución.	18	-	-	100
10-Realizar reclamaciones a los suministradores por incumplimientos de contrato y discrepancias en las compras	11		7	61
11-Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales a partir de la ampliación de alcance en las compras	18	-	-	100
12-Prestar especial atención a la recepción a ciego de los materiales entregados al almacén.	18	-	-	100
13-Retroalimentarse con los clientes internos para evaluar el comportamiento de los aseguramientos a su nivel	14	-	4	78
14-Participar en las modalidades de superación que se le indiquen	10	-	-	56

ANEXO 8. ENCUESTA APLICADA A EXPERTOS.

Usted ha sido seleccionado experto, actualmente se esta realizando una investigación sobre al actual proceso de evaluación mensual del desempeño, para su desarrollo necesitamos de su opinión sincera, su criterio será de gran valía para nosotros.

Gracias por su colaboración.

A continuación relacionamos algunos de los calificativos que se podrían atribuir al modelo evaluativo de nuestra Empresa. Marque con una X en una de las casillas que a continuación relacionamos según su percepción:

No	CALIFICATIVO	Sí	No
----	--------------	----	----

1	Recoge la información necesaria para acometer las tareas del mes		
2	Práctico		
3	Flexible		
4	Orientado a las tareas del mes		
5	Falta de precisión		
6	Centrado en lo subjetivo		
7	Centrado en lo objetivo		
8	No realista		
9	Manipulador		
10	Ambiguo		
11	Limitado		
12	Orientado hacia el proceso colectivo		
13	Fomenta al colectivo a establecer altos estándares éticos.		
14	Conduce a los objetivos del departamento		
15	Se sobrecarga de información con reportes que en ocasiones son demasiada extensas		
16	Le presta atención a las tareas básicas del colectivo		
17	Ve el proceso y el clima socio-laboral		
18	Presiona para lograr metas no realistas		
19	Permite la planeación a largo plazo		
20	Recoge las personas que lo sustituyen a usted para el curso de vacaciones por problemas personales		
21	Permite declarar quien o quienes lo sustituyen en sus funciones		
22	Aclara las tareas en las que usted será sustituido		

ANEXO 9. RESULTADO DE LA ENCUESTA A EXPERTOS.

No	CALIFICATIVO	Sí	No	% Sí	% NO
1	Recoge la información necesaria para acometer las tareas del mes	7	18	28	72
2	Práctico	0	25	0	100
3	Flexible	0	25	0	100
4	Orientado a las tareas del mes	0	25	0	100
5	Falta de precisión	20	5	80	20
6	Centrado en lo subjetivo	19	6	76	24
7	Centrado en lo objetivo	5	20	20	80
8	Realista	3	22	12	88
9	Manipulador	25	0	100	0
10	Ambiguo	25	0	100	0
11	Limitado	25	0	100	0
12	Orientado hacia el proceso del colectivo	0	25	0	100
13	Fomenta al colectivo a establecer altos estándares éticos.	4	21	16	84
14	Se sobrecarga de información con reportes que en ocasiones son demasiado extensos	25	0	100	0
15	Ve el proceso y el clima socio-laboral	0	25	0	100
16	Presiona para lograr metas no realistas	13	12	52	48
17	Permite la planeación a largo plazo	0	25	0	100
18	Recoge las personas que lo sustituyen a usted para el curso de vacaciones por problemas personales	0	25	0	100
29	Permite declarar quien o quienes lo sustituyen en sus funciones	0	25	0	100
20	Aclara las tareas en las que usted será sustituido	0	25	0	100

ANEXOS10

FUNCIOGRAMA DEL ESPECIALISTA “A” EN ATM COMPRADOR FUERA DE PLAZA.



Dirección UEB Compras y Almacenes.

FUNCIOGRAMA

Mes: _____

Categoría: Técnico

Nombre y Apellidos: _____

Nombre del puesto: ESP. “A” EN ATM (COMPRADOR fuera de plaza)

Descripción de las Tareas	Frecuencia	Origen de la tarea.	Fecha o rango de cumplimiento de la tarea	Destino de la tarea	Fecha o rango de entrega de la tarea	Eval	Aut o Eval
Meta: Garantizar la utilización máxima de la capacidad con el mínimo de inventarios y compras lo más frecuentes, al mejor precio posible con términos de pago lo más dilatados posibles para satisfacer las necesidades de los clientes internos.							
Elabora el Plan de Compra en Plaza	Diciembre	Compras	01/01	Compras áreas	2/12		
Presenta el plan de compra de los recursos fuera de plaza.	Anual	Comprador	2/12	Compras	Plan		
Localiza proveedores	Enero-marzo	Esp. de ATM	Marzo	Carpeta de proveedor	21/ 03		
Evalúa ofertas	Semana anterior	Esp.	Durante la semana	Esp.Prin	Reunión de coordinación		
Despacha ofertas para su validación por el Comité de expertos	Diaria	Esp.	Lunes Próxima Semana	Jefe Inmediato Superior	Viernes en la mañana		
Controla los planes de materiales a corto, mediano y largo plazos para el aseguramiento del abastecimiento.	Diario	Expediente de proveedores	diario	Inventario mínimo en cero	Visita de primer nivel		
Cumple con la disciplina informativa en cuanto a las	Según Solicitud	Nivel Central	Plan del año	Clientes internos	Una semana después de la fecha de		

demandas y las discrepancias de las solicitudes de materiales (A1)					pactada.		
Evalúa proveedores	Anual	Evaluación de proveedores	Permanente	Compras	Primera semana dic.		
Coordina con el Especialista del área Económica la emisión de cheques, transferencias y SPD para lograr los aseguramientos vitales.	Diaria	Efectuar compras	Diario	Economía-Compras	Plan		
Ejecutar las compras con los suministradores previo contrato.	Permanente	Compras	Permanente	Buen resultado en auditorias: Control interno MFP, MAC, MIC,	Permanente		
Despacha a economía los contratos de su mercado, dando seguimiento a su aprobación	Ultimo Trimestre del año	Esp. principal	Hasta el 15 de Diciembre	Asesor jurídico y Esp. Princ.	Hasta el 14 de Diciemb.		
Participa en el Grupo de expertos de Compras para defender las ofertas de solicitudes previamente consensuadas con los especialistas técnicos sustanciando la importancia de las compras de vital importancia y defiende su aprobación.	Todos los Lunes	Esp.	Viernes en la mañana	Comité de expertos	Junta Económica		
Garantizar la no existencia de pagos anticipados.	Diario	Evitar pagos anticipado	Durante el mes	liquidez	En el mes		
Informar al cliente interno el grado en que se encuentra la solicitud de	Semanal	Satisfacción del cliente interno	Semanal	Efectividad de la actividad de compras	semanal		

compra hasta su definitiva ejecución garantizando la satisfacción de los clientes internos							
Atiende la calidad del producto durante la compra.	Permanente	calidad	Durante la ejecución de la compra	Evitar desperdicios, sobrantes y lento movimiento en almacén.	permanente		
Realizar reclamaciones a los suministradores por incumplimientos de contrato y discrepancias en las compras	Permanente	Quejas de clientes.	Cuando ocurran	Proveedor Satisfacción del CI.	Cuando ocurran		
Prestar especial atención a la entrega de productos al almacén en contraposición con el modelo de recepción a ciego de los materiales entregados.	Permanente	Inventario en Almacén, Auditorías	Permanente	cero faltantes	permanente		
Colabora en la actualización de la carpeta de proveedores.	Permanente	Elaboración de la carpeta	Permanente	compras	Cuando se incluye un nuevo proveedor		
Cumple con las informaciones que rigen una solicitud de compra objetando especificaciones técnicas	Permanente	Confección A1	Permanente	Compra adecuada	Durante el llenado del A1		
mantiene contactos ininterrumpidamente con vendedores potenciales	Permanente	Existencia en Almacén del proveedor.	Permanente	Obtención de ofertas	Permanente		
Líquida las facturas y ejerce el pago a los proveedores en el menor tiempo posible.	Después de la entrega	Economía	En 24 Hrs.	Pago de deudas a clientes	En 24 Hrs.		

Desarrolla la trazaabilidad de un pedido, debidamente expedientado. no localización de productos o servicio solicitado.	Cuando no se encuentra ofertas	Mostrar evidencia	Cuando se le solicite información	Clientes internos y superiores.	Cuando se le solicite		
Prestar atención a imprevistos	Cuando ocurra	Contingencia	Cuando ocurra	Clientes internos	Cuando se le solicite		
Asimila otras tareas inherentes a la actividad.	Cuando se pacten	Esp.Prin.	Cuando se pacten	diversos	Según lo pactado.		

Atiende los proveedores siguientes:
CIMEX, COPEXTEL, ITH, Los Portales, INLOC SA , Bucanero, Coracam, Empresa Salinera Guantánamo, Alimsan, Papas.co, Cereales Stgo, OE Alimenticias, Numa , Frutiflora, Turcios Lima, Tecno Azúcar, Comercial, Café, ECASOL, Avícolas Holguín, Cultivos Varios, Bravo SA,, Pesca Caribe,, Lácteos Holguín, Importadora del Niquel, EPAVEP DIVEP, Ensuna, Autopartes, Divep Sime, Gas Cuba Stgo..

Fecha en que no debe salir de vacaciones: -----

Sustituye a: ----- En las Tareas-----

Es sustituido por: ----- En las tareas-----

----- En las tareas -----

----- En las tareas -----

----- En las tareas -----

Propone:

Aprobado:

Msc. Inés S Williams Hernandez

Ing. Yonni

Garcell

Esp. Principal

Director Recursos

Humanos

Nota: La concepción total del modelo evita la violación del Control Interno

▪ **SEÑALAMIENTOS:**

▪ **RECOMENDACIONES:**

Puntos obtenidos: _____

Firma del Jefe inmediato: _____

Firma del trabajador:

ANEXOS 11

FUNCIOGRAMA DEL ESPECIALISTA PRINCIPAL ABASTECIMIENTO EN ATM.



Dirección UEB Compras y Almacenes.

FUNCIOGRAMA

Mes: _____

Categoría: Técnico

Nombre y Apellidos: _____

Nombre del puesto: ESPECIALISTA PRINCIPAL ABASTECIMIENTO EN ATM.

Descripción de las Tareas	Frecuencia	Origen de la tarea.	Fecha o rango de cumplimiento de la tarea	Destino de la tarea	Fecha o rango de entrega de la tarea	Eval	Auto Eval
Meta: Garantizar la utilización máxima de la capacidad con el mínimo de inventarios y compras lo más frecuentes, al mejor precio posible con términos de pago lo más dilatados posibles para satisfacer las necesidades de los clientes internos.							
Elabora el Plan de Compra.	Diciembre	Compras	01/01	Compras áreas	2/12		
Presenta el plan de compra de los recursos Materiales para satisfacer clientes Internos y Externos.	Anual	Comprador	2/12	Compras	Plan		
Mantiene actualizados los expedientes de los proveedores.	Mensual	Esp.de Finanzas de Economía	Permanente	Submayor de proveedor	25/cada mes		
Revisa la Solicitud de cheques de Compras a Proveedores	Semanal	Esp. Finanzas economía	Durante la semana	Esp.Prin Finanzas	Martes en la semana		
Supervisa los cheque del Dpto y los distribuye al especialista A en ATM dejando constancia en el registro de entrega de documentos.	Diaria	Esp.	Lunes Próxima Semana	Jefe Inmediato Superior	Viernes en la mañana		
Controla los planes de materiales a corto, mediano y largo plazos para el aseguramiento del abastecimiento.	Diario	Expediente de proveedores	Diario	Inventario mínimo en cero	Visita de primer nivel		
Supervisa que se Cumpla con la disciplina informativa en cuanto a las entrega de documentos del Almacén a Inventarios	Diario	Almacenes centrales	Diario	Inventario	Diario en la mañana.		

Participa en Comité económico de la Empresa.	Martes	Dirección de Economía	Martes	Dirección de Economía	Martes		
Coordina con el Especialista del área Económica la emisión de cheques, transferencias y SPD para lograr los aseguramientos vitales.	Diaria	Efectuar compras	Diario	Economía-Compras	Plan		
Revisa los contratos de su mercado, dando seguimiento a su aprobación	Ultimo Trimestre del año	Esp. principal	Hasta el 15 de Diciembre	Asesor jurídico y Esp. Princ.	Hasta el 14 de Diciembre		
Participa en el Grupo de expertos de Compras para defender las ofertas de solicitudes previamente consensuadas con los especialistas técnicos sustanciando la importancia de las compras de vital importancia y Revisa su aprobación.	Todos los Lunes	Esp.	Viernes en la mañana	Comité de expertos	Junta Económica		
Garantizar la no existencia de pagos anticipados.	Diario	Evitar pagos anticipado	Durante el mes	liquidez	En el mes		
Supervisa y Realizar reclamaciones a los suministradores por incumplimientos de contrato y discrepancias en las compras	Permanente	Quejas de clientes.	Cuando ocurran	Proveedor Satisfacción del CI.	Cuando ocurran		
Presta especial atención a la entrega de productos al almacén en contraposición con el modelo de recepción a ciega de los materiales entregados.	Permanente	Inventario en Almacén, Auditorías	Permanente	cero faltantes	permanente		
Revisa los productos en Almacén para evitar lentos movimientos.	Permanente	Almacén	Permanente	Inventarios	28/cada mes		
Supervisa que no existan devoluciones del Almacén por la calidad del producto para el servicio prestado a clientes Internos y Externos.	Permanente	Almacén	permanente	Inventarios	Diario		
Analiza con el técnico de economía las cuentas por pagar junto al especialista de Finanzas de la Empresa.	Semanal	Finanzas	Semanal	Contabilidad	Todos los Martes		

Atiende los proveedores siguientes:

CIMEX, COPEXTEL, ITH, Los Portales, INLOC SA , Bucanero, Coracam, Empresa Salinera Guantánamo, Alimsan, Papas.co, Cereales Stgo, OE Alimenticias, Numa , Frutiflora, Turcios Lima, Tecno Azúcar, Comercial, Café, ECASOL, Avícolas Holguín, Cultivos Varios, Bravo SA,, Pesca Caribe,, Lácteos Holguín, Importadora del Niquel, EPAVEP DIVEP, Ensuna, Autopartes, Divep

Sime, Gas Cuba Stgo..

Fecha en que no debe salir de vacaciones: -----

Sustituye a: ----- En las Tareas-----

Es sustituido por: ----- En las tareas-----

----- En las tarea -----

----- En las tarea -----

----- En las tarea -----

Propone:

Aprobado:

**MSc. .Inés S Williams Hernandez
Garcell**

**Esp. Principal
Humanos**

Ing.Yonni

Director Recursos

Nota: La concepción total del modelo evita la violación del Control Interno

▪ **SEÑALAMIENTOS:**

▪ **RECOMENDACIONES:**

Puntos obtenidos: _____

Firma del Jefe inmediato: _____

Firma del trabajador:

ANEXOS 12

FUNCIOGRAMA DEL ESPECIALISTA "B" TÉCNICO GESTIÓN ECONÓMICO.



Dirección UEB Compras y Almacenes.

FUNCIOGRAMA

Mes: _____

Categoría: Técnico

Nombre y Apellidos: _____

Nombre del puesto: ESP. "B" "TÉCNICO EN GESTIÓN ECONOMICA."

Descripción de las Tareas	Frecuencia	Origen de la tarea.	Fecha o rango de cumplimiento o de la tarea	Destino de la tarea	Fecha o rango de entrega de la tarea	Eval	Aut o Eval
Meta: Garantizar la utilización máxima de la capacidad con el mínimo de inventarios y compras lo más frecuentes, al mejor precio posible con términos de pago lo más dilatados posibles para satisfacer las necesidades de los clientes internos.							
Elabora el Plan de Compra.	Diciembre	Compras	01/01	Compras áreas	2/12		
Presenta el plan de compra de los recursos Materiales para satisfacer clientes Interno.	Anual	Comprador	2/12	Compras	Plan		
Mantiene actualizados los expedientes de los proveedores.	Mensual	Esp.de Finanzas de Economía	Permanente	Submayor de proveedor	25/cada mes		
Solicitud de cheques de Compras a Proveedores	Semanal	Esp. Finanzas economía	Durante la semana	Esp.Prin Finanzas	Martes en la semana		
Recoge cheque del Dpto y los distribuye al especialista A en ATM dejando constancia en el registro de entrega de documentos.	Diaria	Esp.	Lunes Próxima Semana	Jefe Inmediato Superior	Viernes en la mañana		
Controla los planes de materiales a corto, mediano y largo plazos para el aseguramiento del abastecimiento.	Diario	Expediente de proveedores	Diario	Inventario mínimo en cero	Visita de primer nivel		
Cumple con la disciplina informativa en cuanto a las entrega de documentos del Almacén a Inventarios	Diario	Almacenes centrales	Diario	Inventario	Diario en la mañana.		

Participa en Comité económico de la Empresa.	Martes	Dirección de Economía	Martes	Dirección de Economía	Martes		
Coordina con el Especialista del área Económica la emisión de cheques, transferencias y SPD para lograr los aseguramientos vitales.	Diaria	Efectuar compras	Diario	Economía-Compras	Plan		
Revisa los contratos de su mercado, dando seguimiento a su aprobación	Ultimo Trimestre del año	Esp. principal	Hasta el 15 de Diciembre	Asesor jurídico y Esp. Princ.	Hasta el 14 de Diciembre		
Participa en el Grupo de expertos de Compras para defender las ofertas de solicitudes previamente consensuadas con los especialistas técnicos sustanciando la importancia de las compras de vital importancia y Revisa su aprobación.	Todos los Lunes	Esp.	Viernes en la mañana	Comité de expertos	Junta Económica		
Garantizar la no existencia de pagos anticipados.	Diario	Evitar pagos anticipado	Durante el mes	liquidez	En el mes		
Realizar reclamaciones a los suministradores por incumplimientos de contrato y discrepancias en las compras	Permanente	Quejas de clientes.	Cuando ocurran	Proveedor Satisfacción del Cl.	Cuando ocurran		
Prestar especial atención a la entrega de productos al almacén en contraposición con el modelo de recepción a ciega de los materiales entregados.	Permanente	Inventario en Almacén, Auditorías	Permanente	cero faltantes	permanente		
Revisa los productos en Almacén para evitar lentos movimientos.	Permanente	Almacén	Permanente	Inventarios	28/cada mes		
Realiza inventarios 10% almacén	Mensual	Almacén	Mensual	Inventarios	25/cada mes		
Realiza inventarios 100% Útiles.	Mensual	Almacén	Mensual	Inventarios	25/cada mes		
Realiza inventarios 10% Activo Fijos	Mensual	Almacén	Mensual	Inventarios	25/cada mes		
Revisa los productos en Almacén para evitar lentos movimientos.	Permanente	Almacén	Permanente	Inventarios	28/cada mes		
Supervisa que no existan devoluciones del Almacén por la calidad del producto para el servicio prestado a clientes Internos y Externos.	Permanente	Almacén	permanente	Inventarios	Diario		

Analiza con el técnico de economía las cuentas por pagar junto al especialista de Finanzas de la Empresa.	Semanal	Finanzas	Semanal	Contabilidad	Todos los Martes		
Liquida las facturas y ejerce el pago a los proveedores en el menor tiempo posible.	Después de la entrega	Economía	En 24 Hrs.	Pago deudas de clientes a	En 24 Hrs.		

Fecha en que no debe salir de vacaciones: -----

Sustituye a: ----- En las Tareas-----

Es sustituido por: ----- En las tareas-----

----- En las tarea -----

----- En las tarea -----

----- En las tarea -----

Propone:

Aprobado:

Msc.Inès S Williams Hernandez
Esp. Principal
Humanos

Ing.Yonni Garcell
Director Recursos

Nota: La concepción total del modelo evita la violación del Control Interno

▪ SEÑALAMIENTOS:

▪ RECOMENDACIONES:

Puntos obtenidos: _____

Firma del Jefe inmediato: _____

Firma del trabajador: